

LA PERCEPTION DU DIRIGEANT DE PME  
DE SA RESPONSABILITÉ SOCIALE :  
UNE APPROCHE PAR LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE

**THÈSE**

présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales  
de l'Université de Fribourg (Suisse)

par

**Delphine Gendre-Aegerter**

originaire de Fribourg et Langnau im Emmental /BE

pour l'obtention du grade de  
Docteur ès Sciences économiques et sociales

Acceptée par la Faculté des Sciences économiques et sociales,  
le 27 mai 2008

sur proposition du

Professeur Dr Eric Davoine (premier rapporteur),  
du Professeur Dr Rudolf Grünig (second rapporteur)  
et du Professeur Dr Samuel Mercier (suffragant)

Fribourg, 2008

« La Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions émises dans une thèse : elles doivent être considérées comme propres à l'auteur » (Décision du Conseil de Faculté du 23 janvier 1990).



*À mes parents*

---

## REMERCIEMENTS

---

Au cours de la réalisation de cette thèse de doctorat, de nombreuses personnes m'ont aidée et soutenue. Je voudrais en tout premier exprimer mes sincères remerciements à mon directeur de thèse, le professeur Eric Davoine, professeur ordinaire à l'Université de Fribourg et titulaire de la Chaire Ressources Humaines et Organisation, pour l'encadrement de ma recherche, ses conseils, sa rigueur, sa confiance, ainsi que son implication tout au long de mon travail de thèse. Son œil critique m'a été d'une aide inestimable pour l'amélioration de la qualité de mon travail. Dès le début, le professeur Davoine s'est investi dans mon projet de thèse et il l'est resté jusqu'à la fin. Qu'il voit dans ce travail l'expression de ma reconnaissance.

J'exprime également ma gratitude au professeur Rudolf Grünig, professeur ordinaire à l'Université de Fribourg et titulaire de la Chaire de direction d'entreprise, pour ses remarques judicieuses lors des différents séminaires doctoraux et pour avoir accepté de prendre part à l'évaluation de ma thèse en tant que deuxième rapporteur. Merci au professeur Samuel Mercier, professeur de Sciences de Gestion à l'Université de Bourgogne et directeur de l'IAE de Dijon, pour m'avoir si chaleureusement reçue à Dijon et pour l'honneur qu'il me fait d'accepter de participer à l'évaluation de ma thèse. Quelques années après avoir encadré mon travail de master, je remercie également le professeur Marino Widmer de l'université de Fribourg d'accepter de présider mon jury de soutenance.

J'exprime encore toute ma gratitude aux dirigeants de PME qui ont participé à l'enquête empirique et aux diverses discussions sur la problématique. Je remercie les membres de l'IIEDH, spécialement Patrice Meyer-Bisch, pour son soutien lors de la réalisation de l'enquête empirique.

L'aboutissement de cette thèse a aussi été encouragé par de nombreuses discussions avec mes collègues de la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg, mille mercis à eux pour ces riches et stimulants échanges.

Ensuite, je tiens à remercier le professeur Pierre Cossette de l'UQAM pour son appui méthodologique, ses commentaires et son respect envers mon travail. Mes sincères remerciements s'adressent également à Germain Simard de l'AIREPME qui m'a fait bénéficier de ses remarques très instructives lors de ses relectures. Merci à eux pour ce précieux appui québécois !

Cette thèse n'aurait jamais été conclue ou même commencée sans le soutien de Patrick, mon mari. Mes plus profonds remerciements pour sa patience, sa générosité, son enthousiasme, ses nombreux encouragements, ses sauvetages informatiques et pour tout le reste, encore une fois merci mon amour.

Je remercie également du fond du cœur les membres de ma famille : mes parents, mes deux sœurs et les personnes qui me sont le plus proches qui ont vécu avec moi les hauts et les bas de ce projet. Je les remercie d'avoir supporté mes états d'âme dans les moments les plus difficiles. Mes remerciements affectueux et chaleureux s'adressent à eux. Un très grand merci spécialement à trois perles Laurence, Nathalie et Julie pour leurs précieuses relectures. Je remercie également tous mes amis qui, bien que ne comprenant pas toujours dans quoi je m'étais engagée, n'ont cessé de me témoigner leur confiance et leur amitié.

À vous tous MERCI BEAUCOUP !

Delphine Gendre-Aegerter

« Quiconque prétend s'ériger en juge de la vérité et du savoir s'expose à périr sous les éclats de rire des dieux puisque nous ignorons comment sont réellement les choses et que nous n'en connaissons que la représentation que nous en faisons ».

Albert Einstein (1879-1955)

# LA PERCEPTION DU DIRIGEANT DE PME DE SA RESPONSABILITÉ SOCIALE : UNE APPROCHE PAR LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE

## TABLE DES MATIÈRES RÉSUMÉE

1.	INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
<b>I.</b>	<b>VERS UNE APPROCHE COGNITIVE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES PME .....</b>	<b>17</b>
2.	LA COGNITION MANAGÉRIALE .....	18
3.	LA PERCEPTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES PME.....	98
4.	LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE.....	243
<b>II.</b>	<b>UNE ENQUÊTE SUR LA PERCEPTION DES DIRIGEANTS DE PME .....</b>	<b>308</b>
5.	VERS UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE APPROPRIÉ.....	310
6.	ANALYSES DES CARTES COGNITIVES, CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES .....	333
7.	PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS .....	434
8.	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	471

---

## TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE

---

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>IV</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES RÉSUMÉE .....</b>	<b>VII</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE.....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>XIV</b>
<b>1. INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>1</b>
1.1 La problématique de recherche .....	1
1.2 Les objectifs de la recherche .....	6
1.3 L'intérêt de la recherche.....	8
1.4 Le cadre méthodologique global .....	9
1.5 La structure du travail .....	14
<b>I. VERS UNE APPROCHE COGNITIVE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES PME .....</b>	<b>17</b>
<b>2. LA COGNITION MANAGÉRIALE.....</b>	<b>18</b>
2.1 Une introduction à la cognition managériale .....	19
2.1.1 Du behaviorisme au cognitivisme ou l'émergence des sciences cognitives .	19
2.1.2 Les sciences cognitives, un essai de définition .....	23
2.1.3 De la psychologie cognitive à la cognition managériale.....	26
2.1.4 L'École cognitive de l'organisation .....	28
2.1.5 La cognition managériale, double rupture et chaînon manquant .....	32
2.2 La prise de décision et le mythe de l'objectivité .....	35
2.2.1 Vers la rationalité limitée avec Herbert Simon .....	35
2.2.2 Les heuristiques et les biais de perception .....	40
2.2.3 Quelques modèles de décision stratégique.....	46
2.2.4 La dissonance cognitive .....	52



2.3	La recherche en cognition managériale et ses différents modèles .....	56
2.3.1	Le développement de la recherche .....	56
2.3.2	Les niveaux d'analyse .....	58
2.3.3	Les modèles cognitiviste, connexionniste et socio-cognitif.....	59
2.3.4	Les objets d'analyse .....	65
2.4	La représentation mentale .....	69
2.4.1	Le concept de représentation mentale .....	69
2.4.2	La prédiction et l'attribution causale.....	73
2.4.3	L'étude des représentations mentales et l'importance du langage.....	74
2.4.4	Le réseau sémantique comme outil de schématisation.....	78
2.4.5	Les facteurs d'influence des représentations mentales .....	81
2.4.6	De la représentation à l'action.....	83
2.5	La stratégie d'entreprise et la cognition du dirigeant.....	86
2.5.1	Le leadership, le dirigeant et la cognition managériale.....	86
2.5.2	La stratégie d'entreprise et la cognition managériale.....	88
2.5.3	Les concepts de vision et d'intention stratégique.....	92
2.5.4	Le changement .....	94
2.6	Conclusions .....	97
<b>3.</b>	<b>LA PERCEPTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES PME .....</b>	<b>98</b>
3.1	La PME : définitions, importance et évolution .....	100
3.1.1	Vers une définition de la PME .....	100
3.1.2	La place de la PME dans l'économie .....	102
3.1.3	L'évolution et l'internationalisation de la PME .....	104
3.2	Les caractéristiques de la PME .....	107
3.2.1	Les caractéristiques de la PME et les stéréotypes .....	107
3.2.2	La PME versus la GE .....	109
3.3	La PME, champ d'investigation ou objet de recherche .....	112
3.3.1	La recherche en gestion et la PME.....	112
3.3.2	Un engouement pour la PME .....	116
3.3.3	La nécessité d'outils spécifiques .....	118
3.4	Le dirigeant de PME .....	121

3.4.1	Les caractéristiques personnelles du dirigeant de PME .....	121
3.4.2	La cognition du dirigeant de PME .....	124
3.4.3	Les décisions stratégiques en PME .....	126
3.5	La Responsabilité Sociale d'Entreprise, évolution de la notion.....	129
3.5.1	Le contexte historique de la RSE .....	129
3.5.2	La définition de la RSE et des concepts liés .....	134
3.5.3	Les domaines touchés et l'ancrage culturel.....	142
3.5.4	La recherche en RSE .....	145
3.5.5	Les initiatives, les outils et les normes de la RSE.....	146
3.5.6	Les catégories de responsabilité.....	157
3.5.7	La critique du concept de RSE et les apports d'une gestion socialement responsable .....	160
3.6	La théorie des parties prenantes .....	164
3.6.1	Quelques définitions et typologies des parties prenantes.....	164
3.6.2	La typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997).....	171
3.6.3	Une description de la théorie des parties prenantes .....	173
3.6.4	La théorie de la dépendance des ressources et les stratégies PME .....	180
3.6.5	La Company Stakeholder Responsibility .....	183
3.7	La recherche sur la responsabilité sociale des PME.....	187
3.7.1	Les réflexions et les initiatives institutionnelles .....	187
3.7.2	Un panorama de la recherche académique.....	194
3.7.2.1	Les études sur la responsabilité sociale des PME versus la GE.....	207
3.7.2.2	L'essai d'un modèle et les faiblesses méthodologiques des études .....	218
3.7.2.3	Les études sur les valeurs et les influences en PME .....	223
3.8	La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale .....	232
3.8.1	Une approche cognitive de la PME.....	232
3.8.2	La décision éthique.....	233
3.8.3	Les facteurs d'influence et l'exploration des valeurs éthiques .....	236
3.8.4	La responsabilité des dirigeants et le management responsable .....	239
3.9	Conclusions .....	242
<b>4.</b>	<b>LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE .....</b>	<b>243</b>
4.1	La cartographie cognitive, une nouvelle perspective en gestion.....	244

---

4.1.1	L'origine de la cartographie cognitive .....	244
4.1.2	La définition et le statut ontologique de la carte cognitive .....	246
4.1.3	Les applications de la carte cognitive en gestion .....	251
4.2	Les classements et les méthodes de construction d'une carte cognitive .....	258
4.2.1	Une typologie des cartes cognitives .....	258
4.2.2	La composition d'une carte cognitive .....	261
4.2.3	Les techniques de construction : la collecte des données.....	265
4.2.4	Les techniques de construction : le codage des données.....	273
4.2.5	Les modèles de présentation .....	278
4.2.6	La validité et la fiabilité de l'outil.....	280
4.3	L'analyse des données.....	283
4.3.1	L'analyse structurelle des cartes cognitives.....	283
4.3.2	Une présentation de Decision Explorer®.....	290
4.4	Les apports et les limites de la carte cognitive.....	292
4.4.1	Les apports de l'outil.....	292
4.4.2	Les limites d'une carte cognitive .....	298
4.4.3	Les critères spécifiques à l'outil.....	303
4.5	Conclusions .....	306
<b>II.</b>	<b>UNE ENQUÊTE SUR LA PERCEPTION DES DIRIGEANTS DE PME.....</b>	<b>308</b>
<b>5.</b>	<b>VERS UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE APPROPRIÉ.....</b>	<b>310</b>
5.1	Une vision globale du cadre de la recherche.....	312
5.1.1	Le positionnement de la recherche.....	312
5.1.2	Les postulats et les principaux objectifs de recherche .....	315
5.2	La démarche de recherche.....	318
5.2.1	L'échantillon .....	318
5.2.2	Le processus en cinq phases.....	321
5.2.3	Le guide d'entretien .....	324
5.3	Les indicateurs d'analyse .....	326
5.3.1	La présentation générale de l'analyse .....	326
5.3.2	Les indicateurs de la complexité .....	327

---

5.3.3	Les quatre indicateurs de l'analyse topographique .....	329
5.4	Conclusions .....	332
<b>6.</b>	<b>ANALYSES DES CARTES COGNITIVES, CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES .....</b>	<b>333</b>
6.1	L'analyse de la complexité des cartes cognitives.....	335
6.2	Les résultats des analyses carte par carte .....	342
6.2.1	L'analyse des perceptions du dirigeant A .....	342
6.2.2	L'analyse des perceptions du dirigeant B .....	346
6.2.3	L'analyse des perceptions du dirigeant C .....	349
6.2.4	L'analyse des perceptions du dirigeant D .....	353
6.2.5	L'analyse des perceptions du dirigeant E.....	357
6.2.6	L'analyse des perceptions du dirigeant F .....	360
6.2.7	L'analyse des perceptions du dirigeant G .....	363
6.2.8	L'analyse des perceptions du dirigeant H .....	367
6.2.9	L'analyse des perceptions du dirigeant I.....	371
6.2.10	L'analyse des perceptions du dirigeant J.....	373
6.2.11	L'analyse des perceptions du dirigeant K .....	377
6.2.12	L'analyse des perceptions du dirigeant L.....	382
6.2.13	L'analyse des perceptions du dirigeant M.....	385
6.3	Les résultats globaux .....	389
6.3.1	L'analyse des problématiques centrales .....	389
6.3.2	L'analyse des explications et des conséquences .....	398
6.3.3	L'analyse des regroupements et des boucles.....	408
6.4	L'analyse des parties prenantes dans les représentations des dirigeants.....	411
6.4.1	Fréquence versus centralité des parties prenantes.....	411
6.4.2	L'application de la typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997) .....	416
6.5	Aparté sur les PME avec activités internationales .....	427
6.6	Conclusions .....	432
<b>7.</b>	<b>PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>434</b>
7.1	Propositions sur la responsabilité sociale des PME .....	436
7.1.1	Propositions issues de la littérature .....	436

---

7.1.2	Propositions issues de l'enquête empirique .....	439
7.2	Propositions et recommandations pour la cognition managériale.....	454
7.2.1	Propositions pour la cognition managériale.....	454
7.2.2	Recommandations sur la cartographie cognitive .....	461
7.3	Recommandations finales sur la responsabilité sociale des PME.....	465
7.4	Conclusions .....	469
<b>8.</b>	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>471</b>
8.1	Les principales contributions de la recherche .....	471
8.2	Les limites de la recherche .....	474
8.3	Les perspectives de développement de la recherche .....	475
<b>ANNEXES</b>	<b>.....</b>	<b>477</b>
	Annexe 1 : Le guide d'entretien.....	478
	Annexe 2 : Une vue d'ensemble des entretiens.....	479
	Annexe 3 : Le protocole de codage.....	480
	Annexe 4 : Les fiches de codage.....	481
	Annexe 5 : Les cartes cognitives.....	516
	Annexe 6 : Une application des cartes dans la gestion des interactions .....	530
	Annexe 7 : La carte comme outil de formation.....	543
<b>INDEX</b>	<b>.....</b>	<b>546</b>
	Index des tableaux.....	546
	Index des figures .....	550
	Index des graphiques.....	552
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>.....</b>	<b>553</b>

---

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

---

▪ AFNOR	Association Française de Normalisation
▪ AIREPME	Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et en PME
▪ BSR	Business Social Responsibility
▪ CBP	Code de Bonne Pratique
▪ CBSR	Canadian Business for Social Responsibility
▪ CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
▪ CIFEPME	Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME
▪ CO	Code des Obligations
▪ CSR	Corporate Social Responsibility (en français voir RSE)
▪ DD	Développement Durable
▪ DIN	Deutsche Industrie Norm
▪ EFT	Embedded Figures Test
▪ EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
▪ ESG	Environnemental, Social et Gouvernance
▪ FAO	Food and Agricultural Organisation
▪ FMI	Fond Monétaire International
▪ GE	Grande(s) Entreprise(s)
▪ GRI	Global Reporting Initiative
▪ GRH	Gestion des Ressources Humaines
▪ IBLF	International Business Leaders Forum
▪ ICSB	International Council for Small Business
▪ ISO	International Standard Organization
▪ JBV	Journal of Business Venturing
▪ JSBM	Journal of Small Business Management
▪ NRE	Nouvelles Régulations Économiques
▪ OFS	Office Fédéral de la Statistique
▪ OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
▪ OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
▪ OIT	Organisation Internationale du Travail (en anglais ILO : International Labour Organization)

- 
- OMC Organisation Mondial du Commerce  
(en anglais WTO : World Trade Organization)
  - ONG Organisation Non Gouvernementale
  - ONU Organisation des Nations Unies
  - OSEC Office Suisse d'Expansion Commerciale
  - PME Petite(s) et Moyenne(s) Entreprise(s)  
(en anglais voir SME)
  - PNUD Programme des Nations Unies pour le Développement
  - PNUE Programme des Nations Unies pour l'Environnement
  - PRI Principles for Responsible Investment
  - RIPME Revue Internationale de la PME
  - RSE Responsabilité Sociale (ou Sociétale) d'Entreprise  
(en anglais voir CSR)
  - SAI Social Accountability International
  - SECO Secrétariat d'État à l'économie
  - SME Small and Medium Enterprises  
(en français voir PME)
  - SMEA Système de Management Environnemental et d'Audit
  - SNV Schweizerische Normen-Vereinigung
  - SPI Social Performance Indicators
  - TIC Technologies de l'Information et de la Communication
  - TPE Très Petite(s) Entreprise(s)
  - UE Union Européenne
  - WEF World Economic Forum
  - WBCSD World Business Council for Sustainable Development  
(en français : Conseil mondial des affaires pour le  
développement durable)

# 1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

## 1.1 La problématique de recherche

Cette thèse de doctorat s'inscrit dans le débat sur le rôle joué par les petites et moyennes entreprises (PME) concernant la thématique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Nous proposons ici une approche cognitive de la responsabilité sociale, approche que nous illustrons au travers des représentations de dirigeants de PME.

La RSE est aujourd'hui omniprésente. Depuis déjà plus de 50 ans, les praticiens et la recherche académique cherchent à comprendre et à analyser la responsabilité sociale des entreprises. Des auteurs comme Bowen (1953), Carroll (1979) ou Freeman (1984) se sont penchés sur la thématique et ont gagné en reconnaissance grâce à leurs recherches relatives à la RSE. Même si son développement n'est pas nouveau, la RSE n'a jamais été aussi populaire. Le phénomène a pris de l'importance au fil des années et occupe aujourd'hui sa place au cœur de la stratégie d'entreprise (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Différentes définitions de la notion de RSE se sont succédées gardant globalement en commun l'idée que la RSE réfère aux obligations d'une firme envers la société ou plus spécifiquement envers les parties prenantes de cette firme, c'est-à-dire ceux qui sont affectés par la politique et les pratiques de cette dernière (Freeman R.E., 1984). Même si un consensus existe sur le fait que la RSE est concernée par les obligations sociales des firmes, il y a peu de certitude sur la nature et la portée de ces obligations (Smith N.C., 2003).

De la recherche en RSE s'est développée la théorie des parties prenantes, maintenant bien établie dans la littérature managériale. Cette théorie est centrée sur l'idée que les entreprises ont des parties prenantes et conçoit l'entreprise comme une entité intégrée dans un environnement de relations et de réseaux sociaux. Une idée de plus en plus prégnante est que la responsabilité sociale d'une entreprise peut être définie par les conséquences de ses actions sur ses parties prenantes (Ackerman R.W., Bauer R.R., 1977). La théorie des parties prenantes peut être considérée comme le fondement théorique des thématiques de RSE. Les notions de responsabilité sociale d'entreprise et de parties prenantes sont conceptuellement liées. Les chercheurs utilisent d'ailleurs souvent une notion pour en expliquer l'autre car on ne peut parler de responsabilité sans faire référence à un individu ou un groupe envers lequel on se



sent responsable. L'analyse de la relation d'une entreprise avec ses parties prenantes clarifie les objectifs primordiaux que les stratégies sociales doivent atteindre.

Chaque entreprise, au regard de sa direction stratégique spécifique, possède un ensemble unique de parties prenantes. La théorie des parties prenantes permet de décrire et parfois même d'expliquer les comportements ou les décisions spécifiques d'une entreprise vis-à-vis de cet ensemble unique (Donaldson T., Preston L.E., 1995). D'après Ackermann et Eden (2003), prêter attention aux parties prenantes pourrait avoir un effet prépondérant sur la probabilité et la faisabilité des stratégies de l'entreprise, mais la gestion des parties prenantes ne sera pas la même en fonction du type d'entreprise. Pour les PME, par exemple, les relations sont par hypothèses plus informelles, basées sur la confiance, l'intuition et réalisées par des contacts personnels (Jenkins H., 2004).

Malgré la spécificité de la gestion des parties prenantes, les travaux en RSE n'apportent jusqu'à présent que peu d'éclairage sur la responsabilité sociale des PME. En effet, la notion a été conçue pour les grandes entreprises (GE) et la recherche s'est principalement focalisée sur le comportement des grandes firmes multinationales, négligeant ainsi la population des PME (Jenkins H., 2004).

Si l'impact social des multinationales constitue aujourd'hui une évidence, l'impact des PME ne devrait pas être minimisé. Ces dernières sont, en effet, la forme dominante d'organisations dans le paysage socio-économique européen et mondial, où elles représentent plus de 95% des entreprises et environ deux tiers des emplois du secteur privé (OCDE, 2007). Avec cette représentativité et le contexte actuel de libération des marchés, l'enjeu d'une responsabilité sociale pour les PME devient essentiel. De ce fait, ignorer les PME lors de l'étude de la RSE, c'est ignorer une tranche importante de l'activité économique.

Malgré leur importance en termes d'impact global et bien qu'il y ait un intérêt croissant pour l'étude de la RSE, les PME n'ont reçu que peu d'attention comme objet de recherche en RSE. Pourquoi les PME ont-elles été ignorées ? On peut donner comme principale raison l'impact individuel insignifiant des petites entreprises. En effet, quand elles sont considérées individuellement, les PME ont un impact bien moins spectaculaire que celui des GE dont les conséquences d'une seule décision peuvent être dévastatrices. Les PME ont jusqu'alors plutôt été encouragées à être spectatrices de l'activisme social et à se concentrer sur le fait d'éviter un comportement socialement irresponsable (Thompson J.K., Smith H.L., 1991).

La RSE est aujourd'hui une réalité qui s'impose à tout type d'entreprise. Cependant, les contours de cette notion restent flous. La pluralité des définitions de la RSE en est une démonstration. Ces divergences d'interprétation du concept sont révélatrices des conflits sur le rôle de l'entreprise dans la société. Le rôle des PME est-il alors spécifique (voir : Fischer W.A., Groenveld L., 1976; Chrisman J.J., Fry F.L., 1982; Jenkins H., 2004) ? Il est maintenant reconnu que les PME ne sont pas des miniatures des GE (Welsh J.A., White J.F., 1981a/b). Le paradigme<sup>1</sup> de la spécificité des PME a souvent été mis à mal mais il reste malgré tout le courant dominant. Il postule de repenser les notions et les outils de gestion adaptés à la spécificité des PME (Torrès O., Julien P.-A., 2005). Dans la relation entre l'entreprise et la société, la spécificité des PME est évidente. L'une des caractéristiques de cette spécificité qui est particulièrement intéressante est la place centrale du dirigeant dans la stratégie de l'entreprise. La recherche relative à la PME et à son dirigeant s'est d'ailleurs fortement développée depuis les années 80 (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988).

La GE a fondé les normes à suivre en matière de RSE et ces dernières ne sont pas forcément solubles dans la PME. Ces grands principes de RSE développés depuis des décennies pour les GE sont-ils applicables en PME ? Rien n'est moins sûr. C'est en tout cas la question que commencent à se poser plusieurs chercheurs spécialistes de la PME (voir : Spence L.J., Rutherford R., 2003; Jenkins H., 2004). Il faudrait, selon ces derniers, redéfinir le concept de RSE sous l'angle de la PME. Un danger de se concentrer sur les GE lors des débats sur la RSE est de proposer des solutions en termes d'encouragement qui ne sont pas pertinentes pour les PME. L'engagement des dirigeants, pierre angulaire de la stratégie en PME, sera alors plus difficile. Cette difficulté peut déjà être identifiée avec les outils émergents de la RSE (Jenkins H., 2004). Au regard de ces réflexions on ne peut non seulement plus négliger les PME dans la discussion sur la RSE, mais de plus, on se doit d'appliquer une définition appropriée de la RSE.

La RSE peut être interprétée comme un construit qui varie en fonction de l'entreprise mais aussi de l'acteur qui en parle. C'est un concept contingent dont une partie du contenu sera une fonction de l'activité de l'entreprise mais aussi de la perception de ses acteurs. L'intérêt d'analyser cette thématique sous un angle cognitif vient d'une part de la spécificité des PME avec la forte influence des dirigeants sur la stratégie et d'autre part de la complexité et de l'aspect contingent de la thématique. En effet, une approche cognitiviste permet de

---

<sup>1</sup> Paradigme : ensemble de postulats généralement implicites sur les éléments qui constituent le monde et dont l'influence est d'autant plus forte qu'il est partagé (Vidaillet B., 2003a).

rendre compte et de gérer ces différents aspects. Avec une telle approche, l'adaptation du concept de RSE pour les PME implique forcément une meilleure compréhension des perceptions des dirigeants. La stratégie de RSE dépend des schèmes cognitifs des dirigeants d'entreprise et, même si le construit en lui-même résulte de l'interaction de l'ensemble des parties prenantes, une analyse de la perception des dirigeants constitue néanmoins un élément déterminant (Mercier S., 2004).

L'approche cognitiviste considère l'organisation comme un ensemble de représentations individuelles et collectives qu'il faut identifier et accorder. Dans cette approche, les hommes sont considérés comme des acteurs qui construisent leurs propres représentations de l'organisation. Les études sur la cognition managériale considèrent la perception de l'environnement externe par les managers comme un facteur déterminant des décisions stratégiques (Huff A.S. et al., 1990). La perception étant le processus par lequel le manager sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement. Dans une perspective cognitiviste, on reconnaît généralement que le manager ne peut appréhender la réalité qu'à travers ses perceptions. De ses perceptions dépendent le diagnostic ou la formulation de problèmes et les solutions apportées (voir : Eden C. et al., 1983 ; Schwenk C.R., 1988 ; Eden C., 2004).

La stratégie va dépendre de la relation des décideurs avec l'environnement. Elle est perçue comme un produit cognitif et de ce fait éminemment subjectif alors que dans les modèles traditionnels de gestion stratégique, tous les décideurs sont supposés avoir la même logique. Or, certaines études cognitives sur la représentation de la concurrence<sup>2</sup> montrent que les managers ont des schèmes de pensée qui leur sont propres et qu'il n'y a pas de « représentation commune » ou de « pensée unique ». Pour Cossette (2004, p.95) : « Les stratégies ne tombent pas du ciel. Elles ne sont pas déterminées par les menaces et opportunités de l'environnement, ni par les forces et faiblesses de l'organisation. Elles sont créées par des décideurs qui ont chacun leur histoire personnelle et qui perçoivent, interprètent et prévoient à partir de leurs propres schèmes ».

Les chercheurs de l'École cognitive soutiennent habituellement l'existence de structures mentales organisant l'information retenue. Ils considèrent que les dirigeants représentent les connaissances de leur entreprise sous la forme de modèles mentaux ou cognitifs qui les guideront dans leurs décisions (Daniels K. et al., 1994). On va chercher dans

---

2 On peut citer à ce sujet les études de Gripsrud et Gronhaug (1985) ; Porac et al. (1989) ; Reger et Huff (1993) ; Daniels et al. (1994).

une approche cognitiviste à définir les schèmes cognitifs des acteurs qui vont déterminer le traitement de l'information.

Dans une PME, où le pouvoir et la décision sont fortement centralisés, la personnalité et les représentations du dirigeant auront une influence prépondérante sur la politique et le développement de l'entreprise. Selon Quinn (1997), le dirigeant de PME est plus à même de faire prévaloir son éthique personnelle dans sa gestion qu'un dirigeant ou un cadre supérieur dans un grand groupe. Il est aussi plus directement responsable de ses actes (d'un point de vue légal comme d'un point de vue organisationnel) contrairement au flou des responsabilités qui existe parfois dans les organisations matricielles d'entreprises multinationales. Son système de valeurs et sa conception de l'éthique seront des composantes critiques des décisions organisationnelles et stratégiques (Hornsby J. et al., 1994 ; Courrent J.-M., 2003). Pour Quairel-Lanoizelée et Auberger (2004), la mise en place d'un outil de RSE dans une PME nécessite de trouver ou de construire une cohérence entre les représentations du dirigeant, l'outil, les ressources de l'entreprise et les pressions des parties prenantes. L'étude des représentations du dirigeant est en conséquence une étape indispensable à la recherche de cette cohérence.

Cette thèse s'inscrit dans les recherches en cognition managériale et se propose d'analyser les représentations de dirigeants de PME à l'aide d'une technique courante dans les approches cognitivistes, celle de la cartographie cognitive. Il s'agit d'une technique de modélisation graphique de la cognition. Il existe de nombreux travaux en sciences de gestion s'appuyant sur les techniques de cartographie cognitive. Les contextes d'utilisation peuvent varier mais concernent habituellement la stratégie des entreprises. La carte cognitive n'est pas le seul outil<sup>3</sup> d'analyse de la cognition managériale, mais c'est le plus populaire pour la présentation des structures cognitives.

En résumé, un double constat est au cœur de la discussion qui conduit à la définition de la problématique de cette recherche. Premièrement, la recherche en RSE s'est jusqu'alors principalement focalisée sur les GE en négligeant consciemment la population des PME qui représente pourtant deux tiers des emplois du secteur privé dans le monde. Deuxièmement, les dirigeants de PME ont une forte influence sur la stratégie de l'entreprise et par extension sur les aspects de responsabilité sociale de leur entreprise. Ces deux propositions encouragent

---

3 Parmi les autres techniques de l'approche cognitive des organisations on peut citer : les schémas, les scripts, les systèmes de règles ainsi que les modèles mentaux (Stubbart C., 1989).

notre initiative de recherche exploratoire auprès des responsables de PME et le choix d'y appliquer une approche cognitive de l'organisation (Aegerter D., 2006a/b).

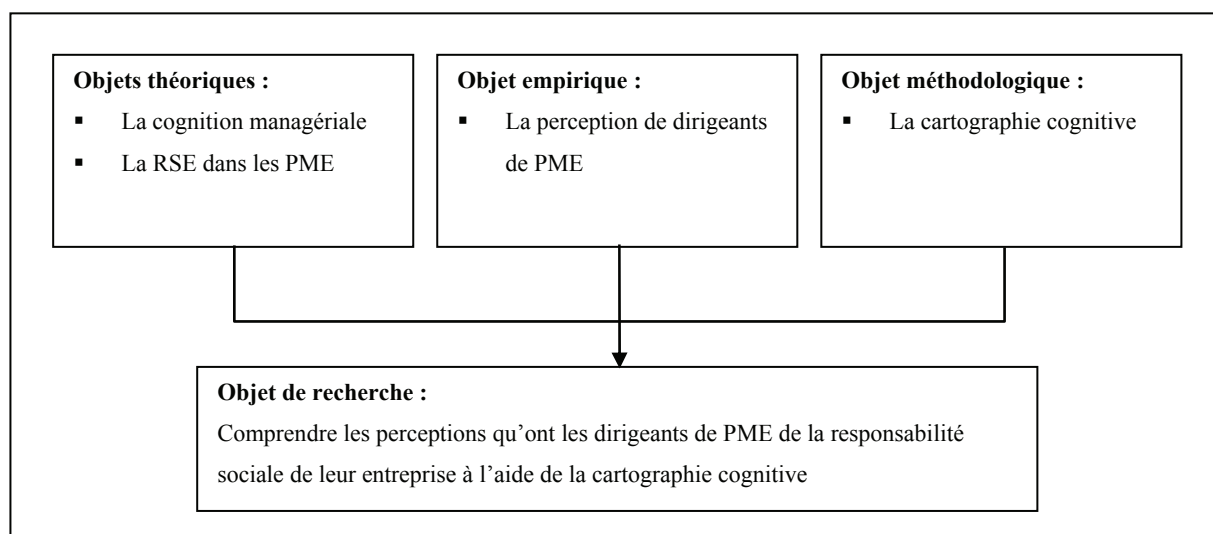
## 1.2 Les objectifs de la recherche

Tel que le titre de ce travail le laisse supposer, l'objectif général est de mieux comprendre les perceptions des dirigeants de PME concernant la responsabilité sociale de leur entreprise. L'objectif de cette recherche va au delà de la seule reconnaissance de la pertinence de l'étude de la responsabilité sociale des PME et consiste à explorer les représentations de dirigeants de PME sur leurs croyances en matière de RSE. Cette recherche est dans ce sens un premier pas pour redéfinir le concept RSE sous l'angle PME et mieux comprendre comment les parties prenantes sont intégrées dans ce concept.

L'analyse qualitative et exploratoire qui est proposée dans ce travail vise à dégager la pluralité des représentations sur la RSE émanant de discours de dirigeants de PME, d'en extraire les spécificités et les convergences et de rendre compte des thématiques abordées et des parties prenantes prises en compte. La création d'une typologie n'est pas un objectif prioritaire de recherche, car, comme le souligne Marchenay (1993, p.74), « Pour l'essentiel, la question majeure porte sur l'intérêt de dresser des typologies : si les typologies sont simples, elles sont fausses, et, complexes, elles sont inutilisables. Conformément à l'approche individualiste, la tendance voudrait que l'on dresse des typologies par type de problème étudié. Le sentiment prévaut que l'analyse des perceptions du décideur présente plus d'intérêt que les réponses rationalisées, ce qui souligne la nécessité du recours à des enquêtes en profondeur ». L'objectif de ce travail est essentiellement de fournir des propositions sur la responsabilité sociale des PME et de tirer de ces propositions des recommandations destinées aux dirigeants de PME mais aussi aux institutions de promotion de la RSE. L'intention n'est pas ici de fournir une analyse statistique mais bien de peindre une image des croyances de dirigeants de PME.

Notre objet de recherche est né de l'alliance d'objets théoriques, empiriques et méthodologiques. Les objets théoriques sont essentiellement la cognition managériale et la responsabilité sociale des PME. Les représentations de dirigeants de PME sont l'objet empirique et la cartographie cognitive sert ici d'outil méthodologique. La figure suivante schématise et récapitule le modèle de recherche utilisé.

Figure 1 : Le modèle de recherche



Source : format inspiré d'Allard-Poesi F., Maréchal C.-G., 2003

Notre recherche vise à une meilleure compréhension de la responsabilité sociale des PME. En plus de modéliser les représentations susmentionnées, une approche cognitive de l'organisation ouvre la voie à l'identification des principales problématiques et des principaux points de sensibilisation des dirigeants de PME. On peut distinguer les thématiques qui sont cruciales pour les dirigeants de PME et connaître les risques et les enjeux sociaux perçus par les dirigeants (Aegerter D., 2006a/b).

La question centrale de notre recherche porte sur la manière dont les dirigeants de PME perçoivent le concept de RSE. Cet objet de recherche est large et peut être décomposé en questions plus précises et plus opératoires. Nos principales interrogations ou questions de recherche sont de l'ordre des suivantes : comment les dirigeants de PME définissent-ils la RSE ? Quelles sont les problématiques clés ? Quels sont les facteurs d'explication et les conséquences prises en compte ? Quelles sont les dimensions particulières à partir desquelles les dirigeants organisent leur perception ? Quels sont les chemins de réflexion privilégiés ? Quelles sont les principales parties prenantes ? Comment s'intègrent-elles dans les croyances ? Toutes ces questions serviront d'appui pour la formulation de propositions lors de la discussion sur les résultats issus de l'enquête empirique.

La construction de cartes cognitives et leur analyse approfondie vont permettre d'esquisser une première réponse à ces questions. Des contradictions latentes au sein des schèmes mentaux peuvent ainsi être rendues explicites, ce qui permet de refléter une image peut-être moins idéalisée mais plus juste de ce qu'est la RSE des PME. C'est une nouvelle manière d'appréhender la RSE avec un cadre méthodologique spécialement adapté à une

spécificité des PME, celle d'avoir un dirigeant dont les valeurs influencent directement la stratégie de l'entreprise.

### 1.3 L'intérêt de la recherche

Cette recherche présente de nombreux intérêts. Au niveau théorique, elle a pour ambition de pallier un manque évident de connaissances sur la RSE des PME. L'intérêt croissant pour l'analyse des parties prenantes et pour l'analyse des objectifs autres que les objectifs purement économiques de maximisation du profit est dû, entre autres, aux progrès technologiques et à l'ouverture des marchés qui ont modifié les conditions de pérennité des entreprises. La conception de la responsabilité et la prise en compte des parties prenantes sont devenues particulièrement importante dans une économie globale dont les petites entreprises veulent de plus en plus profiter (Aegerter D., 2006a/b).

Au niveau du cadre 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, loin des traditionnels modèles néo-classiques. L'article de Randall et Gibson (1990) sur les procédures utilisées pour étudier l'éthique des affaires montre que jusque dans les années 90 plus de 80% des recherches se concrétisent à partir de questionnaires ou de scénarii. Ils en retirent comme conclusion que ces méthodes amènent à des réponses manquant cruellement de réalisme et forçant le répondant à se loger dans des catégories trop étroitement définies à l'avance. Cette thèse est également soutenue par Hornsby et ses collaborateurs (1994) qui explorent le champ plus restreint mais qui est directement relié à cette recherche, celui de la dimension éthique des décisions au sein des PME. Selon les auteurs, il existe quelques études sur la perception éthique des dirigeants mais la plupart de ces études utilisent des questions fermées ou des questionnaires avec un nombre de thématiques restreint (pour les pionniers voir : Wilson E., 1980 ; Chrisman J.J., Fry F.L., 1982 ; Brown D.J., King J.B., 1982 ; Chrisman J.J., Archer R.W., 1984 ; Longenecker J.G. et al., 1989). Cependant, la conceptualisation de la RSE est différente d'un acteur social à l'autre. De plus, des questions cruciales comme connaître le type de parties prenantes significatives pour les PME, comment ces dernières s'engagent avec elles et quelle est la nature de leurs relations, sont rarement posées.

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 (Ackermann F., Eden C., 2001). Une carte cognitive permet de visualiser certaines idées et croyances propres

à un individu, concernant un domaine complexe comme la RSE. L'avantage principal de telles représentations graphiques est de faciliter la vue d'ensemble, la présentation et l'interprétation des aspects capturés de la cognition (Fuglseth A.M., Gronhaug K., 2002). La construction de cartes cognitives va permettre de renvoyer une image structurée au dirigeant pour une prise de conscience de ses perceptions, mais elle permet aussi de les partager avec d'autres personnes servant ainsi de support de communication (Aegerter D., 2006a/b).

L'outil utilisé avec la problématique traitée dans cette recherche apportent à la pratique managériale une nouvelle vision de la RSE pouvant servir, entre autres, à une sensibilisation des entreprises. L'intérêt de notre étude est d'aller au cœur des PME et d'en extraire la substance première, la perception des dirigeants. Une analyse des perceptions de dirigeants par le biais d'une démarche cognitive constitue une étape indispensable à la compréhension de la RSE des PME. Cette démarche a pour but d'aboutir à une meilleure adéquation des réponses à apporter aux PME (Aegerter D., 2006a/b).

#### 1.4 Le cadre méthodologique global

Une des caractéristiques de cette thèse réside dans la rareté des travaux portant sur l'étude de la RSE pour les PME. Séparément, la littérature sur les deux sujets est abondante mais le carrefour des deux thématiques reste pourtant peu développé. Dès lors, une recherche exploratoire de terrain s'impose, révélant une démarche abductive<sup>4</sup> dans la mesure où elle part d'observations et est basée sur des allers-retours entre la littérature et les résultats d'une étude exploratoire qualitative (Glaser B.G., Strauss A.L., 1967). Contrairement au test avec lequel le chercheur met à l'épreuve de la réalité un objet théorique, l'exploration permet en partant d'une enquête empirique, de créer des propositions nouvelles. Dans une démarche abductive, on prend un contexte complexe qu'on explore ici à l'aide d'une technique de cartographie cognitive. Nous procédons à un examen des observations et des connaissances théoriques pour donner du sens aux observations (Charreire S., Durieux F., 2003).

La présente thèse s'inspire de plusieurs référentiels théoriques et méthodologiques. La revue de la littérature peut se diviser en trois thématiques qui correspondent aux chapitres 2, 3 et 4 de cette thèse. Ces trois thématiques sont la cognition managériale, la responsabilité sociale des PME et la cartographie cognitive. Cette revue de la littérature amène à la

---

4 L'abduction « consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie » (David A., 2001, p.85). Le terme est considéré dans ce travail comme synonyme à celui d'adduction (voir : Thiétart R.-A., 2003).



construction des cartes cognitives, à leurs analyses ainsi qu'à la formulation de propositions et de recommandations. Cette dernière étape se réalise de manière itérative à l'aide des résultats issus de l'analyse des cartes mais aussi à l'aide d'un retour sur la littérature développée pour la RSE des PME et pour la cognition managériale (Yin R.K., 1990).

Concernant la revue de la littérature, la recherche en cognition managériale s'est construite à partir de la littérature sur les approches cognitives en sciences de gestion. Des références sur la stratégie, le leadership ou encore la psychologie ont également été prises en compte afin d'éclaircir certaines notions centrales.

Concernant la littérature sur la responsabilité sociale des PME, la recherche a consisté dans un premier temps en une prospection d'articles et de livres concernant la RSE afin de trouver des définitions, un historique de la notion, une réflexion sur la thématique, des cas pratiques, un développement sur la théorie des parties prenantes et sur les normes sociales existantes. En plus des articles de revues scientifiques, nos recherches se sont tournées vers les publications institutionnelles et gouvernementales au niveau suisse, européen et mondial. Dans un deuxième temps, une prospection d'articles et de livres sur la PME a été réalisée avec plus spécifiquement la recherche d'informations sur la définition des PME, leurs spécificités ou encore des problématiques générales liées à la recherche en PME. Là encore, en plus des articles de revues scientifiques, nos investigations se sont orientées vers les publications de gouvernements ou d'institutions suisses, européennes et mondiales. La recherche s'est alors concentrée sur les références traitant directement de la RSE ou de l'éthique en PME. Lorsqu'un article ou un ouvrage correspondait à notre problématique, sa bibliographie a automatiquement été consultée pour élargir nos sources. La bibliographie des auteurs clés a également été explorée.

Finalement, la littérature sur la cartographie cognitive a été abordée de la même manière que pour les thèmes précédents. De nombreuses études utilisant la cartographie cognitive ont été consultées afin de comparer des différents processus méthodologiques possibles.

Les principaux mots clés pour la recherche active d'articles étaient :

- en français : cognition managériale, RSE ou Responsabilité Sociale d'Entreprise, PME, cartographie cognitive, carte cognitive,
- en anglais : managerial cognition, CSR ou Corporate Social Responsibility, SME, cognitive mapping, cognitive map.

Le tableau qui suit liste les différentes revues scientifiques consultées, dont au moins un article a été retenu comme source. On y trouve également le nombre d'autres références retenues.

**Tableau 1 : Les principales revues scientifiques et autres références**

Type de référence	Nombre
<b>Article de périodique</b>	<b>1</b>
<b>Dictionnaires spécialisés (psychologie)</b>	<b>4</b>
<b>Thèses en gestion</b>	<b>6</b>
<b>Working Papers</b>	<b>10</b>
<b>Ouvrages collectifs (divers chapitres consultés)</b>	<b>26</b>
<b>Actes de congrès scientifiques</b>	<b>29</b>
<b>Publications institutionnelles ou site Internet</b>	<b>54</b>
<b>Livres</b>	<b>59</b>
<b>Journaux et revues académiques</b>	<b>203</b>
Revue Française de Gestion	25
Journal of Management Studies	21
Journal of Business Ethics	17
Academy of Management Review	15
Journal of Small Business Management	13
Revue Internationale PME	11
Administration Science Quarterly	8
Strategic Management Journal	8
British Journal of Management	5
Harvard Business Review	5
California Management Review	5
European Journal of Operational Research	4
American Journal of Small Business	3
Business Ethics Quarterly	3
Organization Science	3
Organization Studies	3
Revue de l'Entrepreneuriat	3
Academy of Management Journal	2
Finance Contrôle Stratégie	2
Journal of Enterprising Culture	2
Management Science	2
Revue des Sciences de Gestion	2
Academy of Management Executive	1
American Sociological Review	1
Annual Review of Psychology	1
Bulletin de psychologie	1

Bulletin Oeconomia Humana	1
Business & Economic Review	1
Business and Society	1
Business Horizon	1
Canadian Journal of Administrative Science	1
Economies et Sociétés	1
Environment and Behavior	1
European Management Journal	1
Human Relations	1
International Journal of Information Management	1
International Small Business Journal	1
Journal of Business Policy	1
Journal of Communication Management	1
Journal of Conflict Resolution	1
Journal of Financial Economics	1
Journal of General Management	1
Journal of Industrial Economics	1
Journal of International Business Studies	1
Journal of Socio-Economics	1
Journal of the Operational Research Society	1
Kyclos	1
Leadership Quarterly	1
Management Decision	1
Operational, Research Society	1
Organizational Research Methods	1
Personnel Administrator	1
Piccola Impresa	1
Psychological Review	1
Public Relation Review	1
Relations Industrielles	1
Revue du Mauss	1
Revue Économique et Sociale	1
Revue Internationale de Gestion	1
Revue Internationale de Systémique	1
Small Business Economics	1
Journal of Consumer Research	1
Theory Into Practice	1
<b>TOTAL</b>	<b>392</b>

Source : réalisation personnelle, bibliographie

Pour répondre aux objectifs de recherche mentionnés précédemment, une enquête a été menée auprès de dirigeants de PME suisses. Dans notre enquête, la perception est appréhendée à l'aide d'une technique de cartographie cognitive.

Nous avons retenu comme démarche exploratoire l'utilisation d'études de cas multiples (appelées parfois comparaisons inter-sites) (Yin R.K., 1990). Les études de cas multiples cherchent une meilleure compréhension du phénomène étudié (Yin R.K., 1990 ; Eisenhardt K.M., 1989). Elles consistent à étudier un phénomène dans son cadre naturel en travaillant avec un nombre limité de cas (Yin R.K., 1990). Elles sont particulièrement intéressantes dans le cas d'exploration de phénomènes peu connus. Les études de cas multiples permettent ainsi de rendre compte des spécificités et des caractéristiques de la RSE des PME.

La faisabilité de l'enquête empirique a été conditionnée par l'état des connaissances actuelles sur la responsabilité sociale des PME mais aussi par les possibilités d'accès au terrain de recherche. Les données proviennent de 13 PME qui sont à considérer comme 13 cas. La décision de baser notre étude sur un échantillon de PME de secteurs divers est fondée sur l'hypothèse qu'une variété de problématiques sera ainsi abordée. Un échantillon de convenance a été construit dans la mesure où les dirigeants de PME interviewés devaient être disposés à livrer leur avis sur le sujet. Deux critères de sélection ont été utilisés. Premièrement, le nombre d'emplois à plein temps de l'entreprise, qui devait être strictement inférieur à 250 emplois. Deuxièmement, la personne interviewée devait impérativement être le dirigeant de l'entreprise. Le souci de trouver des dirigeants prêt à discourir sur le thème de la RSE est en soi un biais d'étude pris en considération lors du traitement des données.

L'output est une carte cognitive pour chaque dirigeant reflétant leurs perceptions de la RSE. Pour une des PME de l'échantillon, la carte d'une employée en charge d'une certification sociale a également été construite. La comparaison de sa carte cognitive avec celle du dirigeant a donné lieu à une étude de cas présentée en annexe<sup>5</sup>.

Une carte cognitive est généralement définie comme la représentation graphique des croyances d'une personne concernant un domaine particulier (Axelrod R. (dir.), 1976). Une carte n'est pas un modèle scientifique basé sur une réalité objective, mais une représentation d'une partie du monde telle que la voit une personne en particulier (Eden C. et al., 1983). Concrètement, une carte cognitive est un graphe dirigé, composé de concepts (nœuds) et de

---

5 Voir : Annexe 6 Une application des cartes dans la gestion des interactions.

liens (flèches) entre ces concepts. Les nœuds sont des concepts, c'est-à-dire des idées évoquées par le sujet (ici le dirigeant), alors que les flèches représentent des liens unissant certains concepts. Ces liens peuvent être de différente nature mais seuls les liens d'influence positive ou négative sont pris en considération dans notre étude.

La technique de cartographie utilisée pour l'enquête empirique est fortement inspirée des travaux d'Eden (voir par exemple : 1988, 1992, 2004) et de Cossette (voir par exemple : 1994a, 2001, 2002, 2004) en respectant les règles de méthode communément admises pour produire des données les plus fiables possibles (Axelrod R. (dir.), 1976 ; Huff A.S. (dir.), 1990). La méthode d'entrevue retenue pour la création de cartes cognitives est l'entretien individuel semi-directif. L'emploi de questions ouvertes évite de fournir au sujet un cadre de référence qui n'est pas le sien. Les dirigeants doivent arriver à verbaliser au mieux leur pensée. Le logiciel Decision Explorer® a facilité la construction et l'analyse topographique des cartes<sup>6</sup>. Le processus méthodologique de notre recherche exploratoire menant à la réalisation de cartes cognitives est présenté en détail dans la deuxième partie de ce travail.

## 1.5 La structure du travail

Cette thèse se structure en deux parties, l'une théorique et l'autre empirique. Le travail comporte en tout huit chapitres y compris un chapitre introductif et une conclusion générale. La première partie théorique est consacrée à un état de l'art autour de la cognition managériale, de la RSE des PME et de la cartographie cognitive. La seconde partie empirique présente et discute les résultats de l'enquête empirique sur la perception de la responsabilité sociale des dirigeants de PME.

La partie théorique est intitulée « Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME » et regroupe trois chapitres qui permettent d'établir l'importance d'étudier la responsabilité sociale au sein des PME ainsi que l'utilité d'une approche cognitive de l'organisation. C'est dans cette première partie qu'est également introduit et présenté l'outil carte cognitive. Le chapitre 2, intitulé « La cognition managériale », permet d'introduire l'approche cognitive. Ce chapitre met en évidence l'intérêt mais aussi les caractéristiques d'une approche cognitive de l'organisation. Les expressions clés du troisième chapitre intitulé « La perception de la responsabilité sociale des PME » sont comme le titre l'indique la RSE et la PME. Ces deux notions centrales à notre analyse y sont clarifiées. Ce chapitre s'achève

---

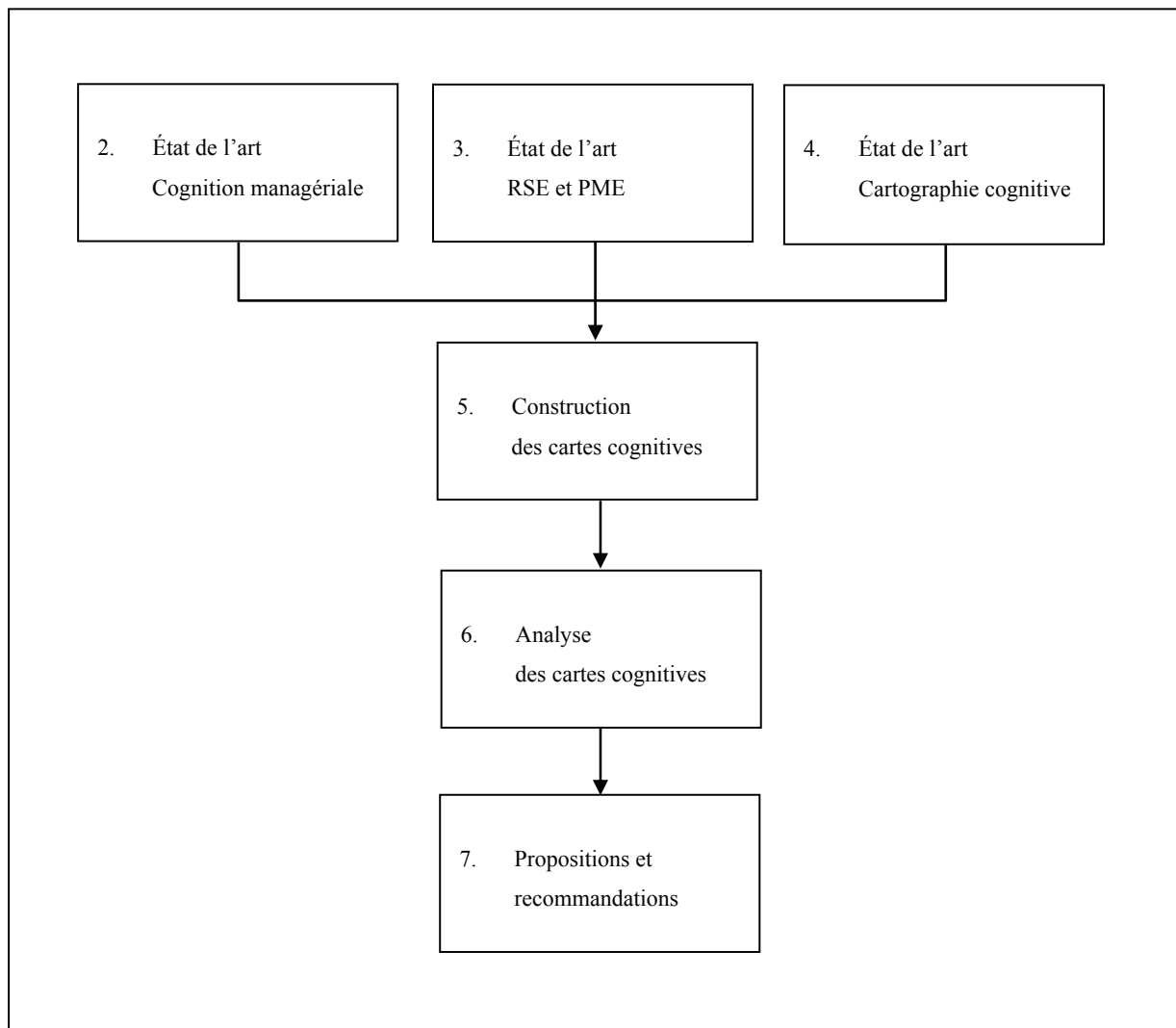
6 Anciennement COPE puis Graphics COPE, développé par Eden et al.

avec une revue de littérature de la recherche sur la RSE des PME et l'intérêt d'étudier cette thématique sous un angle cognitif. Le dernier chapitre de cette partie théorique a pour titre « La cartographie cognitive » et présente l'outil utilisé dans l'enquête empirique.

La seconde partie de cette thèse, intitulée « Enquête sur la perception des dirigeants de PME », expose le processus, les résultats et les apports d'une telle enquête. Le cinquième chapitre, intitulé « Vers un cadre méthodologique approprié », s'inscrit dans la continuité de la partie précédente puisqu'il se propose de présenter la procédure utilisée dans l'enquête. Il décrit l'échantillon de dirigeants sur lequel porte notre étude, précise la méthode de collecte et d'analyse des données. Le chapitre six « Analyses des cartes cognitives, caractéristiques principales » est consacré à l'analyse des résultats. Il présente en détail les résultats de l'analyse des cartes cognitives des dirigeants. On y trouve les résultats de l'analyse sur la complexité des cartes, les problématiques centrales, les explications et les conséquences, les regroupements et les boucles. Ces divers résultats sont suivis d'une discussion sur les parties prenantes et d'un aparté sur la RSE et l'activité internationale des PME. La discussion du septième chapitre sur les « Propositions et recommandations » est l'aboutissement de notre recherche. Il débute par une réflexion sur les apports de notre étude concernant les stratégies sociales des PME, différentes propositions sont issues de la littérature et des résultats de l'enquête empirique. Ces propositions font ensuite l'objet de recommandations. Une réflexion est alors entamée concernant l'apport en cognition managériale avec également quelques recommandations concernant l'utilisation des cartes cognitives.

On trouve finalement différents documents en annexe de ce travail dont le guide d'entretien, un tableau récapitulatif des entretiens, le protocole et les fiches de codage, les différentes cartes cognitives accompagnées de portraits d'entreprises, une étude de cas sur l'utilisation des cartes cognitives dans la gestion des interactions et pour finir la présentation d'un projet sur l'utilisation de cartes comme outil de formation. L'architecture retenue pour cette recherche peut être présentée par la figure 2 qui suit.

Figure 2 : Structure globale de la thèse



Source : réalisation personnelle

# **I. VERS UNE APPROCHE COGNITIVE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES PME**

Ce travail s'articule en deux parties, une partie théorique et une partie empirique. Cette première partie théorique intitulée « Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME » a pour objectif de démontrer l'intérêt d'aborder la thématique de la responsabilité sociale des PME, de le faire sous un angle cognitif et l'intérêt d'utiliser pour son étude une technique de cartographie cognitive.

Les travaux en RSE n'apportent jusqu'à présent que peu d'éclairages sur la responsabilité sociale des PME. Ces dernières représentent pourtant deux tiers des emplois du secteur privé dans le monde. Ce sont les GE qui ont fondé les normes à suivre en matière de RSE. Cependant, ces normes ne sont pas forcément pertinentes pour les PME. L'une des principales spécificités de la PME vient de l'influence du dirigeant sur la stratégie de l'entreprise et par extension sur les aspects de responsabilité sociale. L'adaptation du concept de RSE pour les PME implique forcément une meilleure compréhension des perceptions des dirigeants.

Ce travail adopte une démarche cognitiviste afin de prendre en compte non seulement la complexité du concept de RSE, mais aussi l'influence du dirigeant de PME et de ses valeurs sur la stratégie de son entreprise. Les perceptions des dirigeants de PME peuvent être modélisées à l'aide d'une technique de cartographie cognitive. L'intérêt principal de ce travail est de chercher des réponses en profondeur concernant la perception de la responsabilité sociale des PME.

Cette première partie théorique se divise en trois grands chapitres. Le chapitre, intitulé « La cognition managériale » (chapitre 2), permet au lecteur de plonger immédiatement dans l'approche cognitive de l'organisation et de saisir toute la subtilité d'une telle approche. Le chapitre suivant, intitulé « La perception de la responsabilité sociale des PME » (chapitre 3), amène au cœur de la problématique avec une présentation de l'état actuel de la recherche sur la responsabilité sociale des PME et l'apport d'une étude sur la cognition de son dirigeant. Cette partie théorique se termine par un chapitre de présentation d'une technique de modélisation de la cognition appelée « La cartographie cognitive » (chapitre 4), technique utilisée pour la réalisation de l'enquête empirique.



## 2. LA COGNITION MANAGÉRIALE

---

Les sciences cognitives sont un ensemble de disciplines concernées par la recherche sur la pensée humaine. La cognition managériale désigne un courant de recherche s'intéressant au manager en tant qu'individu pensant. Le manager, appelé aussi dirigeant, n'est plus l'*Homo oeconomicus* à la rationalité parfaite prôné par le modèle néo-classique, mais il devient un individu à la rationalité limitée devant traiter l'information surabondante qu'il reçoit.

À travers la présentation de l'évolution de la recherche en cognition managériale et l'exposition de ses principaux concepts, ce chapitre a pour objectif principal de montrer la richesse d'une telle approche mais aussi de clarifier notre image de l'acteur dans l'organisation. Il semble en effet essentiel d'exposer en détail les fondements de la cognition managériale, ceci afin de comprendre la pertinence et les buts d'une approche cognitive de l'organisation telle qu'elle est présentée dans la partie empirique de notre étude.

Les sciences cognitives sont approchées par le contexte historique de recherche (2.1). Après un essai de définition de ces dernières, c'est plus spécifiquement la cognition managériale qui est présentée. Le mythe de la rationalité pure et parfaite de l'*Homo oeconomicus* est alors mis à mal sous l'égide des recherches d'Herbert Simon (2.2). Les différents modèles cognitifs de recherche en organisation sont ensuite succinctement exposés (2.3). Cette présentation des modèles cognitifs est suivie d'une quatrième section sur la notion de représentation mentale, point central de cette approche (2.4). La section qui clôturera ce chapitre sur la cognition managériale livre quelques éléments de recherche sur la relation entre la stratégie d'entreprise et les représentations du dirigeant (2.5).

## 2.1 Une introduction à la cognition managériale

L'objectif de cette section d'introduction à la cognition managériale est de proposer une base de connaissances en sciences cognitives permettant de mieux cerner le cadre dans lequel les travaux en cognition managériale s'inscrivent.

C'est initialement la relation entre le behaviorisme et le développement des sciences cognitives qui est examinée (2.1.1), suivie d'un essai de définition de ces dernières (2.1.2). Après avoir indiqué le chemin entre la psychologie cognitive et la cognition managériale (2.1.3), cette section s'attarde sur les principales thèses de l'École cognitive de l'organisation (2.1.4). La section s'achève par une réflexion sur les limites des recherches néo-classiques en organisation et sur l'apport vraisemblable d'une théorie cognitive en sciences de gestion (2.1.5). Cette introduction ne prétend pas à l'exhaustivité sur le sujet mais vise à faire ressortir les points essentiels à la compréhension de notre étude.

### 2.1.1 Du behaviorisme au cognitivisme ou l'émergence des sciences cognitives

L'étude de la cognition managériale amène à se pencher préalablement sur le fondement des sciences cognitives. Afin de décrire au mieux l'émergence des sciences cognitives, il faut remonter au grand courant qui les a précédées et a dominé la première moitié du XXème siècle, le behaviorisme (on parle aussi de comportementalisme). Une volonté de rupture avec cette approche behavioriste s'est fait sentir dès les années 50. Est alors apparue une science pluridisciplinaire appelée « sciences cognitives ». Avant d'entrer plus profondément dans une définition des sciences cognitives, une comparaison des postulats de base permet de mieux comprendre en quoi ces deux approches s'opposent.

La situation a bien évolué depuis l'apogée du courant behavioriste, datant du début du XXème siècle, se contentant d'analyser ce qui entoure la pensée humaine, et considérant cette dernière comme une mystérieuse *black box* (boîte noire ou encore *mystery box*) impossible à décortiquer. Un des grands fondateurs du behaviorisme, John Broadus Watson (1878-1958), est un psychologue américain d'origine canadienne déterminé à en finir une fois pour toute avec l'introspection qui dominait la psychologie au XIXème siècle. L'introspection prônait une décortication des éléments du cerveau humain jusque dans ses plus simples composantes afin d'en répertorier les structures (Goupil G., Lusignan G., 1993).

1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
2. La cognition managériale

Watson s'est fortement inspiré pour ses travaux des expérimentations du chercheur Russe Ivan Pavlov (1849-1936). Ce dernier s'intéressait aux réflexes conditionnés du comportement animal. Pavlov est reconnu principalement pour ses recherches sur la sécrétion des glandes gastriques qui lui ont valu un prix Nobel de médecine et de physiologie en 1904. Les expériences les plus populaires de Pavlov sont celles qu'il a menées en laboratoire avec des chiens. Il a démontré qu'un chien peut saliver au simple son d'une cloche si ce son est préalablement associé de manière répétitive à de la nourriture (Goupil G., Lusignan G., 1993).

L'expérience était la suivante : la nourriture pour chien est un stimulus inconditionnel (SI) qui déclenche chez le chien une réponse de salivation appelée réponse inconditionnelle (RI). Un tintement de cloche joint à l'apport de la nourriture est alors un stimulus neutre (SN). Si de manière répétée le tintement de cloche se fait entendre à chaque fois qu'on présente de la nourriture au chien, ce dernier associera ce son à la nourriture elle-même. A terme, le son de la cloche va déclencher la réponse de salivation même en l'absence de nourriture. Le son de la cloche devient alors le stimulus conditionnel (SC). Ce stimulus conditionnel est à l'origine un stimulus neutre qui, par son couplage avec un stimulus déclenchant une réponse de manière stable arrive à provoquer seul une réponse qu'il ne provoquait pas auparavant (Goupil G., Lusignan G., 1993).

En s'inspirant de ces recherches, Watson participa à la création du courant behavioriste. On se focalise à présent uniquement sur les comportements observables. Les processus mentaux n'ont alors aucun rôle causal dans l'explication des comportements.

Dès sa genèse, le behaviorisme a essuyé de vives critiques. Pour les détracteurs, on ne peut pas étudier l'apprentissage sans tenir compte de la manière dont la connaissance se construit chez un sujet. Au début des années 20, un nouveau paradigme appelé « paradigme développemental » est proposé par le psychologue Jean Piaget (1896-1980). Ce paradigme est le résultat de recherches sur le développement de l'intelligence chez l'enfant. D'après Piaget, l'être humain possède une organisation mentale qu'il développe depuis sa naissance. Les étapes du développement sont étroitement liées à l'environnement de la personne. L'Homme n'est alors plus uniquement le résultat d'un conditionnement environnemental mais le produit d'une interaction avec son environnement. On parle alors de paradigme constructiviste, avec lequel un individu construit la réalité au lieu de la découvrir. Le paradigme constructiviste a fortement influencé le déploiement des théories cognitives. En psychologie, la victoire des théories cognitives a été dès lors imminente (Getz I., 1994). On appelle théories cognitives les théories qui sont concernées par la manière dont les individus construisent et organisent leurs connaissances. Les connaissances ici évoquées n'impliquent aucun jugement de vérité et peuvent être de complètes illusions. Les psychologues cognitifs considèrent alors que ces connaissances sont organisées dans l'univers cognitif des individus (Beauvois J.-L., Joule R.V., 1981).

Contrairement à la doctrine behavioriste, les sciences cognitives cherchent à comprendre l'évolution des organisations mentales et les relations qui les animent (Denzau A.T., North D.C., 1994). L'approche cognitive essaie de démanteler et d'étudier le fonctionnement de la *black box* du comportement dans le but de découvrir ce qui se cache entre le stimulus et la réponse. En utilisant une perspective cognitive, on fouille dans le fonctionnement des boîtes noires des individus (Stubbart C., Ramaprasad A., 1990). Le comportement n'est plus considéré comme un simple réflexe, mais s'est chargé d'une certaine finalité (Schneider S.C., Angelmar R., 1993). Les théories cognitives portent une attention particulière à l'interprétation de la réalité, à la façon qu'a un individu de traiter l'information pour lui donner du sens à travers ses perceptions. Le tableau qui suit compare les postulats de base du behaviorisme avec ceux du cognitivisme. Il permet de mieux saisir la vision différente portée sur l'Homme par les chercheurs en sciences cognitives.

Tableau 2 : Le behaviorisme versus le cognitivisme

	<b>Behaviorisme</b>	<b>Cognitivisme</b>
Modèle	La psychologie animale	L'ordinateur
Nature et vision de l'Homme, sujet de l'analyse	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
Développement	Le développement se fait par conditionnement, habitude et répétition	Le développement se fait par maturation des compétences
Nature de l'apprentissage	L'apprentissage est une réaction à des stimuli externes	L'apprentissage résulte de l'application de mécanismes cognitifs
Nature de la connaissance	La connaissance est un conditionnement par répétition	La connaissance est un processus de traitement de l'information et de construction du savoir

Source : inspiré de Gauthier C., Tardif M., 2005

Les sciences cognitives sont jeunes car elles se développent en même temps que l'informatique. La métaphore entre le fonctionnement du cerveau et de l'ordinateur les domine. En effet, les sciences cognitives s'intéressent au traitement de l'information et utilisent les ordinateurs comme modèle de l'esprit humain. Elles sont directement liées à la modélisation de l'esprit. Le cognitivisme utilise des modèles basés sur les logiques et, selon les cognitivistes, l'esprit est au cerveau ce que le programme informatique est à l'ordinateur. (Stubbart C., 1989).

Les célèbres conférences de Macy organisées aux États-Unis d'Amérique entre 1946 et 1953 sous l'égide de la fondation Josiah Macy Jr marquent la naissance des sciences cognitives. Ces conférences réunirent des chercheurs de disciplines a priori éloignées dans le but de définir une science dédiée à l'étude du fonctionnement de l'esprit. Des chercheurs d'une pléiade de domaines tels que la psychologie, l'informatique, les neurosciences, l'intelligence artificielle, la linguistique, la philosophie, les mathématiques, l'économie et même l'anthropologie se rassemblèrent à cette fin. Les modèles d'étude qui découlent de cette pluridisciplinarité sont évidemment variés et présentent des niveaux d'analyse parfois très différents. Deux grandes orientations vont se démarquer : la première étudie les mécanismes de la pensée du point de vue de la logique, alors que la seconde les étudie à un niveau d'explication neurologique (Dupuy J.-P., 1994).

Au sein de cette pluridisciplinarité, la psychologie et l'informatique ont formé le noyau central qui a conduit à la naissance de la première grande orientation des sciences cognitives. Le besoin de reconnaissance des uns et des autres s'est traduit par la volonté de créer un nouveau domaine ayant pour objet d'étude la connaissance. Considérée au départ comme une simple technique, une fois intégrée dans les sciences cognitives, l'informatique a acquis du prestige et de la reconnaissance sociale grâce au support de la psychologie. Quant aux psychologues cognitifs, leur collaboration avec les informaticiens a permis d'introduire rigueur formelle et logique dans leur discipline. Ces deux disciplines vont ensuite collaborer directement avec des neurobiologistes pour développer la deuxième grande orientation des sciences cognitives (Chamak B., 2004).

Le premier laboratoire de recherche en sciences cognitives a été créé quelques années plus tard en 1960 à Harvard par deux psychologues, Jérôme Bruner et George Miller, qui, par réaction contre le behaviorisme, se sont eux aussi penchés sur l'étude des mécanismes mentaux. Ce n'est toutefois que bien des années après, et principalement durant les années 80, qu'ont été éditées les principales publications consacrées aux sciences cognitives (Chamak B., 2004).

L'issue du combat des sciences cognitives face au behaviorisme n'est pas entièrement claire mais une chose est certaine, c'est l'effet incontestable que les sciences cognitives ont exercé sur les disciplines qui les ont fondées. « Encore ces effets n'ont-ils pas fini de se faire sentir » (Ander D. (dir.), 2004, p.39). Bien que les théories apportées sont loin d'être unifiées et sont même parfois partiellement contradictoires, leur point commun est de remettre en cause des principes solidement admis jusque là.

À présent que les sciences cognitives ont été placées dans leur contexte historique et que les postulats de base ont été exposés dans les grandes lignes, la prochaine étape est de dresser une définition plus précise de ces nouvelles sciences.

### 2.1.2 Les sciences cognitives, un essai de définition

Dans le but d'esquisser une définition des sciences cognitives, un éclaircissement préalable sur la notion de cognition semble essentiel. Le terme cognition vient du grec *cognos* qui signifie « penser » (Sims H.P., Gioia D.A. (dir.), 1986). Il n'existe cependant pas de consensus universel sur le terme de cognition. Les principaux termes lui étant associés sont : le langage, le raisonnement, la perception, la planification, le traitement de l'information, l'assimilation, l'apprentissage, la communication, les processus et les états mentaux (Cossette P., 2004). La cognition comprend l'ensemble des activités qui permettent à l'esprit de traiter l'information. Le terme cognition « désigne, d'abord, 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 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 savoir accumulés considérés indépendamment des sujets qui les ont acquis ou les utilisent » (Richelle M. 1998b, p.125).

Parmi les nombreux phénomènes qui interviennent dans ce traitement de l'information on peut citer la perception, la mémoire, les processus d'élaboration de la pensée ou encore le langage. Ces phénomènes sont intimement liés et ne cessent d'être en interaction (Codol J.-P., 1989). « Les objets de nature cognitive semblent nombreux, diversifiés et non classifiés, bien que l'étude de la cognition renvoie toujours à l'étude de la pensée », c'est en ces termes que Cossette (2000, p.14 ; 2004, p.40) résume le concept de cognition. Codol (1989, p.474) définit la cognition comme « l'ensemble des activités par lesquelles toutes les informations [que l'individu reçoit] sont traitées par un appareil psychique : comment il les reçoit, comment il les sélectionne, comment il les transforme et les organise, et comment il construit ainsi des représentations de la réalité et élabore des connaissances ». La cognition est liée au traitement de l'information et concerne la manipulation de symboles à partir de règles (Varela F.J., 1989). On accorde généralement à la cognition un rôle à la fois modulateur et organisateur. C'est de la cognition que dépend le tri des informations fait par un sujet (Richelle M., 1998b).

1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
2. La cognition managériale

Le terme de cognition se réfère à la fois aux structures cognitives et aux processus cognitifs. Les structures cognitives sont une représentation mentale de concepts et de liens alors que les processus cognitifs se rapportent à la formation des structures (Swan J., 1997). Les structures cognitives impliquent une organisation des connaissances dans un but de compréhension et d'action. L'étude de la cognition passe généralement par l'analyse de telles structures (Gioia D.A., 1986). Quel est le rôle joué par cette cognition ? « La cognition a une fonction essentiellement adaptative et régulatrice. Identifier et reconnaître les multiples objets de l'environnement, leur donner une valeur et un sens, sont des activités fondamentales, au cœur de tout processus cognitifs » (Codol J.-P., 1989, p.474)<sup>7</sup>. En conclusion, la cognition est un phénomène très complexe ayant engendré la création de nombreuses théories (Fuglseth A.M., Gronhaug K., 2002). Le courant qui en découle, appelé le cognitivisme<sup>8</sup>, tout comme le courant voisin, le connexionnisme<sup>9</sup>, visent à étudier les mécanismes mentaux.

Les sciences cognitives sont le royaume des théories cognitives. « Par sciences cognitives, il faut entendre l'étude de l'intelligence, notamment de l'intelligence humaine, de sa structure formelle à son substratum biologique, en passant par sa modélisation, jusqu'à ses expressions psychologiques, linguistiques et anthropologiques » (Imbert M., 2004, p.54). « C'est ainsi que l'on désigne l'analyse scientifique moderne de l'esprit et de la connaissance sous toutes ses dimensions » (Varela F.J., 1989, p.9). Les sciences cognitives sont l'étude de l'intelligence et des systèmes intelligents (Simon H.A., Kaplan C.A., 1991). Elles synthétisent les idées des multiples disciplines qui les ont formées, que ce soit : la philosophie, l'informatique, les neurosciences, la linguistique, la psychologie, l'intelligence artificielle, l'anthropologie et d'autres encore. Parmi les principales disciplines à la base des sciences cognitives, on peut noter que l'intelligence artificielle a formé le courant cognitiviste et la neurobiologie le courant connexionniste (Calori R., 1998). C'est en conséquence un champ interdisciplinaire très vaste. On estime aujourd'hui que les sciences cognitives ont dépassé le simple stade d'une accumulation disciplinaire et sont devenues une véritable science.

---

7 Dans cette définition, le mot « objet » est à comprendre dans son acception la plus large. C'est tout ce qui est extérieur au système psychique, une odeur peut dans ce sens être un objet au même titre qu'un outil.

8 Le cognitivisme « désigne un ensemble de conceptions psychologiques dont l'objet principal est l'étude des processus d'acquisition des connaissances et de traitement de l'information [...] C'est un courant théorique qui s'institutionnalise lors de la fondation du *Center for cognitive studies* à l'université de Princeton au début des années 1960 » (Doron R., Parot F. (dir.), 1998, p.126).

9 Le connexionnisme « consiste à étudier le comportement de réseaux de processeurs élémentaires interconnectés, à l'image du réseau neuronal, dont ils peuvent être considérés comme une simplification extrême » (Nguyen-Xuan A., Grumbach A., 1991).

Les sciences cognitives s'inscrivent dans une doctrine appelée fonctionnalisme dont la plupart des thèses sont reprises par les cognitivistes. Suivant le cognitivisme, l'esprit est comparable à une machine au sens où l'entend Alan Mathison Turing (1912-1954), un mathématicien britannique qui jouera avec John Von Neumann (1903-1957) un rôle capital dans la conception des ordinateurs tels qu'ils sont connus aujourd'hui. L'esprit est considéré comme une machine automatique destinée à résoudre des problèmes sous la forme d'algorithmes. Bien que la machine de Turing (créée en 1936), du nom de son inventeur, soit une pure abstraction, son concept est à la source des premiers calculateurs et a marqué le début de la révolution informatique. Pour Turing, la pensée est assimilable à un calcul logique et si une machine est correctement programmée, elle doit pouvoir selon lui présenter un comportement semblable à celui d'une personne pensante. Tout comme le cognitivisme, le fonctionnalisme définit les états mentaux en fonction de leurs rôles causaux dans l'influence sur d'autres états mentaux ou sur le comportement (Stubbart C., Ramaprasad A., 1990).

Les sciences cognitives voient la cognition comme : intentionnelle, représentationnelle et computationnelle<sup>10</sup>. Ces éléments sont les trois axiomes des sciences cognitives. La pensée est perçue comme dotée d'une intention. Il s'agit d'une représentation que l'on peut traiter de manière computationnelle, c'est-à-dire en utilisant une analyse logique de cause à effet. La computation est au sens anglo-saxon le traitement par ordinateur (Varela F.J., 1989).

Il est établi que les sciences cognitives ont été fondées autour de quelques notions partagées. Une notion centrale est celle de la représentation (Denis M., 1993). Descartes (1596-1650) formulait déjà l'idée d'une représentation mentale qui est une impression mentale des objets externes (Stubbart C., Ramaprasad A., 1990). Selon les sciences cognitives, les connaissances ne sont pas retenues de façon isolée, mais en relation entre elles dans ce qui est appelé un schème cognitif<sup>11</sup> (Gauthier C., Tardif M., 2005). C'est une image mentale qui sert à organiser les connaissances d'une manière systématique, souvent inconsciemment. On peut comprendre le schème comme un réseau cohérent de pensées sur un thème particulier (Sims H.P., Gioia D.A. (dir.), 1986). Le processus de formation des schèmes se situe à tous les niveaux du développement cognitif. Apparaissent alors des schèmes

10 Traduction littérale du terme « computational » : relié à l'informatique.

11 « Un schème est un état de conscience [...] qui se situe entre la perception et la conceptualisation. Dès ce moment, la distinction entre le schème, objet mental, et le schéma, langage graphique ou textuel, est reconnaissable » (Estivals R., 2003, p.42). « On appelle schème, l'aspect opératif de ce processus de généralisation, et schéma son aspect figuratif. Le schème est ainsi, en quelque sorte, la forme générale d'un processus de généralisation, et le schéma son contenu particulier dans des circonstances données » (Codol J.-P., 1989, p.476). Dans ce travail, le terme de schème est privilégié lorsqu'on l'on se réfère à l'organisation mentale alors que le terme de schéma est utilisé pour les représentations concrètes et physiques des schèmes comme par exemple avec un schéma textuel.



sensori-moteurs, perceptifs, d'habitude, symboliques, intuitifs ou encore opératoires. Il paraît important de préciser que le schème n'est pas le comportement lui-même mais son correspondant cognitif, une sorte de canevas (Gombert J.-E., 1998, p.647). Il amène un individu à avoir des comportements qui lui sont propres.

Le cognitivisme est un paradigme classique des sciences cognitives utilisé dans la suite de ce travail. Il soutient les trois propositions principales qui suivent (Andler D., 2004).

Premièrement, il existe deux niveaux de description de l'esprit ou du cerveau : un niveau matériel ou physique et un niveau informationnel ou fonctionnel. Si l'on reprend la célèbre métaphore de l'ordinateur, le premier niveau décrit l'appareil en tant que système physique ou matériel (*hardware*) alors que le second niveau le perçoit comme un système de traitement de l'information ou un logiciel (*software*) (Andler D., 2004).

Deuxièmement, au niveau informationnel, le système cognitif de l'Homme se compose d'états mentaux qui sont représentationnels et de processus conduisant d'un état à un autre. Il est possible de comparer ces représentations internes à un langage interne proche des langages de logique formelle. On peut les réduire à un ensemble d'opérations primitives pouvant être exécutées par une machine sans nécessiter d'interprétation (Andler D., 2004).

Troisièmement, les chercheurs cognitivistes se penchent sur les stratégies utilisées par l'esprit humain pour résoudre des problèmes. Le but est de comprendre et même de reproduire pour l'intelligence artificielle les processus qui sont à la base de ces stratégies de traitement de l'information (Andler D., 2004). Les chercheurs en cognition se sont intéressés à expliquer pourquoi telle ou telle chose attire notre attention ou comment une information précédemment identifiée réapparaît (Huff A.S., 1990a).

En résumé, les chercheurs en sciences cognitives s'attachent à étudier le fonctionnement de l'esprit dans le but de comprendre les éléments et les processus cognitifs. Les sciences cognitives définies, il faut à présent faire le lien avec l'apparition de la cognition managériale.

### **2.1.3 De la psychologie cognitive à la cognition managériale**

Ainsi que nous venons de le voir, la psychologie est devenue cognitive, alors que l'économie se base toujours sur des fondements néo-classiques (Getz I., 1994). La psychologie cognitive s'est principalement développée sur une base expérimentale (Koenig G., 1998). Des théories ont émergé de ces expériences. La théorie anthropologique du

comportement décisionnel suggère que le modèle cognitif humain contraste avec l'idéal économique qu'est l'agent rationnel. La théorie de l'image suppose que les décideurs ont des représentations informelles, appelées images, qui sont à la base de leurs futures décisions (Mitchell T.R. et al., 1986). Ces théories se sont petit à petit frayées un chemin vers une analyse cognitive du management (Stubbart C., 1989).

La logique du paradigme cognitif présentée par Schneider et Angelmar (1993), qui amène à la définition de la cognition managériale, est la suivante : « les individus pensent (= psychologie cognitive), les managers sont des individus (= comportement organisationnel), c'est pourquoi ils doivent penser (= cognition managériale), et les managers pensent également dans l'organisation pendant qu'ils sont engagés dans différentes tâches organisationnelles (ex. : prise de décision stratégique et autres, négociations, évaluation de la performance, etc.) (= cognition dans l'organisation) » (librement traduit de Schneider S.C., Angelmar R., 1993, p.348). Les individus d'une organisation ne sont pas de simples acteurs, ils sont uniques car ils ne font pas qu'agir mais ils pensent également. Plus précisément, ils agissent en fonction de ce qu'ils pensent. On peut même dire qu'une organisation n'a pas de comportement en dehors de celui des individus qui la composent. Dans ce sens, une organisation est le produit de la pensée et des agissements de ses membres. L'organisation a pourtant jusqu'alors principalement été étudiée en fonction des comportements et des résultats sans tenir compte du processus cognitif influençant ces comportements et ces résultats (Sims H.P., Gioia D.A. (dir.), 1986).

Les approches cognitives du management et des organisations se sont développées, comme pour les autres théories cognitives, sur des bases théoriques et épistémologiques variées. Du point de vue épistémologique, il y a dans la cognition managériale ou organisationnelle d'une part des éléments nouveaux et d'autre part des éléments empruntés à la psychologie moderne (Walsh J.-P., 1995). De manière générale, même si les premiers écrits datent des années 60, le contenu de la recherche en sciences de gestion s'est ouvert à la cognition principalement depuis les années 80 et 90 (Laroche H., Nioche J.P. (dir.), 1998).

Auparavant, les recherches en gestion ont régulièrement alimenté le clivage entre la cognition et l'action. Ainsi Taylor (1856-1915) place ceux qui décident d'un côté et ceux qui exécutent de l'autre. Plus tard, Ansoff (1918-2002) sépare la formulation stratégique de sa mise en œuvre. L'approche cognitive de l'organisation tente de les réunir, de comprendre la relation entre la conception et l'action et d'analyser la liaison entre le discours et les actions des dirigeants d'entreprise. « Malgré le succès enregistré de la modélisation de la partie

formelle d'une organisation, la part informelle, cette part de désordre qui règne dans les organisations, reste un défi. Ce défi est d'autant plus grand actuellement que la part de désordre augmente dans l'environnement turbulent d'aujourd'hui. A quelles conditions est-il possible de la modéliser ? » (Getz I., 1994, p.96). L'idée que les managers agissent intentionnellement pour atteindre des buts planifiés est un des fondements de base du management stratégique. Ce fondement procure le lien théorique avec les sciences cognitives (Stubbart C., Ramaprasad A., 1990).

En sciences de gestion, un nouveau courant de recherche appelé cognition managériale s'est alors développé suivant l'approche de la psychologie cognitive et a attiré de nombreux chercheurs. La cognition managériale est un courant de recherche qui « 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 » (Lauriol J., 1998, p.321). La cognition managériale est de ce fait un courant de recherche s'intéressant au manager ou décideur en tant qu'acteur pensant.

Cette perspective cognitive de la gestion est spontanément placée dans la catégorie des approches dites non rationnelles. Certains auteurs, tels que Laroche (1995), situent cependant l'analyse du processus cognitif comme enrichissement des modèles rationnels. Au lieu d'être une alternative aux modèles traditionnels de gestion, la perspective cognitive peut également être perçue comme complémentaire en comblant les vides de précédentes théories (Porac J.F. et al., 1989). On peut par exemple très bien faire une première analyse rationnelle d'une situation en modélisant les aspects formels d'une organisation et ensuite approfondir certains éléments informels avec une analyse cognitiviste. Si l'on ne sait pas comment cela fonctionne, comment peut-on le réparer ? En tentant de comprendre le processus cognitif on peut arriver à une compréhension plus profonde des problèmes les plus persistants en comportement organisationnel (Sims H.P., Gioia D.A. (dir.), 1986).

Le pont entre les sciences cognitives et les théories de la gestion étant à présent franchi, il est temps de présenter plus en détail l'École cognitive de l'organisation avec ses postulats de base et ses questions clés de recherche.

#### **2.1.4 L'École cognitive de l'organisation**

L'École cognitive de l'organisation est née en privilégiant les dimensions cognitives et sociales de l'organisation et en remettant en question la rationalité des managers. Cette perspective s'éloigne de la recherche traditionnelle en organisation qui posait un regard

externe sur son fonctionnement. Les chercheurs en gestion ont commencé à s'intéresser à ce que pensent les acteurs clés de l'organisation (Cossette P., 2004). Cette nouvelle École cognitive tente de découvrir ce qui se passe dans la tête des dirigeants et autres acteurs économiques en faisant appel à la psychologie cognitive (Mintzberg H. et al., 1999). L'intérêt de la cognition managériale se trouve dans l'importance qu'elle accorde aux éléments de nature cognitive tels que la perception ou l'interprétation dans la formation de la pensée managériale et les conséquences qui en découlent du point de vue comportemental (Lauriol J., 1998). Des chercheurs de nombreux domaines ont étudié la manière dont le son et la lumière sont reconnus et interprétés par le cerveau humain. Ces interrogations semblent loin des préoccupations managériales, mais cependant, l'interprétation que donne un manager à ce qu'il entend et voit est une question essentielle (Huff A.S., 1990a). L'objet central de la recherche en cognition managériale est l'étude du sens donné par les individus à l'environnement qui les entoure (Cossette P., 2004).

Pour un dirigeant, le simple fait de formuler ses préoccupations<sup>12</sup> peut être considéré comme une construction de sens. La construction de sens ou *sensemaking*<sup>13</sup> est une notion centrale chez Weick. La complexité de l'environnement nous fait éprouver le besoin de créer du sens pour y inscrire nos actions et les rendre intelligibles pour autrui. Weick fait l'analogie entre les codes que nous construisons et le jeu *Mastermind* qui consiste à découvrir par un jeu d'interactions le code de l'autre. L'ambiguïté et l'incertitude<sup>14</sup> sont des attributs que l'on trouve dans toutes les organisations. Ces dernières favorisent l'interprétation multiple et donc la construction de sens. On peut concevoir alors les préoccupations organisationnelles comme des constructions cognitives ou des représentations d'acteurs. Cette vision est en rupture avec l'approche classiquement objectiviste de l'étude des problèmes organisationnels qui veut que les problèmes existent indépendamment des acteurs dont le rôle est principalement de les découvrir. Avec une approche cognitive, un problème ou une préoccupation n'est ni une réalité objective, ni une conception totalement subjective mais le résultat de l'interaction entre un individu et son environnement (Vidaillet B., 2003b).

---

12 Préoccupations : tout ce qui est susceptible de faire partie de l'agenda décisionnel d'un dirigeant tel un problème, une opportunité, une crise, un dilemme, etc. (Vidaillet B., 2003a). Pour une définition de l'agenda décisionnel voir 2.5.2 La stratégie d'entreprise et la cognition managériale.

13 *Sensemaking* : processus par lequel chaque individu essaie de construire sa réalité (ou zone de sens). L'individu extrait pour ce faire des configurations signifiantes à partir de ses expériences et situations vécues. Une partie seulement des expériences et situations vécues est alors prise en compte (Vidaillet B., 2003a).

14 Incertitude : caractéristique des situations sans information suffisante pour qu'un individu s'en face spontanément une représentation claire (Vidaillet B., 2003a).

Si la signification attribuée à la réalité n'a aucune importance à l'intérieur d'un modèle économique néo-classique, elle est par contre primordiale dans une perspective cognitive (Cossette P., 2004). L'École cognitive est scindée en deux branches que Mintzberg et ses collaborateurs (1999) appellent les branches positivistes et subjectives. La première voit dans le processus de représentation un effort de compréhension objective du réel (on recrée le monde comme un film) (Mintzberg H. et al., 1999). Si le contexte dans lequel se trouve un individu ne lui impose pas la manière dont il doit se représenter chaque problème avant de le résoudre il l'influence certainement. Ce n'est ni une réalité objective ni une création entièrement subjective mais le résultat de l'interaction dialectique entre l'individu et son environnement (Vidaillet B., 1999). Par contre, dans la branche subjective le réel est entièrement créé par la représentation (Mintzberg H. et al., 1999). Conformément à cette deuxième perspective, une situation problématique n'a d'autre réalité que celle que lui confèrent les managers dans leur formulation (Eden C. et al., 1981).

Dans une approche cognitive, l'organisation est de toute manière perçue comme en partie ou en totalité créée par les individus qui agissent sur elle et non comme un organisme obéissant à une série de lois scientifiques (Cossette P., 2004). Il est dans cette perspective ni réaliste ni prudent de chercher à comprendre les modes de fonctionnement de l'évolution suivie des organisations en ignorant la cognition de leurs différents acteurs (Stubbart C., 1989). On est passé d'une image de l'entreprise comme étant un système formalisé à une image de l'entreprise comme système social faisant apparaître de nouvelles dimensions cognitives (Ehlinger S., 1997).

Les trois axiomes centraux de la cognition managériale sont comme pour les sciences cognitives : l'intention, la représentation et la computation (voir : 2.1.2 Les sciences cognitives, un essai de définition). Afin de comprendre l'esprit humain, une approche cognitive de la pensée stratégique utilise : le sondage des intentions stratégiques des managers, le déchiffrement de leurs connaissances représentatives concernant la stratégie ainsi que l'étude de leur processus de raisonnement et l'enregistrement de la description de leurs comportements. En résumé, appliquer les sciences cognitives au management stratégique signifie que l'on peut rechercher, modéliser, comprendre et prolonger l'esprit des décideurs stratégiques (Stubbart C., Ramaprasad A., 1990).

**L'intention**, un des aspects essentiels du management stratégique est l'idée selon laquelle les managers agissent intentionnellement pour essayer d'atteindre des buts planifiés (Stubbart C., 1989). « On reconnaît aussi habituellement que les gens agissent consciemment

de façon intentionnelle en vue d'atteindre leurs buts » (Cossette P., 2004, p.34). L'existence de ces intentions est un postulat de base en cognition managériale car ces intentions vont guider le comportement du manager. On ne prétend plus qu'il répond à de simples stimuli comme avec la doctrine behavioriste (Stubbart C., 1989 ; Lauriol J., 1998).

Ces intentions sont ancrées dans des **représentations** mentales qui sont des « miroirs de la réalité telle qu'elle est perçue, qui permettent au sujet d'accéder et de se situer dans cette réalité » (Lauriol J., 1998, p.54). L'acceptation de l'existence de représentation est également à peu près unanimement admise (Varela F.J., 1989).

C'est le troisième axiome **computationnel** qui décrit les états mentaux en termes de cause à effet qui est le plus controversé. Il prétend que les représentations peuvent être codées avec des symboles dans un cerveau ou dans une machine (Varela F.J., 1989) car les membres d'une organisation utilisent des symboles pour donner du sens à leurs actions (Gioia D.A., 1986).

Dérivés de ces axiomes, les quatre grands thèmes théoriques de la cognition managériale sont : les intentions managériales, les connaissances représentationnelles de la pensée stratégique, le raisonnement symbolique et le comportement intelligent. Les managers n'agissent pas principalement par habitude ou instinct, leurs comportements sont actifs et intentionnels. La relation entre l'information reçue et le comportement n'est pas simple mais complexe. La perspective cognitive met en avant cette complexité sans pour autant rejeter la notion d'habitude et de programmation mentale. Cependant, elle insiste sur le fait que le comportement n'est pas intuitif et inconscient mais intentionnel et conscient (Stubbart C., Ramaprasad A., 1990).

Les principales perspectives de ce nouveau courant de recherche cognitif en gestion comprennent à la fois la compréhension de l'environnement, mais aussi le processus de décision, son lien avec l'action ainsi qu'une compréhension du changement et de l'apprentissage organisationnel. Les questions clés posées par l'École cognitive de l'organisation traitent principalement des quatre problématiques qui suivent :

- « quel formalisme adopter pour décrire la cognition, en particulier doit-on se limiter aux cartes cognitives<sup>15</sup> ou faut-il envisager des approches moins formelles ?

---

<sup>15</sup> Le terme carte cognitive est à comprendre ici dans le sens de représentation mentale, à ne pas confondre avec l'outil présenté plus loin dans ce travail et portant le même nom (voir : 4. La cartographie cognitive).

- Quel est le niveau d'analyse pertinent (individu, groupe, organisation, secteur) et comment traiter l'articulation micro/macro ?
- Quel est le lien entre structure cognitive et processus cognitif, en quoi le contenu des représentations est-il lié aux processus, par exemple de décision ?
- Quel est le lien entre la connaissance des individus et la performance de l'organisation ? » (Mounoud E., 1997, p.133).

L'École cognitive de l'organisation traite, comme nous l'avons vu, de l'interprétation de l'environnement par les acteurs de l'organisation et du lien entre cette interprétation et les prises de décision organisationnelles. Par ailleurs, comprendre comment les autres personnes pensent permet de répondre à la question pourquoi un tel comportement et peut ainsi fournir des indices sur l'amélioration de la gestion (Sims H.P., Gioia D.A. (dir.), 1986). Cette approche est résolument nouvelle et est perçue comme le chaînon qui manquait jusqu'alors au management stratégique.

### 2.1.5 La cognition managériale, double rupture et chaînon manquant

Après les nombreuses désillusions de la planification stratégique classique, la cognition managériale montre l'intérêt d'approfondir la compréhension de la cognition en gestion. Ce champ de recherche est né d'une double rupture avec la perspective classique de la gestion (Lauriol J., 1998) :

- contrairement à la logique behavioriste, il y a un rejet des postulats sur le comportement humain tel que la *black box* de John Broadus Watson (1878-1958),
- cette approche cognitive admet également l'existence de limites cognitives ayant un effet sur la rationalité des individus. On ne suppose plus l'objectivité absolue des acteurs. Avec Simon (1957) le décideur reste rationnel mais sa rationalité est forcément limitée, et ce essentiellement par ses capacités cognitives. La psychologie admet depuis longtemps que les individus « n'enregistrent qu'une partie seulement des signaux fournis par l'environnement » (Codol J.-P., 1989, p.474). C'est notre capacité à gérer l'information qui est limitée. Se développent alors des stratégies de réduction de la complexité déformant la perception des individus (Codol J.-P., 1989, p.474).

Le constat d'un écart entre la rationalité substantielle définie dans les théories et la rationalité observée qui est limitée ne doit pas être interprété de manière négative car le

référentiel peut être plus complexe qu'un idéal de rationalité substantielle (Delavrière C., 2003).

Avec l'approche cognitive des organisations, un nouveau courant de recherche en gestion s'est développé. Il privilégie la notion de management stratégique et laisse apparaître des dimensions cognitives et sociales dans le management. Ceci remet en question la rationalité des processus vers laquelle s'étaient tournées jusqu'alors les recherches de Harvard. Dans son article sur la cognition managériale, Stubbart (1989) explore le lien entre les sciences cognitives et le management stratégique. Il démontre que la cognition managériale était déjà un élément vital mais malheureusement négligé dans les paradigmes stratégiques de Schendel et Hofer (1979, cité par Stubbart C., 1989). Ces derniers comprennent une série d'étapes logiques dans le processus de planification de la stratégie. Ces étapes sont : la mission, les objectifs à long terme, l'analyse de l'environnement, la formulation de la stratégie, la mise en œuvre et le contrôle.

Selon Stubbart (1989), la cognition managériale était un chaînon manquant (*missing link*) en management stratégique. Il débat du fait que le processus de management stratégique présenté par Schendel et Hofer (1979, cité par Stubbart C., 1989) se concentre principalement sur la cognition du manager sauf pour l'étape de mise en œuvre qui elle se concentre sur les actions et le comportement. Les aspects cognitifs de la stratégie existent mais sont implicites. La cognition managériale est ainsi le chaînon manquant des travaux classiques en management stratégique. Stubbart (1989) démontre également que la cognition managériale est un élément vital trop longtemps négligé en gestion. Il insiste sur le fait qu'il serait imprudent de continuer à reléguer la cognition managériale à l'arrière plan et émet trois hypothèses expliquant pourquoi l'étude de la pensée managériale n'a pas eu plus de poids chez les auteurs classiques en management stratégique (Stubbart C., 1989) :

1. C'est peut-être parce que la pensée managériale est purement automatique, instinctive et intuitive ?
2. C'est peut-être parce que les chercheurs sont plus enclins à dire aux managers d'accepter des modèles normatifs que d'enquêter et de décrire la pensée managériale telle qu'elle est ?
3. C'est peut-être parce que les chercheurs n'ont pas l'entraînement correct pour gérer les questionnements cognitifs ?



Pour faire avancer la recherche, il faut parfois savoir repenser les notions de bases dans un domaine. En gestion, il est courant de faire de la recherche orientée macroéconomie et d'oublier la centralité de l'acteur humain (Downey H.K., Brief A.P., 1986). Si les approches cognitives de la gestion ont souvent été éludées « c'est faute de savoir les résoudre convenablement et parce que ces problèmes n'avaient pas la même importance relative que maintenant. D'importantes révisions sont donc devant nous » (Munier B., 1994, p.91). On peut de ce fait prévoir un avenir encore radieux aux recherches cognitives en gestion.

## 2.2 La prise de décision et le mythe de l'objectivité

La section précédente a mis en avant la double rupture de la cognition managériale d'avec les théories managériales néo-classiques. La première rupture est le rejet du postulat behavioriste sur le comportement et la deuxième est l'évolution de l'hypothèse de base d'une rationalité totale des individus en une rationalité limitée. C'est ce deuxième point qui est traité plus en détail dans la présente section. La notion de rationalité limitée permet de mieux appréhender l'idiosyncrasie des perceptions. En psychologie, l'idiosyncrasie est la disposition humaine à ressentir différemment l'environnement selon les individus. C'est la manière d'être particulière de chaque individu, qui l'amène à avoir des réactions et des comportements qui lui sont propres.

Les recherches d'Herbert Simon (1916-2001) sur la rationalité limitée des acteurs (2.2.1) ouvrent la voie et nous conduisent à l'étude des heuristiques et biais rencontrés lors du traitement de l'information (2.2.2). Une bonne connaissance des biais et heuristiques les plus fréquents apporte une meilleure compréhension des différents modèles liés aux décisions stratégiques (2.2.3). Le cas spécifique de la dissonance cognitive est traité en fin de section (2.2.4).

### 2.2.1 Vers la rationalité limitée avec Herbert Simon

Avec les sciences cognitives, les chercheurs s'éloignent des modèles économiques néo-classiques traditionnellement rationnels pour traiter de la rationalité limitée des acteurs. Le concept de la rationalité limitée fut la première véritable hypothèse cognitive en sciences de gestion. Un dossier spécial du numéro 94 de la Revue Française de Gestion (1993) consacré à Simon et à son œuvre a servi de source d'inspiration centrale pour l'écriture de cette sous-section.

La majorité des modèles de décisions classiques proposés en économie ou en gestion s'appuient sur trois éléments qui sont désirs, croyances et rationalité. En premier lieu, les désirs du décideur le conduisent à diagnostiquer qu'il y a une décision à prendre. Ensuite, ses croyances révèlent les contraintes à satisfaire selon les désirs préalablement évoqués. Ce duel croyance/désir se résout finalement sous l'égide de la rationalité. Le modèle croyances/désirs/rationalité a dominé jusqu'à l'arrivée de la psychologie cognitive et se modifie encore à travers les sciences cognitives (Munier B., 1994).

À la base, le principe de la rationalité pure consiste à affirmer que tout acteur de l'organisation est un décideur. Ce décideur, tout comme l'organisation, possède alors un statut particulier. Dans un contexte d'information parfaite, le décideur est supposé avoir une connaissance exacte de son environnement. Il peut dresser la liste de toutes les alternatives possibles, les évaluer et choisir la meilleure alternative. Lorsque l'information est imparfaite, l'introduction d'un facteur extérieur qui est une loi de probabilité permet de se retrouver à nouveau en situation d'information parfaite (Thépot J., 1993). D'après Stubbart (1989), partir d'une vision de manager rationnel possédant les mêmes connaissances et raisonnant dans un même but de maximisation de l'utilité a un avantage indéniable qui est de pouvoir transformer l'économie en une branche des mathématiques. Le modèle rationnel ne fournit cependant pas une description pragmatique de la réalité de l'organisation. Beaucoup de recherches empiriques ont essayé de donner une vision plus réaliste et en outre, de multiples modèles politiques ou psychologiques se sont développés dans ce sens (Laroche H., 1995).

En 1953, Milton Friedman (1912-2006) dans son célèbre livre intitulé « *Essays in Positive Economics* », propose la première véritable alternative aux modèles néo-classiques d'optimisation rationnelle (Friedman M., 1959). En reprenant les interrogations de Friedman, l'ingénieur Herbert Simon pose en 1957 sa propre critique et émet la théorie des limites cognitives de l'*Homo oeconomicus* (Simon H., 1957). Le terme de rationalité limitée lui est communément rattaché. Les chercheurs de la *Carnegie School*, tels que Simon, Cyert ou March sont les premiers à argumenter sur le fait que les décisions complexes sont le résultat de facteurs comportementaux et non pas d'une recherche mécanique d'optimisation économique (Hambrick D.C., Mason P.A., 1984).

March et Simon (1977) se penchent sur les concepts de nature cognitive dans l'organisation. Selon eux, les managers doivent construire des modèles mentaux simplifiés pour pouvoir gérer des problèmes complexes. Ils s'opposent à une vision du décideur omniscient, doté de capacités cognitives lui permettant de traiter l'ensemble des alternatives et de choisir de manière optimale mais perçoivent l'Homme principalement comme un système limité de traitement de l'information faisant l'effort d'être rationnel (Argyris C., 1973a). Par la suite, de nombreux autres auteurs ont continué à remettre en cause l'hypothèse de travail selon laquelle l'objectivité et la rationalité des managers sont totales. La plupart des chercheurs en sciences cognitives s'inspirent des travaux de Simon et March (Mintzberg H. et al., 1999).

Calori et Sarnin (1993) précisent que cette nouvelle vision de l'Homme ne signifie pas que les dirigeants sont irrationnels, mais plutôt que les stratégies sont formulées selon leurs limites cognitives et dans le contexte de l'action dans lequel elles s'intègrent. Cela signifie que deux individus placés devant une situation « x » n'arriveront pas nécessairement à la même solution et s'ils y parviennent ce ne sera pas forcément en passant par le même chemin, leur environnement (formation, bagage culturel, moral, etc.) n'étant pas le même. Une perspective cognitive « n'exclut pas la rationalité des acteurs dont elle cherche à comprendre le comportement. Seulement, elle substitue une rationalité de type procédural (Simon H., 1982) à une rationalité substantielle. Les individus ne disposant pas de l'ensemble des paramètres objectifs pour calculer des solutions optimales, ils sont supposés fonder raisonnement et arbitrage sur leur perception subjective des paramètres pertinents. Cette perception est façonnée par les schèmes mentaux » (Wirtz P., 2002, p.7).

La rationalité limitée ne remet pas systématiquement en cause la rationalité individuelle pure, mais constitue plutôt un relâchement du principe, ceci dans le but d'étudier les organisations au sein desquelles les interactions entre individus diminuent la possibilité d'agir selon les principes de la rationalité individuelle pure (Thépot J., 1993). L'approche de la firme d'après Simon (1957) est fortement liée à la rationalité limitée des acteurs. Les acteurs de l'organisation ont des facultés restreintes à recueillir, stocker et traiter l'information. Le regroupement de ces acteurs permet cependant d'aller parfois au-delà des limites de traitement spécifique individuel (Cohendet P., 1997). Dans ses recherches, Simon ne considère jamais la décision individuelle séparément du contexte organisationnel (Thépot J., 1993).

Les chercheurs en organisation reconnaissent dorénavant que l'acteur économique ne connaît que partiellement le contexte qui l'entoure et les conséquences de ses comportements. Comme il ne dispose pas, à cause de sa rationalité limitée, de tous les éléments lui permettant de faire le choix le meilleur, l'*Homo oeconomicus* ne pourra prendre que des décisions satisfaisantes et non plus optimales comme le supposait la théorie néo-classique (Hambrick D.C., Mason P.A., 1984).

Intéressons-nous plus en détail à Herbert Simon. Pionnier en intelligence artificielle et chercheur reconnu pour ses théories sur la rationalité limitée (*bounded rationality*), il est l'un des fondateurs de l'intelligence artificielle et de la psychologie cognitive (Ander D., 2004). Simon est à la fois un psychologue cognitiviste et un chercheur en sciences de l'organisation (Getz I., 1994). Il a obtenu le Prix Nobel des sciences économiques en 1978 pour son travail

de pionnier sur le processus de décision au sein des organisations économiques. Sa contribution a été marquante dans de nombreuses sciences. Il a reçu le Prix de l'Association Américaine de Psychologie en 1969, le Prix de l'Association Américaine d'Informatique en 1970 et le Prix de l'Association Américaine des sciences politiques en 1971 (Nioche J.-P., 1993). Nioche (1993) parle de son travail de pontonnier qui relie différentes disciplines mais aussi de son rôle de sapeur en sapant les bases de certaines théories bien établies. « Ce sont les travaux de Simon (1955, 1957) qui ont révolutionné les sciences de l'organisation, jusque-là sous la domination des postulats de l'économie néo-classique » (Getz I., 1994, p.92)

Simon s'est intéressé tout au long de sa carrière à la manière qu'ont les êtres humains de prendre des décisions. La décision est la base fondamentale commune de ses travaux et le fil conducteur de toutes ses recherches (Thévenot J., France-Lanord B., 1993). Il a révolutionné la recherche en organisation avec sa conception de la prise de décision. Il est considéré comme le père des sciences modernes de la décision (Crozier M., 1993). « Simon a depuis très longtemps cherché à comprendre la pensée humaine et le mode de fonctionnement du cerveau en situation de décision » (Thévenot J., France-Lanord B., 1993, p.96). La décision est centrale pour l'organisation, certains auteurs définissent même la stratégie comme une suite de décisions tendant vers un objectif (Thévenot J., France-Lanord B., 1993).

Dans son livre « *Model of Man – Social and Rational* » (1957), Simon synthétise le matériel de recherche publié dans divers journaux. L'ensemble du livre traite du développement de modèles mathématiques de prédiction mais dans son modèle de l'être humain, Simon se focalise principalement sur les dimensions cognitives (Argyris C., 1973b).

L'une des particularités de son œuvre est de mettre en avant l'observation des pratiques dans la recherche en gestion. En effet, les théories qu'il avait apprises lors de ses études de haut niveau ne trouvaient pas leur application dans son travail d'ingénieur. L'observation minutieuse lui a permis de mettre en exergue certains mécanismes fondamentaux et il prôna le changement de la théorie. Il élaborait ses propres théories par des allers et venues entre l'observation et la formalisation en puisant dans la psychologie cognitive (Nioche J.-P., 1993). Son succès est dû en partie à son accessibilité dans l'expérience quotidienne (Thépot J., 1993). Simon (1957) désirait, avec sa théorie sur la rationalité limitée, approcher une représentation plus réaliste de cet *Homo oeconomicus*.

Le nouveau paradigme de la rationalité substantielle apporté par Simon peut se résumer en quelques points : en pratique l'Homme n'est pas capable d'optimiser son comportement, sa rationalité ne peut être que limitée ou procédurale et il ne va pas prendre la

décision la meilleure mais la plus satisfaisante (Crozier M., 1993). Cependant, il s'agit tout de même pour lui de la meilleure décision possible qu'il peut prendre à partir de l'interprétation de l'information qu'il a analysée en prenant en compte son environnement.

Les recherches de James March (voir par exemple : Cohen M. et al., 1972) vont se détacher progressivement des théories de Simon pour glisser vers une remise en cause totale de la rationalité en développant le modèle de la poubelle dans lequel la prise de décision est considérée comme un processus social mal contrôlé. « Simon se retrouve en quelque sorte dans une position intermédiaire entre les tenants de la rationalité classique et les dynamiteurs de la décision » (Nioche J.-P., 1993, p.75). Cette position modérée se perçoit dans de nombreux champs de recherche explorés par Simon (Nioche J.-P., 1993).

Une autre idée centrale de Simon qui rentre directement dans la thématique de notre recherche est l'idée selon laquelle toute décision contient à la fois des propositions factuelles et des énoncés éthiques. Dans le contexte de l'œuvre de Simon, les propositions factuelles sont des faits du monde observable alors que les énoncés éthiques concernent les valeurs du décideur, ses préférences ou désirs. Ces deux éléments sont fortement liés et ne sont pas différenciable aisément. « Il nous fait comprendre que tout acte de management est, par nature, un acte éthique (au sens où il met obligatoirement en jeu des valeurs essentielles concernant l'Homme et la société). C'est la définition du management en tant qu'ensemble de savoirs et de savoir-faire, tenus pour neutre (définition fondatrice du management toujours très prégnante), qu'il incite à revoir » (Fiol C.M., Solé A., 1993, p.88). Son approche fait ressortir deux dérives extrêmes possibles du management, celle qui ne tient pas compte des valeurs et celle qui ignore les faits établis (Fiol C.M., Solé A., 1993). L'importance des valeurs des décideurs est reprise dans le chapitre trois traitant de la responsabilité sociale des PME (voir : 3.8 La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale).

En résumé, les sciences cognitives explorent la pensée humaine en tenant compte de ses limites inhérentes, « une fois que nous ouvrons la *black box* de la rationalité, nous découvrons le monde complexe et encore incomplet des sciences cognitives » (librement traduit de Denzau A. T, North D.C., 1994, p.27). Retenons ici que « 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, p.81). Étant donné sa rationalité limitée, le décideur va devoir, afin d'appréhender l'environnement, utiliser des heuristiques susceptibles d'engendrer des biais pour la décision. Ce sont ces heuristiques et biais qui vont à présent être discutés.

## 2.2.2 Les heuristiques et les biais de perception

La perception est une fonction de la cognition au même titre que le langage ou l'apprentissage. En tant que fonction cognitive elle peut être envisagée comme un mécanisme de traitement de l'information provenant à la fois de l'environnement extérieur et de l'état interne d'un individu.

Le postulat de base de la cognition managériale décrit la perception de l'environnement externe par les dirigeants comme un facteur déterminant des décisions stratégiques entreprises (Stubbart C., 1989). La perception est le processus par lequel un individu sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement (Schermerhorn J.R. et al., 2002). Étant donnée la rationalité limitée de l'Homme, le processus de perception est universel (voir : 2.2.1 Vers la rationalité limitée avec Herbert Simon) mais cela ne signifie par pour autant que chaque personne a une perception identique à partir d'une même source. Dans le « Dictionnaire de psychologie », Richelle (1998c, p.529) décrit la perception comme une « fonction de prise d'informations des événements du milieu extérieur ou du milieu interne par la voie des mécanismes sensoriels ». Ces mécanismes détachent sélectivement de la réalité physique certaines informations spécifiques et en excluent d'autres.

Les principaux facteurs d'influence du processus de perception sont (Schermerhorn J.R. et al., 2002) :

- l'agent perceptif : ses connaissances antérieures, ses expériences vécues, ses besoins, ses motivations personnelles, ses valeurs intrinsèques, ses attentes, sa personnalité, ses attitudes. Toutes ces caractéristiques liées à l'individu sont autant de paramètres susceptibles de faire varier la perception d'un agent perceptif.
- Le cadre de perception : l'environnement matériel, social ou organisationnel agit également sur la perception. Le contexte a son influence.
- L'objet perçu : il existe de nombreuses variables qui peuvent influencer sur la perception de l'objet tels que le contraste, l'intensité, la discrimination figure et fond, la taille, le mouvement, la répétition, la nouveauté.

Le manager peut alors être perçu comme un *information's worker* devant faire face à un environnement de l'information souvent complexe et équivoque. Afin de faciliter le travail sur l'information, le manager va utiliser des structures de connaissances simplifiées pour se représenter cet environnement informationnel complexe. Ces structures de connaissances sont

des représentations simplifiées de l'environnement qui sont indispensables à la prise de décision. « La réalité ne peut pénétrer dans notre esprit que par l'intermédiaire des filtres de notre structure cognitive » (Cossette P., 2004, p.17). Parce que la structure des connaissances influence ce que les individus saisissent et la manière dont ils comprennent leur environnement, elle influence pareillement les décisions et les actions (Fuglseth A.M., Gronhaug K., 2002). Sans ces structures de connaissances simplifiées, les décideurs seraient dépassés par la complexité et la quantité des informations qu'ils reçoivent (Daft R.L., Weick K.E., 1984).

Étant donné qu'ils ne peuvent pas traiter l'ensemble des informations, les décideurs n'ont pas besoin d'une perception absolument précise de l'environnement mais plutôt d'un filtre perceptuel qui amplifie les informations appropriées et atténue les autres (Walsh J.-P., 1995). Ces filtres peuvent être présentés comme des heuristiques indispensables à la prise de décision mais susceptibles de provoquer de nombreux biais. « Globalement, les heuristiques sont des stratagèmes mentaux spécifiques qui servent à résoudre des problèmes spécifiques. Une heuristique est une règle simple et approximative – explicite ou implicite, consciente ou inconsciente – qui permet de mieux résoudre une catégorie donnée de problèmes » (Piatelli-Palmarini M., 1996, p.35, cité dans Verstraete T., 1997b) Les individus utilisent des heuristiques afin de réduire leur effort mental (Lyles M.A., Thomas H., 1988). L'analyse de ces heuristiques permet de mieux comprendre l'idiosyncrasie des perceptions.

Une des caractéristiques centrales de la décision stratégique est le manque de structure de l'environnement décisionnel qui est à la fois complexe, ambigu et incertain. Dans le but de pouvoir gérer un tel environnement, le décideur utilise le processus perceptuel appelé heuristique (Schwenk C.R., 1984). « Ce que nous avons besoin de découvrir c'est jusqu'à quel point une représentation peut être simplifiée avant de perdre son utilité fonctionnelle » (librement traduit de Walsh J.-P., 1995, p.303).

De nombreux psychologues cognitifs et des théoriciens du comportement organisationnel se sont attachés à identifier les principaux stratagèmes cognitifs servant à la simplification des prises de décisions problématiques. Ces recherches ont été une des premières tentatives de compréhension de l'influence de la rationalité limitée sur le processus de décision stratégique (Schwenk C.R., 1984).

Comme nous venons de le voir, une heuristique est une stratégie cognitive simplifiée qui sert à économiser du temps et de l'énergie. Les heuristiques agissent comme un guide dans la prise de décision. Ces heuristiques sont utiles voire indispensables mais sont



également une source potentielle d'erreur et de génération de biais (Schwenk C.R., 1988). « Un biais est une distorsion (déviation systématique par rapport à une norme) que subit une information en entrant dans le système cognitif ou en sortant. Dans le premier cas le sujet opère une sélection des informations, dans le second, il réalise une sélection des réponses » (Le Ny J.-F. 1991, [s.p.]). Le terme de biais est utilisé par certains auteurs comme synonyme d'heuristique alors que d'autres les distinguent étant donné la connotation négative du terme biais sur les aboutissements de la décision (Schwenk C.R., 1984).

Les biais représentent l'écart entre ce que la pensée devrait être et ce qu'elle est. Ce sont les écarts observables entre le processus de décision rationnel et le processus réel (Tarondeau J.-C., 1988). « Alors que certains auteurs ont montré que la simplification de la réalité, et par là même sa déformation, sont indispensables et ne remettent pas fondamentalement en cause la pertinence des décisions stratégiques, d'autres, recourant au terme de biais cognitifs, ont estimé que certaines propriétés du traitement de l'information par les dirigeants étaient susceptibles d'engendrer des erreurs stratégiques et ainsi de menacer la performance de l'organisation » (Dornier R., 2004b, p.27). La reconnaissance de l'existence de biais cognitifs confirme l'hypothèse selon laquelle les décisions se basent sur des schèmes de perception et non sur une soi-disant réalité. Les schèmes conduisent à des biais car ils organisent les représentations qu'un individu se fait de l'environnement.

Les schèmes de perception ou schèmes mentaux sont des heuristiques qui peuvent engendrer des biais cognitifs pouvant gêner la prise de décision et son efficacité (Lauriol J., 1998). Utiliser des heuristiques trop simplificatrices en décision stratégique est un procédé qui peut être efficace mais également dangereux car les biais engendrés peuvent conduire à ce que Zajac et Bazeman (1991) appellent des *blind-spots*, sortes d'erreur de jugement ou d'aveuglements susceptibles d'agir négativement sur les performances de la firme.

Les chercheurs en psychologie cognitive et décision comportementale ont identifié un certain nombre de processus de simplifications cognitives capables de modifier la manière d'agir et la performance des dirigeants. La littérature concernant la théorie de la décision comportementale fournit du matériel pour l'étude des heuristiques cognitives et des biais en management stratégique. De nombreuses listes de biais et de règles de simplification ont déjà été rédigées (Schwenk C.R., 1988). Hogarth et Makridakis (1981) ont identifié plus d'une trentaine de biais cognitifs associés à un processus de planification stratégique. Cette liste de biais peut être étendue quasi infiniment, les nuances entre les biais étant parfois d'une grande

subtilité (Laroche H., Nioche J.P., 1994). Le tableau qui suit décrit quelques-uns des biais et heuristiques les plus souvent cités en management stratégique.

**Tableau 3 : Les biais et heuristiques en management stratégique**

Nom du biais ou de l'heuristique	Description
L'illusion de contrôle ou illusion de maîtrise	Tendance des individus à toujours surestimer leurs compétences (Schwenk C.R., 1988). Le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses (Laroche H., Nioche J.-P., 1994). Il surestime son influence sur les événements et de ce fait les chances de succès (Barabel M., Meier O., 2002). L'activité de planification ou le fait de faire des prévisions peut induire cet effet de contrôle (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
Le raisonnement par analogie ou métaphore	« Cela a marché dans une autre situation donc cela marchera ici », les dirigeants créent de nouvelles significations en comparant un problème stratégique actuel avec un autre problème réglé d'une certaine manière. Schwenk (1988) donne l'exemple du directeur d'une banque qui se réfère systématiquement à l'entreprise MacDonald's pour comprendre les effets d'une standardisation. Le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes (Laroche H., Nioche J.-P., 1994). L'utilisation d'analogies peut affecter la qualité du diagnostic des dirigeants dans un sens positif ou négatif (Schwenk C.R., 1988).
L'escalade dans l'engagement	Poursuite d'un investissement malgré des maigres résultats. Le décideur poursuit l'action engagée alors qu'elle ne produit pas des effets attendus (Laroche H., Nioche J.-P., 1994). L'escalade dans l'engagement a été énormément traitée dans la littérature en comportement organisationnel. Les situations amenant à une escalade dans l'engagement sont caractérisées par des décisions successives de poursuite de l'action prise face à des retours d'informations négatifs (Royer B., 1999).
L'effet halo	Erreur de perception qui consiste à se faire une impression générale d'une personne ou d'une situation à partir d'une seule de ses caractéristiques (Schermerhorn J.R. et al., 2002).
La perception sélective	Tendance à privilégier une lecture de la réalité qui correspond à ses propres besoins, attentes, valeurs et attitudes, et qui amène à ne voir que certains aspects d'une situation, d'une personne ou d'un point de vue (Schermerhorn J.R. et al., 2002 ; Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
La projection	Fait d'attribuer à autrui ses propres caractéristiques : idées, convictions, attentes ou besoin (Schermerhorn J.R. et al., 2002).
L'effet de contraste	Erreur de perception qui peut se manifester dans une situation où les caractéristiques d'un individu tranchent avec celles d'autres individus rencontrés avant et évalués nettement plus favorablement ou défavorablement (Schermerhorn J.R. et al., 2002).

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
2. La cognition managériale

La prophétie auto-réalisatrice (effet Pygmalion ou effet Rosenthal)	Propension à susciter ou à découvrir ce à quoi on s'attend chez quelqu'un ou dans une situation donnée (Schermerhorn J.R. et al., 2002). C'est le phénomène selon lequel un individu possédant des attentes (même erronées) envers un autre individu peut amener ce dernier à adopter un comportement conforme à ses attentes (Ric F., 1998).
La disponibilité ou la fréquence	Tendance à se rappeler mieux des événements qui arrivent plus fréquemment (Lyles M.A., Thomas H., 1988). Une alternative est plus encline à être choisie si l'on peut se rappeler facilement ses apparitions passées. Les probabilités de disponibilité d'une sélection peuvent affecter le jugement lui-même (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981 ; James H., Barnes J.R., 1984).
La mauvaise compréhension du procédé d'échantillonnage	Problème dans la prévision des probabilités qu'un événement se produise (Lyles M.A., Thomas H., 1988 ; James H., Barnes J.R., 1984).
Le jugement de corrélation et de causalité	Perception de corrélations ou de causalités qui n'existent pas réellement (Lyles M.A., Thomas H., 1988 ; Hogarth R.M., Makridakis S., 1981 ; James H., Barnes J.R., 1984).
La fausse représentativité	Fait de donner un résultat pour représentatif du processus dont il est issu sans tenir compte des probabilités (Lyles M.A., Thomas H., 1988 ; James H., Barnes J.R., 1984). Mettre un objet dans une catégorie de situation antérieurement connue même si la similarité des deux situations reste vague (Barabel M., Meier O., 2002). Le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas (Laroche H., Nioche J.-P., 1994). Les stéréotypes peuvent faire partie de cette catégorie de biais (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
L'ancrage	Attachement à son jugement initial et manque de sensibilité à l'information nouvelle et divergente (Laroche H., Nioche J.-P., 1994). Seul un faible ajustement est réalisé (Hogarth R. M., Makridakis S., 1981). L'ancrage conduit la personne à rejeter toute information n'allant pas dans le sens de l'ancrage et à avoir une attention sélective vis-à-vis des informations confirmatoires (Barabel M., Meier O., 2002).
La rétrospection	Tendance qu'ont les individus à exagérer constamment ce qui aurait pu être anticipé lorsqu'ils se remémorent un événement. Tendance à considérer les événements passés comme étant à la fois inévitable et facilement prévisible (Barabel M., Meier O., 2002). Plus on a de connaissances sur un événement, plus ce dernier sera perçu comme inévitable (Lyles M.A., Thomas H., 1988 ; James H., Barnes J.R., 1984).
La dépréciation des solutions incomplètement décrites	Rejet des solutions incomplètes de manière prématurée (Laroche H., Nioche J.-P., 1994).
La présentation des données	La présentation des données peut avoir un rôle sur la prise de décision (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
La favorisation l'information concrète	Les informations concrètes domineront les informations abstraites. Cela peut amener à ignorer des informations prioritaires (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).

L'effet d'échelle	L'échelle sur laquelle les alternatives sont évaluées peut affecter le choix final (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
Le stress émotionnel	Le stress émotionnel peut amener à des jugements de panique (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
La pression sociale	La pression sociale, par exemple celle d'un groupe, peut altérer un jugement (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
L'extrapolation ou la loi des petits nombres	Les caractéristiques d'un petit échantillon sont considérées comme représentatives de la population (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
La justification	Les arguments rationnels seront plus facilement suivis car justifiables (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
L'habitude ou la règle du pouce	Utilisation d'une règle du pouce ( <i>rule of thumb</i> ) qui est généralement une règle simple devenue une habitude (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
La focalisation sur une solution préférée d'emblée	Le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori, et ne voit pas ceux des autres solutions (Laroche H., Nioche J.-P., 1994).

Source : réalisation personnelle, références dans le tableau

L'une des particularités des heuristiques est que les individus en les utilisant sont très confiants des jugements qu'elles apportent. Cet excès de confiance peut être dangereux : « cela indique que nous ne réalisons souvent pas le peu que nous savons et quelle quantité d'information supplémentaire nous nécessitons » (librement traduit de James H., Barnes J.R., 1984, p.133).

L'utilisation, volontaire ou non, d'heuristiques ainsi que des différents biais identifiés auxquels ces heuristiques conduisent, a un effet sur les décisions stratégiques à chaque étape du processus de décision (Schwenk C.R., 1988). Le dirigeant a recours à de nombreuses heuristiques et subit de multiples biais cognitifs lors de la sélection et de l'interprétation des informations mais aussi lorsqu'il génère des alternatives et lorsqu'il les évalue. Ces heuristiques et biais peuvent parfois, selon Fredrickson et Mitchell (1984) amener à des actions dérivantes chez le dirigeant. Certains biais peuvent même interagir et se renforcer l'un l'autre (Schwenk C.R., 1988 ; Durand T. et al., 1997) et les implications peuvent être importantes (James H., Barnes J.R., 1984).

Certains facteurs comme la pression temporelle de différentes parties prenantes, peuvent favoriser l'apparition de biais chez les décideurs (Barabel M., Meier O., 2002). L'analyse des schèmes mentaux des décideurs proposée par la cognition managériale permet de mieux expliquer certains choix stratégiques et de comprendre les facteurs d'influence, car les heuristiques cognitives et les biais affectent le développement des schèmes mentaux de

plusieurs manières, par exemple comme mentionné précédemment en réduisant le nombre de variables incluses dans leurs représentations mentales (Schwenk C.R., 1988). Cette analyse des heuristiques et biais permet de mieux interpréter, dans notre enquête empirique, la perception qu'ont les dirigeants de PME de la responsabilité sociale de leur entreprise.

Il existe de nombreux modèles de décisions stratégiques comportant diverses étapes avec la présence de biais spécifiques à chaque étape (Schwenk C.R., 1984). L'attention va à présent porter sur quelques-uns de ces différents modèles et sur les processus de simplification qu'ils engendrent.

### 2.2.3 Quelques modèles de décision stratégique

Comme nous venons de le voir, le décideur est limité dans sa capacité cognitive sur le plan mémoriel et attentionnel. Il est de ce fait contraint de restreindre les informations pour pouvoir les traiter (Mintzberg H. et al., 1999), ce qui l'amène à des simplifications cognitives (Schwenk C.R., 1988). Il ne va pas procéder à un examen exhaustif des possibilités envisageables avant de chercher la meilleure solution, mais plutôt retenir une solution satisfaisante en tenant compte de ses motivations et de la situation actuelle. Les décideurs ne s'appuient pas sur des faits pour décider mais sur des représentations et des croyances. Cette proposition a été mise en exergue par Calori et Sarnin (1993) à l'aide des cartes cognitives. L'approche cognitive de la prise de décision s'est principalement développée à partir de concepts tels que les heuristiques, les biais cognitifs ou les cartes cognitives (Laroche H., 1995).

Tel que mentionné précédemment, les managers deviennent des *information's worker* qui absorbent et traitent l'information. L'École cognitive est d'ailleurs également appelée École du traitement de l'information. Walsh (1995) commente l'attribution de l'expression *information's worker* aux managers par le fait que ceux-ci passent leurs temps à absorber, utiliser et disséminer de l'information concernant différents questionnements, opportunités ou problèmes de l'entreprise. L'auteur identifie principalement deux approches du traitement de l'information, l'approche *top-down* et l'approche *bottom-up*.

- Dans l'approche *top-down* appelée également *theory-driven*, les expériences passées guident la manière de traiter l'information dans des circonstances similaires qui se reproduisent. Ici, les structures cognitives générées par les expériences passées affectent les capacités à coder et inférer avec les nouvelles

informations. Le concept de schème de perception est fortement lié à cette vision du traitement de l'information.

- A l'inverse dans l'approche *bottom-up*, ou *data-driven*, le contexte informationnel actuel guide le traitement de l'information. Dans ce cas, c'est l'information elle-même qui donne forme aux réponses de l'individu. C'est le cas par exemple dans la plupart des situations nouvelles (Walsh J.-P., 1995).

La formulation d'un problème, qui est une forme de traitement de l'information, n'est pas indépendante des autres problèmes dont l'individu se préoccupe. La formulation de problèmes organisationnels est une phase cruciale du processus de décision (Vidaillet B., 1999). Le diagnostic préalable fait partie intégrante de la formulation d'un problème. Afin d'agir face à une situation problématique, les dirigeants doivent fournir un effort de construction mentale pour comprendre le problème et en faire un diagnostic. En ce sens, l'important c'est la réalité que le dirigeant attribue au problème dans sa représentation mentale. Le dirigeant construit sa propre définition du problème avec l'information qu'il aura stockée (Lyles M.A., Thomas H., 1988). Pour gérer la complexité de certaines situations, dues par exemple à une multitude d'informations contradictoires, le dirigeant a recours aux modèles simplificateurs vus précédemment (voir : 2.2.2 Les heuristiques et les biais de perception) dans le but de réduire son effort cognitif. Cette phase de diagnostic du problème se compose de deux étapes qui sont le scannage des informations et l'interprétation de ces dernières.

Le scannage de l'environnement est un prérequis indispensable pour la formulation d'un problème par les individus et les entreprises. C'est un sujet clé pour éclaircir le comportement organisationnel. Jusqu'au milieu des années 80, pratiquement aucune recherche ne portait sur le processus de scannage de l'environnement ni non plus sur le processus d'interprétation. Le scannage concerne la collecte des données alors que l'interprétation arrive par après pour donner du sens aux données récoltées. Les managers se noient dans un flot d'informations et d'événements concernant leurs entreprises. Ils doivent les organiser pour leur donner du sens, c'est ce que qui est appelé l'interprétation. L'interprétation est par conséquent la traduction de ces informations et événements en modèles de compréhension. C'est une étape de construction des schèmes cognitifs qui engage directement l'esprit humain (Daft R.L., Weick K.E., 1984).

À partir du moment où l'on s'intéresse aux modalités d'interprétation de l'individu dans la prise de décision, on doit revenir à l'instant pendant lequel s'est formée la décision et

1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
2. La cognition managériale

comprendre ce qui s'est passé à ce moment-là : « pourquoi l'individu s'est-il penché sur cette question particulière et a-t-il décidé d'agir ? Pourquoi s'est-il engagé dans ce chemin particulier et a-t-il écarté d'autres voies ? » (Allain S., 1999, p.39). On peut répondre à ces questions avec les quatre modes d'interprétation qui suivent.

**Tableau 4 : Les quatre modes d'interprétation**

Mode	Description
Le mode vision non dirigée	Environnement imprévisible, information obtenue par hasard et de manière souvent informelle
Le mode vision conditionnée	Environnement prévisible mais attitude passive envers l'information
Le mode découverte	Environnement prévisible et attitude active envers l'information
Le mode <i>enaction</i> <sup>16</sup>	Environnement imprévisible et attitude active, impliquant un apprentissage par l'expérimentation

Source : inspiré de Daft R., Weick K.E., 1984

Le processus de prise de décision est identifié comme un processus cognitif par de nombreux chercheurs (Lyles M.A., Thomas H, 1988 ; Schwenk C.R., 1988). Schwenk (1984) présente différents modèles normatifs de prise de décision. Chacun des modèles exposés contient une activité d'identification du problème, de production d'alternatives et d'évaluation/sélection. Certains modèles incluent une quatrième étape d'exécution. L'auteur classe ensuite différents biais en fonction de l'étape susceptible d'être affectée. Les résultats obtenus sont synthétisés dans le tableau 5 qui suit.

**Tableau 5 : Les trois phases d'un modèle de décision et ses biais**

Phase du modèle de décision	Exemple d'heuristique rencontrée
L'identification du problème et formulation d'objectifs	Insister sur une hypothèse prioritaire, faire de l'ancrage, faire de l'escalade dans l'engagement, raisonner par analogie, etc.
La génération d'alternatives	Faire un calcul simple des résultats, exagérer les inférences possibles, nier les différences de valeur, avoir un ensemble de problèmes prédéfinis, etc.
L'évaluation et la sélection d'alternatives	Surestimer la représentativité, avoir une illusion de contrôle, dévaluer des solutions de rechange partiellement décrites, etc.

Source : inspiré de Schwenk C.R., 1984

<sup>16</sup> L'*enaction* est un terme qui prend en compte l'influence du contexte immédiat sur la cognition et sur l'action.

La première étape est celle de **l'identification du problème et de la formulation d'objectifs**. Cette étape commence avec l'identification d'un écart entre les résultats attendus et la performance réelle. Les principaux biais de cette étape sont : le biais d'hypothèse prioritaire, l'ancrage, l'escalade dans l'engagement et le raisonnement par analogie. Les décideurs sous l'influence du biais d'hypothèse prioritaire ou de l'ancrage auront tendance à percevoir moins d'écart que ce que les données indiquent. L'escalade dans l'engagement diminue la signification des écarts alors que l'analogie a tendance à définir le problème causant l'écart à travers une analogie avec une situation plus simple (Schwenk C.R., 1984).

La deuxième étape consiste à **générer des alternatives** pour gérer le problème. Certains processus de simplification tendent à éliminer certaines alternatives et par conséquent à limiter la recherche d'alternatives. Ces biais sont principalement : le calcul simple des résultats, les inférences possibles, nier les différences de valeur ou l'ensemble de problèmes. Par exemple, un calcul simple des résultats entraîne à soutenir une alternative unique (Schwenk C.R., 1984).

**L'évaluation et la sélection d'alternatives** composent généralement la troisième étape des modèles de décision stratégique. Les biais sont ici : la représentativité, l'illusion de contrôle et la dévaluation des solutions de rechange partiellement décrites. L'heuristique de représentativité conduit les décideurs à surestimer la précision de leur prédiction des conséquences. Avec l'illusion de contrôle c'est l'importance de ses propres actions qui est surestimée par le décideur. Finalement ce sont les alternatives les plus décrites qui seront les mieux évaluées (Schwenk C.R., 1984). Le fait de construire sa réalité en fonction des principes de cohérence et de continuité renforce également l'illusion de contrôle du décideur et le conduit à ne pas intégrer certains éléments difficilement compatibles (Vidaillet B., 2003b).

L'étude de James et Barnes (1984) sur l'impact des biais cognitifs lors du processus de planification stratégique conclut qu'un dirigeant devrait reconnaître ses propres limites cognitives et tempérer ses jugements. D'après Varela (1988) les trois principes de base du comportement humain sont : simplification, continuité et connexion avec l'action en cours. Allain (1999, p.57) met en application ces trois principes. Il peut être utile pour un décideur « de s'apercevoir que le principe de simplification peut l'amener à se focaliser sur un aspect particulier de sa situation, alors qu'il recherche une solution pour l'ensemble de son entreprise ; que le principe de continuité peut l'amener à ne pas remettre en cause des décisions prises antérieurement, même si celles-ci ne donnent pas de résultats escomptés, à



reproduire toujours la même solution pour une tâche donnée et à ne pas repérer de nouvelles solutions possibles ; que le principe de connexion étroite aux actions à mener au même moment peut l'inciter à mettre en avant l'expérience malheureuse d'une année donnée ou sa situation du moment, alors que, dans le futur, il a toutes les chances de ne pas revivre les mêmes conditions ».

Les chercheurs sont généralement unanimes sur le fait que les décisions complexes, ambiguës et incertaines sont fortement biaisées. C'est clairement le cas des décisions stratégiques. Différents modèles stratégiques de prise de décision sont présentés ci-dessous (Lyles M.A., Thomas H., 1988).

Tableau 6 : Quelques modèles de prise de décision

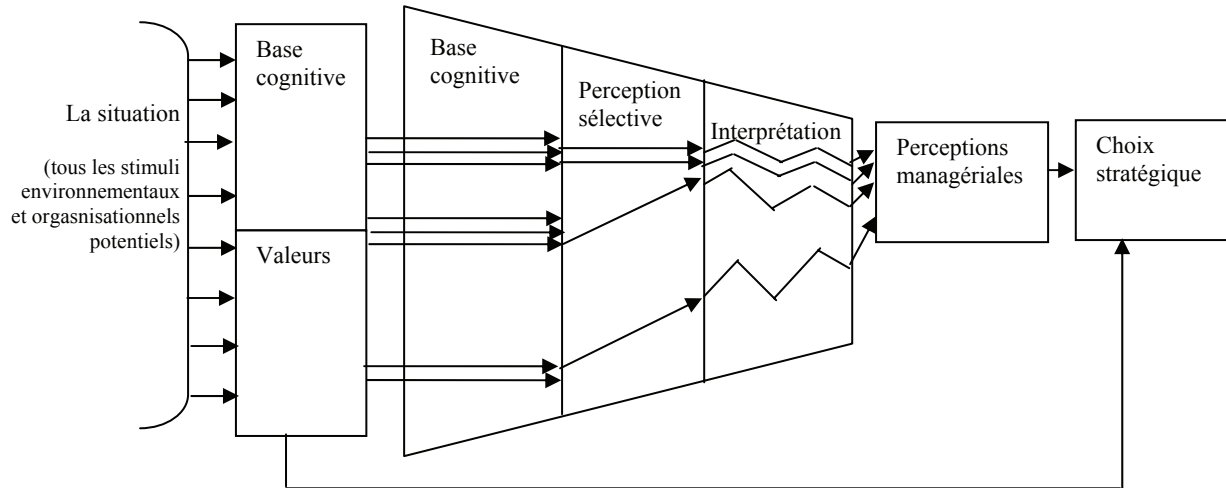
Nom du modèle	Description
Le modèle rationnel	C'est le modèle de la décision rationnelle où la décision prise est le résultat d'un choix comparatif entre les alternatives possibles.
Le modèle d'évitement	Dans ce modèle les dirigeants évitent tout ce qui est incertain et évitent en conséquence de devoir prendre des décisions. Il met en valeur le statu quo. Le biais le plus apparent dans ce modèle est la perception sélective.
Le modèle adaptatif	C'est une extension du modèle d'évitement. Les changements sont lents à partir du statu quo, les changements majeurs seront évités. Les principaux biais de ce modèle sont : l'escalade d'informations pour soutenir sa vision, l'illusion de contrôle par le changement lent et la perception sélective.
Le modèle politique	L'essence du modèle politique est une construction subjective de la réalité. Les biais sont ici des biais de pression sociale et de pouvoir des autres.
Le modèle décisif	Ce modèle va un pas plus loin que le modèle politique car il suggère qu'il existe des inconsistances entre l'information et la perception de l'environnement.

Source : inspiré de Lyles M.A., Thomas H., 1988

Ces cinq modèles montrent une fois de plus l'importance des biais lors de la prise de décision stratégique en organisation. Les valeurs du décideur sont un autre élément à prendre en compte lors d'un choix stratégique. En effet, ces dernières entrent d'une manière ou d'une autre dans le processus de décision stratégique. Les valeurs correspondent aux énoncés éthiques de Simon (voir : 2.2.1 Vers la rationalité limitée avec Herbert Simon). Le modèle décisionnel de Hambrick et Mason (1984) illustre l'importance des valeurs personnelles lors d'une prise de décision stratégique. Les jugements subjectifs des managers sont une

composante majeure dans le processus de planification et décision stratégique (James H., Barnes J.R., 1984).

Figure 3 : Un modèle de choix stratégique sous la condition de la rationalité limitée

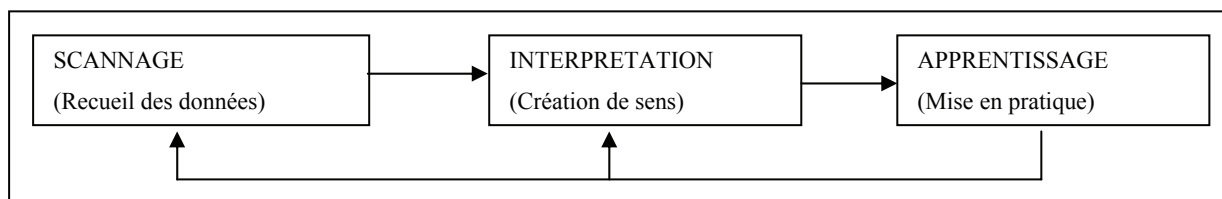


Source: Hambrick D.C., Mason P.A., 1984, p.195

Dans le modèle de Hambrick et Mason (1984), la perception qu'a le dirigeant de la situation est combinée avec ses valeurs tout au long du processus de décision, ceci afin de fournir le choix stratégique final. Les valeurs sont alors présentées comme un facteur pouvant affecter la perception. Ces mêmes valeurs peuvent également intervenir à la fin du processus dans le choix stratégique en tant que facteur externe. En effet, un décideur peut arriver à un ensemble de point de vue qui nécessite un choix qu'il fait finalement en fonction de ses valeurs.

La création de modèles du processus de décision stratégique suppose une possibilité d'apprentissage et d'amélioration dans le processus de prise de décision. Cette possibilité a clairement été envisagée par Simon (1993, p.112) : « je pense très clairement qu'il est possible de former les gens pour qu'ils améliorent leurs processus de prise de décision, de la même manière qu'il est possible de les former pour qu'ils deviennent de meilleurs skieurs ». Daft et Weick (1984) créèrent un modèle du processus d'apprentissage en trois étapes qui comprend la collecte des données (appelée également le scannage), l'interprétation qui permet de donner du sens à l'information recueillie et finalement l'apprentissage qui est la mise en pratique des théories cognitives.

**Figure 4: La relation entre scannage, interprétation et apprentissage**



Source : traduction libre, Daft R.L., Weick K.E., 1984

L'objectif de ce modèle est d'illustrer la relation entre scannage, interprétation et apprentissage. La relation est telle que si l'on met en doute la capacité des managers à collecter des données précises, il faut douter également de la fiabilité de l'apprentissage et avec cela des actions engendrées par ce dernier.

Maintenant que la notion de rationalité limitée a été approchée, qu'il a été établi qu'en fonction de cela chaque individu utilise des modes de raisonnement simplifiés appelés heuristiques lors de jugement ou de prise de décision et que ces heuristiques peuvent amener à des erreurs ou des biais (Maule A.J., Hodgkinson G.P., 2003), il est intéressant de se pencher sur un cas particulier, celui de la dissonance cognitive.

#### 2.2.4 La dissonance cognitive

Nombreuses sont les occasions au cours desquelles un dirigeant ou cadre dirigeant doit appliquer une décision qui lui déplaît. Leon Festinger (1919-1989) fut l'un des bâtisseurs de la théorie cognitive qu'il étudiera à l'aide de son paradigme de la dissonance cognitive. Le paradigme de la dissonance cognitive de Festinger (1962)<sup>17</sup> rentre dans le cadre des théories de rationalisation et dans celui des théories de la consistance cognitive. D'autres théories de la consistance cognitive sont devenues célèbres telles que la théorie de l'équilibre de Heider et celle de la congruence d'Osgood et Tannenbaum. Selon la théorie de l'équilibre de Heider, un individu va adopter un comportement visant à l'équilibre des forces positives et négatives provenant d'autres individus, de normes et de croyances auxquels il est confronté. Selon la théorie de la congruence d'Osgood et Tannenbaum, un individu va chercher à diminuer les incohérences qu'il subit (1955, cité dans Festinger L., 1962).

Selon le paradigme de la dissonance cognitive, lorsque les actes d'un individu ne s'accordent pas avec ses pensées, il vit une situation angoissante et déplaisante, un état de tension désagréable appelé dissonance cognitive. C'est le cas également si l'individu a

17 Première publication en 1957.

simultanément dans sa tête un certain nombre d'idées contradictoires. L'état de dissonance cognitive est alors considéré comme un état de motivation. Pour se sentir bien, l'individu a besoin d'éliminer cette tension, de trouver une cohérence entre ses actes et ses pensées. Il est en outre prêt à modifier ses idées afin de réduire son état de tension et retrouver une situation d'équilibre (Festinger L., 1962). On dit qu'il réduit la dissonance afin de trouver de la consistance. L'individu n'a en conséquence plus une attitude rationnelle, mais rationalisante (Beauvois J.-L., Joule R.V., 1981). « Le paradigme de base est simplement que l'inconsistance motive les sujets à modifier leur système cognitif dans une voie telle qu'il devienne consistant » (Beauvois J.-L., Joule R.V., 1981, p.62). Les attitudes sont modifiées plus facilement que les comportements. Par exemple, si un individu a un emploi qui ne le satisfait pas, il est plus facile de changer d'attitude et de chercher des arguments positifs que de quitter son travail (Chatman J.A. et al., 1986).

Une certaine forme de dissonance cognitive est forcément ressentie par la plupart des décideurs. Il peut y avoir dissonance entre le processus de décision que l'on perçoit comme étant actif dans l'entreprise et les modèles rationnels décrits dans de nombreux ouvrages ou manuels de gestion. La dissonance existe alors entre la complexité perçue des phénomènes et le simplisme des modèles de gestion servant à les appréhender. C'est l'écart entre la perception de la pratique et celle du normatif qui crée une dissonance cognitive (Avenier M.-J., 1993).

Selon Beauvois et Joule (1981), un dirigeant doit faire une distinction entre une cognition génératrice qui déclenche et oriente le travail cognitif, et d'autres cognitions qui ne sont pertinentes que dans la mesure où elles se rapportent à la cognition génératrice ou à son contraire. La cognition génératrice est la cognition à partir de laquelle la dissonance est établie. Elle n'intervient cependant pas dans le calcul du taux de dissonance. Le processus de réduction de la dissonance n'a pour fonction que de diminuer l'inconsistance dans laquelle la cognition génératrice (par exemple écrire un plaidoyer en faveur d'une mesure sociale avec laquelle on n'est pas d'accord) est impliquée. La cognition génératrice est la conscience de s'être engagé dans une action, elle suscite en cas de dissonance une recherche d'arguments consonants avec cet engagement. Ces arguments peuvent très bien être en contradiction entre eux et néanmoins réduire le taux de dissonance à condition que chacun soit consonant avec la cognition génératrice.

Il y a trois contextes majeurs pour tester la dissonance cognitive. Le premier est connu sous le nom de *forced compliance paradigm*. Il considère le changement d'attitude comme

une conséquence de la conformité induite. L'expérience suivante a été réalisée. Des individus ont été chargés d'écrire un essai contraire à leurs idées, une partie d'entre eux a reçu une rémunération, l'autre non ou seulement de manière symbolique. Les individus non payés sont ceux qui ont le plus changé leur attitude pour diminuer la dissonance du fait de ne pas être payé pour écrire un texte contraire à leurs positions. Ils ont confirmé la théorie de la dissonance cognitive, qui prédit une relation inverse entre le paiement et l'attitude de l'individu. Le deuxième contexte de travail sur la dissonance cognitive concerne les rites initiatiques. Il en est ressorti que les gens sont plus attachés à un groupe ou une organisation après qu'ils aient réalisées des tâches difficiles pour y entrer. Selon la théorie de la dissonance cognitive, ce phénomène est causé par un besoin de consistance envers l'effort fourni. Le troisième contexte empirique se concentre sur les tendances individuelles à augmenter la valeur perçue des alternatives choisies. Lors d'une réévaluation de deux alternatives après le choix, les individus diminuent la valeur de l'alternative non choisie et augmentent celle de l'autre pour réduire à nouveau la dissonance (Chatman J.A. et al., 1986).

Il existe une théorie appelée la *self-justification theory* qui est une conséquence ou une amélioration de la théorie classique de Festinger concernant la dissonance cognitive. Cette théorie auto-justificatrice prône qu'un état de dissonance appelle un besoin d'auto-justification plutôt que de consistance cognitive. Alors que la *self-justification theory* se réfère au désir intrapsychique de réduire la dissonance, l'ensemble des théories appelées *impression management* se réfère à une motivation interpersonnelle d'impressionner les autres et de vouloir satisfaire le public externe. Ces théories examinent le comportement stratégique que les gens utilisent pour créer et maintenir une image sociale désirable. Ce processus est aussi applicable au niveau organisationnel et permet d'étudier comment une entreprise gère son apparence de rationalité (Chatman J.A. et al., 1986).

En résumé la dissonance cognitive est un état pénible. L'individu est motivé à le réduire mais aussi à éviter tout ce qui renforcerait cet état. Cette réduction peut se faire en ajoutant de nouveaux éléments cognitifs ou en modifiant les éléments cognitifs existants (Festinger L., 1962).

La théorie de la dissonance cognitive est une théorie très large car les éléments cognitifs en dissonance peuvent être des connaissances, des opinions ou des croyances (Chatman J.A. et al., 1986). La théorie de Festinger est déroutante par son étonnante simplicité. C'est pourtant l'une des théories qui a le plus stimulé les chercheurs en psychologie sociale. La problématique de la dissonance cognitive est fréquente dans les

1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  2. La cognition managériale
- 

questions liées à l'éthique de l'entreprise. Le dirigeant fait face à de nombreuses idées contradictoires influencées par différents groupes de parties prenantes. Cela crée un état de dissonance qu'il tentera de diminuer. Cette théorie sera prise en compte lors de l'analyse des résultats de notre enquête empirique. Passons à présent aux différents modèles théoriques de recherche en cognition managériale.

## 2.3 La recherche en cognition managériale et ses différents modèles

Cette section a pour objectif de décrire les différents modèles d'analyse développés en cognition managériale. La présentation est amorcée par le développement général de la recherche en cognition managériale (2.3.1). Par la suite, les différents niveaux d'analyse (2.3.2) avec les modèles cognitivistes, connexionnistes et socio-cognitifs (2.3.3) sont présentés. Ils sont suivis des différents objets cognitifs à analyser (2.3.4). Bien que pouvant paraître plus abstrait que celles des sections précédentes, le contenu de la présente section est indispensable pour comprendre dans quel cadre théorique s'est développée la recherche en cognition managériale.

### 2.3.1 Le développement de la recherche

Depuis quelques dizaines d'années déjà, les sciences cognitives ont amorcé des recherches sur la pensée humaine et ses limites. L'étude des limites de l'être humain fournit des outils inestimables non seulement en psychologie, mais également en sciences de l'organisation. Nous ne sommes qu'à l'aube de cette recherche et pourtant les premiers aboutissements modifient déjà le champ de vision des chercheurs. La recherche en stratégie d'entreprise et la recherche en système d'information manifestent un intérêt croissant pour l'analyse du fonctionnement de la pensée des dirigeants (Getz I., 1994). La perception des managers semble être le chaînon manquant entre l'environnement économique et la stratégie de l'entreprise (Mounoud E., 1997).

La recherche en cognition managériale fut d'abord sporadique dans les années 60 et 70. Ce phénomène était principalement dû au manque de développement des outils d'analyse et cela a changé dans les années 80 lorsque des outils sont apparus (Sims H.P., Gioia D.A. (dir.), 1986). La recherche s'est concentrée premièrement sur des questions de structuration des connaissances (Laroche H., 1995) et sur la manière de penser des managers pendant l'accomplissement de tâches managériales (Schneider S.C., Angelmar R., 1993). Concernant les systèmes d'information, les préoccupations communes se tournent d'abord vers la décision et l'action des acteurs de l'organisation et ensuite vers la coordination des activités et la communication (Getz I., 1994).

Ces premiers questionnements cognitifs ont engendré un déploiement de publications sur le sujet (Lauriol J., 1998). L'étude de la cognition en organisation est devenu un champ de

recherche clé en organisation après la publication de la deuxième édition du volume de Weick en 1979 intitulé « *The social Psychology of Organizing* ». Le champ de recherche de la cognition managériale s'est développé durant les années 90 avec l'étude du processus de décision et de la formation des stratégies (cité dans Lauriol J., 1998). Un nombre de plus en plus important de recherches en management se retrouve à présent sous la bannière cognitive. Les études de Schwenk 1988 ou encore Stubbart 1989 en sont un exemple. « De janvier 1987 à août 1994, 156 articles scientifiques ont porté au moins partiellement sur l'étude d'un processus, d'un produit, d'une prédisposition ou d'un procédé d'ordre cognitif, et cela dans le cadre d'une recherche sur la PME ou l'entrepreneuriat » (Cossette P., 2000, p.21). Le succès des recherches concernant les PME est dû notamment au fait que ces dernières sont un champ d'étude privilégié pour la cognition étant donné le rôle central du dirigeant dans la stratégie d'entreprise. Ce point est discuté dans le troisième chapitre de cette thèse consacré aux PME.

En 1986, l'ouvrage collectif « *The Thinking Organization* », dirigé par Sims et Gioia, fut entièrement consacré à la cognition sociale dans l'organisation. Ce livre est basé sur la métaphore centrale selon laquelle la pensée est le sang d'une organisation.

En 1990, la publication de l'ouvrage collectif dirigé par Huff (dir., 1990) et intitulé « *Mapping Strategic Thought* » marque une fois de plus l'émergence d'une nouvelle perspective de recherche en management. Les différents chapitres de ce livre montrent comment les sciences cognitives peuvent apporter une contribution significative à la recherche managériale en général et au management stratégique en particulier. L'ouvrage discute un ensemble de techniques de cartographie pour illustrer et analyser la cognition.

Walsh a réalisé en 1995 un état de l'art sur la cognition managériale et organisationnelle. Il en a conclu qu'il existe une diversification des champs d'investigation. Il liste les différents auteurs ayant étudié le contenu de la structure des connaissances selon le niveau d'analyse, que le travail soit théorique ou empirique et selon que l'étude se focalise sur la représentation, sur le développement ou sur l'utilisation des connaissances.

Les chercheurs en management stratégique montrent un intérêt grandissant pour l'étude de la cognition des décideurs. Ce gain d'intérêt est encouragé par la reconnaissance de l'importance des perceptions des décideurs dans l'étude des liens avec l'environnement, la stratégie et la structure, aussi bien que le rôle de la cognition dans le diagnostic et la résolution de problèmes stratégiques (Schwenk C.R., 1988). Peu de domaines de la gestion n'ont pas encore été considérés sous un angle cognitif. La cognition managériale traite en priorité de la prise de décision managériale, de la perception de l'environnement et plus



spécifiquement de l'environnement concurrentiel, du changement, de l'apprentissage mais aussi des attitudes au travail et de l'évaluation de la performance. Par exemple, en 1997, Swan a mis en évidence l'importance de la cognition dans les décisions concernant les innovations technologiques dans les entreprises.

Les organisations et leurs dirigeants ont de nombreuses fois été analysés d'un point de vue cognitif. Cet engouement amène à parler de façon un peu sarcastique de « l'ère du tout cognitif ». Lors des premières étapes de cette révolution cognitive en gestion, la recherche s'est trop centrée sur des études empiriques, cela au dépend d'un solide bagage théorique. Cependant, une base théorique existe bel et bien et la recherche peut être réalisée sur plusieurs niveaux d'analyse (Stubbart C., Ramaprasad A., 1990).

### 2.3.2 Les niveaux d'analyse

Usuellement, l'approche cognitive des organisations distingue deux niveaux d'analyse (Schneider S.C., Angelmar R., 1993 ; Laroche H., Nioche J.-P. 1994 ; Lauriol J., 1998) :

1. le niveau individuel ou managérial : la cognition managériale s'étudie au niveau individuel, elle part de l'idée que l'étude du processus mental du décideur peut permettre de mieux appréhender le processus de formulation de sa stratégie. La cognition individuelle s'intéresse principalement au processus de décision.
2. Le niveau organisationnel ou collectif : l'organisation est considérée ici comme un ensemble d'interactions sociales. L'extension de l'approche cognitive au niveau organisationnel a permis de définir d'autres comportements organisationnels tels que l'apprentissage, le changement et la performance.

Les recherches en cognition managériale ont débuté par l'analyse de la cognition au niveau individuel avant de s'étendre au niveau organisationnel (Laroche H., Nioche J.P., 1994). Jusqu'au milieu des années 90, les chercheurs étaient principalement préoccupés par l'étude de la cognition au niveau individuel (Weick K.E., Roberts K.H., 1993). Ce niveau d'analyse continue d'être d'actualité dans les recherches en cognition managériale, notamment pour les études concernant le fonctionnement des PME.

Les travaux au niveau individuel ont assurément donné une nouvelle vision de l'organisation. Par contre, ils n'apportent rien quant à l'articulation des structures organisationnelles avec les structures mentales individuelles. L'approche cognitive au niveau organisationnel s'est alors développée dans le but de combler le déséquilibre entre l'action qui

est collective dans le cadre d'une entreprise et la cognition qui reste individuelle. Cette dernière affirmation a donné lieu à de nombreux débats sur une question centrale : peut-on parler d'une cognition organisationnelle ?

Sur la base de ce débat, les deux niveaux d'analyse précédemment exposés entraînent trois modèles :

1. le modèle juxtaposé : la cognition organisationnelle n'existe pas, elle ne peut être qu'individuelle (voir les études de : Schwenk C.R., 1984 ; 1988 ; Stubbart C., 1989).
2. Le modèle agrégé : si l'organisation peut avoir une cognition, ce n'est que par simple agrégation des cognitions individuelles (voir les études de : James L.R. et al., 1988 ; Bougon M.G., 1992 ; Bougon M.G., Komocar J.M., 1994).
3. Le modèle partagé : vision holiste de la cognition dans l'organisation (voir les études de : Prahalad C., Bettis R., 1986 ; Lyles M.A., Schwenk C.R., 1992).

Ces trois visions de la cognition en organisation ont alimenté et alimentent toujours de nombreux débats sur les études en cognition managériale.

### **2.3.3 Les modèles cognitiviste, connexionniste et socio-cognitif**

Les différents débats sur la nature de la cognition ont donné naissance à trois modèles concurrents qui vont être présentés. Ces trois modèles de recherche en cognition managériale sont les modèles cognitiviste, connexionniste et socio-cognitif.

Le modèle cognitiviste ou modèle de la cognition managériale : ce modèle repose sur l'organisation et la production de la pensée (ou cognition) au niveau individuel et aux effets que cette cognition exerce sur le comportement du manager. L'individu est au centre de cette vision et c'est sa cognition qui l'engage dans l'action. Les cartes cognitives et les schèmes mentaux sont les principaux outils de ce modèle (Lauriol J., 1998).

Le modèle connexionniste ou cognition organisationnelle : selon ce deuxième modèle, il existe une cognition organisationnelle. On s'intéresse à l'action organisationnelle et on postule l'idée de l'existence de structures cognitives centrales à l'organisation. Dans l'approche cognition organisationnelle c'est l'action qui contraint la cognition. On a dans ce modèle une vision organisationnelle mais en même temps une vision plus pauvre de l'individu qui se noie dans le collectif par l'interaction (Lauriol J., 1998).

Le modèle socio-cognitif : selon ce dernier modèle les organisations sont des entités sociales. Les activités qui y prennent place ne sont pas isolées mais se situent dans un milieu interpersonnel qui a une certaine influence. Le processus cognitif est fortement influençable par le milieu social. Ignorer cette influence revient à avoir une image un peu stérile de l'organisation (Sims H.P., Gioia D.A. (dir.), 1986). Ce dernier modèle souligne la dimension sociale plutôt que strictement cognitive des représentations qui se construisent dans l'action selon le contexte et les interactions sociales. L'approche socio-cognitive ne considère ni la cognition managériale au sens individuel ni la cognition organisationnelle, mais plutôt une cognition basée sur les processus interindividuels. On s'intéresse au social dans la cognition (Lauriol J., 1998). L'activité cognitive s'inscrit dans un contexte de relations entre membres d'une structure sociale (Cossette P., 2004). A l'image d'une organisation comme système formalisé de processus se substitue l'image d'un système social où se lient les individus qui travaillent (Dornier R., 2000). Le champ de recherche de l'approche socio-cognitive est le plus récent en sciences cognitives. Il s'appuie sur l'influence des dimensions sociales et se centre sur l'analyse des interactions entre un sujet et un objet selon le système de relation existant et dans un contexte d'action donné (Lauriol J., 1998).

La notion commune aux différentes approches de la cognition managériale reste celle des « représentations comme élément central régissant les activités cognitives » (Lauriol J., 1998, p.83). Les trois modèles s'occupent du même objet de recherche, soit la cognition et ses manifestations dans l'organisation. Cependant, ils ont des origines différentes. Alors que la cognition managériale (au sens étroit du modèle) et la cognition organisationnelle se basent sur les sciences cognitives, l'approche socio-cognitive s'appuie sur la psychologie sociale et sa conception de la cognition sociale<sup>18</sup> (Lauriol J., 1998). Ces modèles partent de positionnements épistémologiques différents. La nature humaine n'est pas vue de la même manière dans les trois modèles, ce qui amène à des positionnements scientifiques de recherche différents. Le tableau 7 résume les principales divergences entre les trois modèles d'analyse.

---

18 La cognition sociale est le processus par lequel un individu acquiert, construit et entretient une connaissance de la réalité sociale qui est composée de personnes (dont soi-même), de situations, de groupes, d'organisations et institutions, de rôles et de règles. La cognition sociale est l'objet de la psychologie sociale cognitive (Ersoc, 1998c).

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
2. La cognition managériale

**Tableau 7 : Les cognitions managériale, organisationnelle et socio-cognitive**

	<b>Cognition managériale (contenus)</b>	<b>Cognition organisationnelle (processus)</b>	<b>Cognition sociale (social)</b>
<b>Nature de la cognition</b>	Traitement de l'information	Processus de production de sens dans l'interrelation	Processus par lesquels les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale
<b>Processus</b>	Stockage, récupération, assemblage de données déclaratives et procédurales	Organiser, <i>enaction</i> , création de sens	Objectivation, ancrage, polarisation
<b>Structures</b>	Cartes cognitives	Cartes composites, causales, paradigmes, scripts	Structure imageante Pensée => conduite sociale
<b>Logique de fonctionnement cognitif</b>	Computation Pensée => Action Cognition	Réduire l'équivocité pour trouver un sens plausible Action => Cognition	Résolution de conflits socio-cognitifs Action => Cognition
<b>Individu cognitif</b>	Le décideur est un <i>information's worker</i>	Collectif (le groupe dirigeant, une coalition)	Sujet réflexif
<b>Relation individuel/collectif</b>	Non pertinent	Interaction Double interaction	Interaction sociale comme rapport social (système conflictuel ou coopératif de relations sociales)
<b>Représentation</b>	Mémoire de processus Concept et relation de causalité, d'identité	Collective et mentale	Représentations sociales
<b>Orientation théorique</b>	Psychologie cognitive	Cognition distribuée Behaviorisme social Néo-behaviorisme	Psychologie sociale cognitive

Source : traduction libre, Lauriol J., 1998, p.326

Le modèle socio-cognitif est un modèle de recherche qui présente un intérêt croissant pour le management stratégique. Même si ce n'est pas l'approche utilisée dans notre étude (nous nous pencherons sur le modèle de la cognition managérial plus adapté en contexte PME), elle mérite plus de précisions étant donnée son caractère novateur et son succès. De nombreux auteurs s'y sont intéressés principalement durant les années 90.

**Tableau 8 : La recherche socio-cognitive**

<b>Auteur</b>	<b>Année de publication</b>	<b>Objet de recherche</b>
Ginsberg	1990	Étude du lien entre diversification et performance. Développement d'un modèle socio-cognitif sur le rôle des systèmes de croyances des tops managers. Cette étude lie la cognition individuelle à la cognition organisationnelle.
Ward et Reingen	1990	Étude socio-cognitive de la prise de décision des consommateurs et l'influence des structures cognitives partagées.
Langfield-Smith	1992	Étude de l'intérêt d'avoir une carte cognitive partagée. Cet article discute en quoi une approche cognitive dynamique rend la théorie de l'organisation et la théorie de la stratégie inséparable.
Laroche	1995	Étude de la compréhension de la prise de décision dans l'organisation et de son importance. La décision et la prise de décision doivent y être abordées comme des représentations sociales.
Rouleau et Seguin	1995	Étude de la formation des discours dans les théories de la stratégie et de l'organisation.
Burgelman et Grove	1996	Étude sur la dissonance stratégique avec l'alignement par le top management de la stratégie d'entreprise et de l'action stratégique. Les divergences entre l'intention et l'action causent souvent des « désaccords stratégiques » dans l'organisation.
Lauriol	1996, 1998	Études de la décision stratégique avec une approche socio-cognitive.
Eisenhardt et al.	1997	Étude sur la gestion des conflits dans les choix stratégiques du top management. Les capacités du top management à se livrer à un travail d'équipe efficace peuvent déterminer la réussite de l'entreprise. Il ressort de cette étude que les meilleures équipes de la haute direction se concentrent sur ce qu'ils peuvent contrôler, et qu'ils développent les compétences à cette fin.
Mounoud	1997	Étude opposant la carte cognitive et la représentation sociale concernant l'analyse de la formation de la stratégie d'entreprise.
Durand	1999	Étude des implications pour le management stratégique de la médiation dans un conflit social.

Source : inspiré de Lauriol J., 1998, p.341 et autres recherches personnelles, références dans le tableau

Ce nouveau cadre conceptuel, celui de l'approche socio-cognitive, réarticule décision et action stratégique et permet de rendre explicite les processus par lesquels les managers construisent leur connaissance de la réalité sociale et déterminent les conduites sociales qu'ils pensent devoir adopter dans un contexte donné (Lauriol J., 1998). Avec cette approche, l'activité cognitive ne résulte pas uniquement de processus de traitement de l'information mais est également sociale dans la mesure où elle s'inscrit dans le contexte d'un réseau de relations entre membres d'une structure sociale. « Cette approche socio-cognitive introduit donc une dimension nouvelle, celle de l'interaction entre un sujet considéré comme un acteur social, et un objet inscrit dans un système de relations sociales et un contexte d'action » (Lauriol J., 1998, p.78). On s'intéresse alors à l'importance de ce contexte dans la production du contenu cognitif.

La perspective socio-cognitive se différencie des autres approches cognitives principalement parce qu'elle attribue un statut différent aux éléments cognitifs. La cognition sociale est une vision plus élargie de la cognition. Cette approche se propose de traiter les mêmes questionnements que les approches managériale et organisationnelle mais utilise une conception élargie du cognitif. L'activité cognitive n'est plus vécue uniquement comme un processus de traitement de l'information mais également comme un fait social s'inscrivant dans un contexte de relations sociales (Lauriol J., 1998). Les processus cognitifs tels que la catégorisation<sup>19</sup> ou les inférences causales ne sont plus considérés en tant que tel ; mais en relation avec les conduites sociales (Lauriol J., 1996).

Apparaît alors la notion de catégorisation sociale : l'individu ordonne les ensembles sociaux en catégories entre lesquelles il accentuerait les différences et à l'intérieur desquelles il soulignerait les ressemblances. Dans ce sens, c'est un processus de catégorisation qui soutient les relations intergroupes (Ersoc, 1998b). Selon la théorie de la catégorisation, les individus ressentent le besoin de rattacher les objets de l'environnement que ce soit des gens, des situations, des choses, etc. à des catégories particulières possédant des attributs qu'il perçoit comme similaires afin de pouvoir utiliser les schèmes qu'ils possèdent (Vidaillet B., 2003b). Le processus est très pratique car il permet de généraliser les propriétés attribuées à une catégorie en les attribuant à tous les objets du monde physique ou social qu'elle comprend.

---

19 Catégorisation : action ou opération mentale, explicite ou implicite, consistant à organiser des données perceptives, lexicales, etc. en catégories ou en classes définies par certains critères (Richelle M., 1998a). Le processus de catégorisation a pour fonction de trier et d'identifier l'information reçue. Les catégories ainsi créées correspondent donc à un ensemble d'objets avec des caractéristiques communes (qui ne sont pas forcément intrinsèques ou réelles) (Codol J.-P., 1989).

Plus précisément, c'est en trois points que l'approche socio-cognitive se différencie clairement de l'approche cognition managériale et de l'approche cognition organisationnelle :

1. les informations traitées sont dotées d'un statut social. Elles portent des valeurs symboliques,
2. les processus sont activés par des variables sociales qui peuvent provoquer des conflits socio-cognitifs,
3. le marquage social de l'objet étudié est important.

Dans l'approche socio-cognitive on explore les représentations sociales. Cette notion a été introduite par Moscovici en 1961 (cité dans Abric J.-C., 1994). L'étude des cognitions sociales, c'est-à-dire les processus par lesquels les individus produisent leurs conduites sociales, s'appuie sur ce concept central des représentations sociales.

Jodelet (1997) définit les représentations sociales comme une forme de connaissance spécifique possédant un sens commun et dont les contenus sont socialement marqués. Avec la théorie de représentations sociales, le sujet et l'objet ne sont plus distincts mais se fondent dans un ensemble, la coupure entre l'univers extérieur et intérieur d'un individu n'existe plus (Abric J.-C., 1994). « Autrement dit, un objet n'existe pas en lui-même, il existe pour un individu ou un groupe et par rapport à eux. C'est donc la relation sujet-objet qui détermine l'objet lui-même. Une représentation est toujours représentation de quelque chose pour quelqu'un » (Abric J.-C., 1994, p.12). Les représentations telles que décrites dans la théorie des représentations sociales ne sont pas un simple reflet de la réalité mais une « organisation signifiante » (Abric 1994, p.13).

La signification va dépendre de deux sortes de facteurs. Premièrement, des facteurs généraux liés par exemple au contexte social et idéologique, à l'histoire de l'individu ou encore aux enjeux sociaux et deuxièmement des facteurs contingents liés par exemple au contexte immédiat (Abric J.-C., 1994). La psychologie sociale cognitive ou approche socio-cognitive se focalise sur l'étude de l'interaction comme processus de construction de la réalité (Lauriol J., 1996).

Certains auteurs comme Huff (dir., 1990, 1997) argumentent que la cognition managériale est influencée par l'environnement culturel et social des managers (Daniels K. et al., 1994). « L'approche socio-cognitive apparaît ainsi comme une alternative crédible à la cognition managériale, qui prétend à une meilleure compréhension du jeu des variables sociales dans la dynamique de la formation de la décision et de la stratégie dans

l'organisation » (Lauriol J., 1998, p.341). Le processus socio-cognitif connaît différents niveaux de complexité qu'on l'étudie au niveau organisationnel, au niveau d'un groupe ou entre deux individus.

Mounoud (1997) tente de démontrer que l'approche pure de cognition managériale est limitée et qu'une nouvelle approche, reliée cette fois à la notion de représentation sociale ouvre de nouveaux horizons en choisissant une approche fondée sur les interactions à la place d'une approche individualiste.

Comme toute approche en sciences de gestion, la cognition sociale possède certaines faiblesses de nature théorique mais surtout méthodologique. Du point de vue théorique, la notion de marquage social reste à approfondir et il y a un manque de prise en compte des dimensions politiques liées à la vie des organisations (Lauriol J., 1998). Les principales faiblesses méthodologiques de l'approche socio-cognitive sont liées à l'analyse de la cognition. Il est en effet difficile d'identifier les croyances, les conduites sociales et la nature des relations entre les deux. On reconnaît que « la cognition sociale est fréquemment invisible pour ceux qui se trouvent sous son influence » (librement traduit de Finney M., Mitroff I., 1986, p.322). La plus grande limite est posée par le problème de collecte des données. Pour cette raison il n'existe à ce jour que peu d'enquêtes empiriques utilisant l'approche socio-cognitive (Lauriol J., 1998).

#### 2.3.4 Les objets d'analyse

Indépendamment du choix d'utiliser l'un des trois modèles présentés précédemment, différents objets cognitifs peuvent être analysés. Les classifications de ces objets diffèrent selon les auteurs. Là où Schneider et Angelmar (1993) voient trois catégories d'objets à étudier, Cossette (2004) en répertorie quatre. Cependant, deux catégories sont communes à tous. Il s'agit des structures ou produits cognitifs ainsi que des processus cognitifs.

Les trois objets de la recherche sur la cognition dans les organisations d'après Schneider et Angelmar (1993) sont : les structures cognitives, les processus cognitifs et les styles cognitifs. Les quatre objets cognitifs à analyser selon Cossette (2004) sont : les produits cognitifs, les processus cognitifs, les prédispositions cognitives et les procédés cognitifs.

**Les structures cognitives** représentent et contiennent les connaissances. Ce sont des modèles de connaissances avec les schèmes, les croyances ou encore les scénarios. Les structures cognitives sont les représentations des connaissances. Avec **les produits cognitifs** on rejoint les structures cognitives de Schneider et Angelmar (1993). Les produits cognitifs



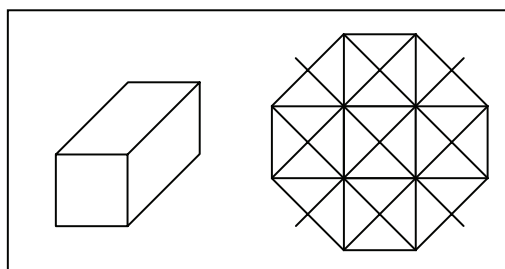
sont des systèmes représentationnels qui contiennent et organisent le savoir de l'individu. L'individu s'appuie sur son stock de connaissances afin de définir quels sont les aspects essentiels de la réalité ressentie et comment ces aspects s'articulent les uns par rapport aux autres (Cossette P., 2004).

**Les processus cognitifs** se réfèrent à la manière dont les connaissances sont acquises et utilisées, au fonctionnement de l'esprit. Les processus renvoient à la sélection, à l'organisation, au stockage, à l'utilisation (recherche, sélection et rétention) ainsi qu'à la transformation des connaissances. Les processus cognitifs « traitent l'information pour former des connaissances qui se structurent en une représentation, c'est-à-dire en une structure cognitive qui agence des contenus cognitifs sous la forme de scripts, de schémas ou de cartes cognitives » (Lauriol J., 1998, p.322). C'est l'étude du passage d'un état cognitif ou produit cognitif à un autre, l'analyse de ce qui se passe entre ces deux états. Le chercheur intéressé par les processus cognitifs mettra en évidence les caractéristiques du chemin de la pensée : étapes, biais cognitifs, apprentissage (Cossette P., 2004).

**Les styles cognitifs** sont des différences de structures et de processus entre les individus. Différents styles sont aussi possible dans la mesure où l'information peut être traitée au niveau individuel, collectif ou organisationnel (Schneider S.C., Angelmar R., 1993). « Le style cognitif est défini en psychologie comme un trait personnel, une manière d'accomplir une activité cognitive » (Getz I., 1994, p.92). L'expression « style cognitif » est définie comme « tout phénomène de variabilité interindividuelle relativement stable dans la forme de l'activité cognitive » (Huteau M., 1998, p.687). Les styles cognitifs sont des dimensions décrivant des modalités de fonctionnement cognitif et qui permettent de comprendre la cohérence entre certains aspects de la personnalité. Ils se distinguent des aptitudes dans la mesure où les styles concernent davantage la forme de l'activité que son efficacité. On peut distinguer de nombreux styles cognitifs mais la recherche sur les styles cognitifs a du essuyer de nombreuses critiques à la fin des années 80. C'est principalement la validité des tests psychométriques utilisés pour mesurer les styles qui furent remise en cause (Getz I., 1994).

**Figure 5 : Un exemple du Embedded Figures Test**

Le style cognitif qui a retenu le plus l'attention des chercheurs en système d'information est le style dépendance/indépendance du champ. Il est mis en évidence au moyen d'un test appelé test EFT (*Embedded Figures Test*), lors duquel on recherche une petite figure cachée dans une figure plus large, comme dans le dessin ci-dessous. Selon la facilité avec laquelle un individu repère le dessin de gauche dans le dessin plus complexe à sa droite on le classera comme étant indépendant ou dépendant du champ.



Source : inspiré de Furman University, 2006

**Les prédispositions cognitives** des individus sont des caractéristiques personnelles de l'individu. On trouve des études sur le niveau de complexité cognitive (Cossette P., 2004).

**Les procédés cognitifs** se rapportent aux les outils ou procédés susceptibles d'aider à la représentation des produits cognitifs. Ce sont des études dans lesquelles la cartographie cognitive joue un rôle primordial (Cossette P., 2004).

Même si les recherches en cognition individuelle proposent plusieurs directions, la plupart des travaux en management stratégique se sont concentrés essentiellement sur les processus et les structures cognitives (Cossette P., Audet M., 1992 ; Eden C., 1992 ; Fiol C.M., Huff A.S., 1992), en ignorant que la pensée n'est pas seulement un raisonnement logique mais qu'elle comporte également une part d'émotion et d'intuition.

Un aspect peu développé avec l'approche cognitive de l'organisation c'est l'importance des sentiments et de l'émotion ainsi que l'influence que ces deux éléments exercent sur le jugement managérial. On regroupe cela sous le terme générique anglais d'*affect*. Ce terme comprend plus spécifiquement les émotions, les humeurs et les sentiments. L'utilisation de variables liées à l'*affect* n'est pas nouvelle dans l'organisation. On s'intéresse par exemple depuis plusieurs années à la variable satisfaction ou à la préférence. On peut distinguer deux catégories d'*affect*, le différencié et le non-différencié. L'*affect* différencié est stimulé par un objectif spécifique et une situation particulière alors que l'*affect* non-différencié est plus lié à l'humeur. L'influence de ces deux catégories sur le jugement managérial est subtile et de nombreuses recherches restent à réaliser sur son mode opératoire

(Park O.S. et al., 1986). L'*affect* est généralement traité séparément de la cognition et ne reçoit que des considérations superficielles lors de l'étude des organisations. Son influence est pourtant reconnue dans le processus cognitif. Les gens ne sont pas des processeurs d'informations ou des créateurs de sens démunis de passion (Gioia D.A., 1986).

La confrontation de points de vue différents entre membres défendant chacun leurs interprétations, leurs intérêts et leurs solutions amène à une nouvelle compréhension des problèmes (Schwenk C.R., 1988). Comme l'écrit Cossette, « la dimension cognitive est considérée par un nombre grandissant de membres de la communauté scientifique comme essentielle à l'explication ou à la compréhension du fonctionnement des organisations » (Cossette P., 2000, p.13). « Les questions cognitives en économie comme en gestion ne sont donc nullement périphériques, mais constituent des problèmes de base que ces disciplines ne peuvent éluder sous peine de se résigner à n'être plus que des sciences formelles, sans prise sur l'univers industriel et social » (Munier B., 1994, p.91).

Maintenant que les principaux objets d'analyse de la cognition managériale sont présentés et que l'importance mais aussi les difficultés d'une approche cognitive en organisation ont été discutées, la prochaine section va se concentrer sur le concept central de représentation.

## 2.4 La représentation mentale

La présente section est entièrement consacrée à la représentation mentale. Après une exposition du concept (2.4.1), le rôle prédictif des représentations (2.4.2) et l'importance du langage dans l'étude des représentations mentales sont discutés (2.4.3). Cette discussion est suivie de la présentation d'une technique de schématisation des représentations : le réseau sémantique (2.4.4). La section continue avec une liste des différents facteurs susceptibles d'influencer les représentations mentales (2.4.5) et se termine par une analyse concise de la relation entre la représentation et l'action (2.4.6).

### 2.4.1 Le concept de représentation mentale

Il existe une conviction essentielle à l'École cognitive des organisations : « l'existence de structures mentales organisant la cognition est une condition sine qua non de la cognition stratégique » (Mintzberg H. et al., 1999, p.169). Cette conviction conduit directement à la notion de représentation mentale. Les différents modèles, courants et niveaux d'analyse de l'École cognitive ont comme point commun la centralité du concept de représentation même si celui-ci n'a pas toujours la même signification (Stubbart C., 1989).

Sans représentation, le cerveau n'est plus en mesure d'appréhender les objets du monde extérieur ou plus simplement n'importe quelle situation particulière. Abric (1994, p.13) définit la représentation « comme une vision fonctionnelle du monde, qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir une place ». Il semble évident par cette définition qu'une représentation n'a de valeur que pour un sujet pensant capable de l'interpréter et de lui donner du sens.

Il est désormais établi que l'individu pensant regarde la réalité à travers ses perceptions. « La représentation fonctionne comme un système d'interprétation de la réalité qui régit les relations des individus à leur environnement physique et social, elle va déterminer leurs comportements ou leurs pratiques » (Abric J.-C., 1994, p.13).

Tout individu, et par conséquent tous manager, essaie de surmonter le défi de la gestion de l'information par l'emploi d'un schème ou modèle mental pour représenter leur monde informationnel et de la sorte faciliter le processus de gestion de l'information et la prise de décision. A partir de la littérature sur la cognition managériale et en prenant en

compte la capacité limitée de l'esprit humain, il est devenu acceptable de dire que les dirigeants représentent leurs connaissances sur leurs entreprises sous la forme d'une représentation simplifiée appelée schème ou modèle mental. Ces modèles ou schèmes mentaux sont des représentations internes que le système cognitif des individus crée pour interpréter l'environnement (Denzau A.T, North D.C., 1994).

En situation complexe, chaque manager crée une forme structurée de la situation qui lui est propre et dont le sens lui est spécifique. Ces modèles mentaux sont constitués de concepts et de relations entre ces concepts. Ils sont utilisés comme des cartes mentales permettant à l'individu de percevoir l'environnement. Le problème est que ces modèles mentaux, étant donné les capacités cognitives limitées, seront toujours incomplets. Cette imprécision peut augmenter encore avec les changements environnementaux (Barr P.M. et al., 1992).

Les représentations ont généralement une fonction de simplification de l'environnement afin de mieux le maîtriser et le communiquer (Lauriol J., 1996). L'Homme ressent un besoin naturel à construire ces images. Elles l'aident à lui donner une vision du monde qui lui permet de « structurer son existence présente et de se projeter dans l'avenir » (Revolon F., 1999, p.8).

Les quatre hypothèses formulées par Hodgkinson et Sparrow (2002) sur le concept de représentations mentales sont les suivantes (reprises entre autres par Dornier R., 2004a/b) :

- les individus sont limités dans leur capacité à traiter la variété des informations et les stimuli du monde extérieur,
- ils emploient des stratégies afin de diminuer la charge du traitement de l'information,
- ils aboutissent en conséquence à une compréhension simplifiée de la réalité, encodée dans l'esprit des individus,
- ces représentations mentales agissent comme des filtres traitant l'information et pouvant la biaiser.

Cette approche de la cognition managériale par des représentations mentales ou des schèmes mentaux postule que ces derniers limitent cognitivement les dirigeants dans leur activité décisionnelle. Les représentations mentales sont construites à partir d'expériences antérieures qui vont préfigurer les actions futures et vont servir au décideur de guide pour l'action (Lauriol J., 1998).

Les représentations mentales sont des structures ou schèmes de connaissances (*knowledge structure*) que les individus imposent à un environnement informationnel pour lui donner de la forme et du sens. Elles représentent les informations retenues et organisées sur un sujet. Elles assignent l'attention, facilitent le codage ainsi que la récupération de la mémoire et aident de ce fait à interpréter l'expérience. Elles fournissent une base pour l'inférence et accélèrent la résolution de problèmes. La recherche psychologique a établi que la structure des connaissances affecte le traitement de l'information de manière prévisible (Walsh J.-P., 1995).

Rappelons que selon la théorie des représentations sociales, les représentations ne sont pas uniquement cognitives mais bien socio-cognitives, il y a également un aspect social à prendre en compte. Il y a deux composantes dans l'approche socio-cognitive :

- la composante cognitive : la texture psychologique créant un processus cognitif.
- La composante sociale : lors de la mise en œuvre du processus cognitif, la composante sociale génère des règles pouvant être différentes de celles générées par la composante cognitive.

La prise en compte de la composante sociale rend certes l'analyse plus difficile mais cette double vision permet de comprendre par exemple pourquoi certaines représentations tolèrent des contradictions apparentes (apparentes car l'ensemble est organisé et cohérent) (Abric J.-C., 1994).

Abric (1994) est le fondateur de la théorie du noyau central. Selon cette théorie, il existe un noyau central, un élément fondamental à toute représentation, qui détermine la signification et l'organisation de cette dernière. Ce noyau central, appelé aussi noyau structurant, remplit deux fonctions essentielles :

- une fonction génératrice : donner un sens aux autres éléments de la représentation,
- une fonction organisatrice : déterminer la nature des liens qui unissent entre eux les autres éléments de la représentation.

Abric (1994, p.22) attribue à ce noyau central une propriété intéressante : la stabilité. Selon l'auteur, « il constitue l'élément le plus stable de la représentation, celui qui en assure la pérennité dans des contextes mouvants et évolutifs ». Il représente l'élément qui va résister aux changements. Ce noyau central contribue fortement au contenu et aux évolutions des préoccupations des dirigeants (Vidaillet B., 2003b). Cette théorie est prometteuse pour l'analyse de la dynamique et de l'évolution des représentations sociales.

Richard (1990) distingue quant à lui deux types de représentations mentales, d'une part les représentations *sensu stricto* et d'autre part les croyances. Les représentations *sensu stricto* sont des constructions de circonstance élaborées en fonction d'un contexte particulier et à des fins précises. Elles sont liées à des actions futures. Les croyances, qui sont également des constructions, ne sont pas directement liées à l'action (Allain S., 1999). Les croyances jouent sur les effets auxquels le dirigeant « sera sensible ou peu sensible et sur la nature des solutions qu'il aura tendance à préférer ou à écarter ; elles jouent aussi sur l'interprétation dans une perspective dynamique, en permettant de rapprocher des diagnostics instantanés avec des visions de tendance, et notamment d'apprécier la pérennité des problèmes considérés et l'intérêt des occasions à saisir » (Allain S., 1999, p.43).

Le neurobiologiste et chercheur en sciences cognitives Francisco Varela (1946-2001) propose le concept novateur d'*enaction*. Selon Weick (1995), l'*enaction* vient de l'anglais *enactment*<sup>20</sup> et renvoie à une idée de circularité entre un sujet et un objet alors qu'en essayant de schématiser à un moment donné une représentation, on cristallise les relations entre un individu et son environnement.

Par la création de son propre objet, toute interprétation est *enaction*, « elle découpe une forme dans le chaos informe de la réalité, elle détache son objet sur un fond indiscernable pour le mettre en acte » (Lorino P., 1997, p.113). « La plus importante faculté de toute cognition vivante est précisément, dans une large mesure, de poser les questions pertinentes qui surgissent à chaque moment de notre vie. Elles ne sont pas prédéfinies mais *enactées*, on les fait émerger sur un arrière-plan, et les critères de pertinence sont dictés par notre sens commun, d'une manière toujours contextuelle » (Varela F.J., 1989, p.91). D'une certaine manière, c'est là une critique à la notion suprême de représentation. L'*enaction* suppose que le monde n'est pas prédéfini mais qu'il se réalise. Avec l'*enaction*, le concept d'action domine sur celui de représentation. « Alors que la manière traditionnelle de concevoir l'environnement en fait un espace à découvrir et à comprendre, la notion d'*enactment* conduit à considérer la réalité extérieure comme une production sociale des membres de l'organisation » (Koenig G., 2003, p.23). C'est là une voie alternative selon laquelle des allers et retours entre les contraintes extérieures et l'activité générée intérieurement modèlent notre monde.

---

<sup>20</sup> Diverses traductions du terme *enactment* ont été proposées : mise en scène, activation, promulgation (Koenig G., 2003).

En résumé, chaque individu a besoin de se créer une représentation de son environnement pour le rendre intelligible. Chaque représentation est unique en raison de la rationalité limitée. L'étude de ces représentations peut en conséquence aider à comprendre les décisions et actions.

#### **2.4.2 La prédiction et l'attribution causale**

Au niveau individuel, les représentations se concentrent principalement sur le contenu des schèmes mentaux des managers et concernent certains phénomènes organisationnels. L'idiosyncrasie des perceptions rend hétérogène les représentations des individus et donc les schèmes mentaux. Des individus présentant des expériences culturelles et environnementales différentes vont avoir des modèles différents d'interprétation de leur environnement (Denzau A.T., North D.C., 1994). Les schèmes sont donc essentiels pour expliquer les comportements.

Dans leur article « *Upper echelon : the organization as a reflection of its top manager* », Hambrick et Mason (1984) tentent de synthétiser toutes les théories selon lesquelles les caractéristiques des managers peuvent partiellement aider à prédire les résultats de l'entreprise. La capacité de prédiction des représentations a cependant régulièrement fait l'objet de vives critiques. Cossette (2004) la présente comme irrecevable car elle présuppose l'existence de lois universelles et celles-ci ne sont pas adaptées à l'étude d'une réalité sociale telle que l'organisation. Selon Cossette (2004), le modèle classique de la science ne tient plus car dans l'étude de l'organisation, une observation ne peut pas être objective, les lois universelles sont inexistantes et la prédiction n'est pas un objectif valable.

En guise d'alternative au modèle classique dans lequel on cherche des généralités pouvant servir à des prédictions, il faut ici chercher à comprendre les situations considérées comme uniques avec une démarche dite idiographique (Cossette P., 2004). Cette réflexion est valable lorsque l'étude des représentations se fait au niveau individuel ou au niveau organisationnel, avec les modèles agrégés ou partagés.

Il semble alors intéressant de se pencher sur le concept d'attribution causale : « face à un événement, par exemple un comportement, l'individu cherche souvent à en inférer la cause [...] ainsi, un comportement peut-être expliqué en termes de causes ou de raisons, par des facteurs situationnels ou dispositionnels (causalité externe ou interne), stable ou instable » (Ersoc, 1998a, p.67). L'attribution implique l'intervention de schèmes causaux et de savoir préalables ou théories implicites. En somme, l'attribution causale est le processus cognitif qui permet d'inférer des causes à partir des éléments ou des comportements observés. Les



1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  2. La cognition managériale
- 

explications émanent soit des individus eux-mêmes (causalité interne) soit de facteurs dispositionnels ou situationnels (causalité externe). « Les individus iraient au-delà des données directement observables dans une situation pour expliquer celle-ci, pour la comprendre et pour y adapter leur comportement. Ils chercheraient à donner un sens aux événements, aux comportements, aux interactions. En quelque sorte, l'attribution serait un processus qui nous permet de produire de la plus-value au niveau du sens » (Deschamps J.-C., 1999, p.105). Pour Fritz Heider (1896-1988) (1958, cité dans Deschamps J.-C., 1999) qui fut à l'origine de ce courant de l'attribution causale, elle permet à un individu de rendre son environnement stable et cohérent mais aussi de pouvoir le prédire. Si l'individu cherche à prévoir les choses c'est qu'il a besoin de maîtriser et contrôler son environnement. On cherche à expliquer principalement lorsqu'il y a une incohérence ou quand l'environnement change. Lors d'activités quotidiennes, un individu fait l'économie de ce processus grâce à des schèmes de comportement stéréotypés. Faute de temps ou d'informations, un individu ne réalisera pas une analyse causale complète. George Kelly (1905-1967) a alors introduit la notion de schème causal qui est une conception qu'un individu développe concernant la manière dont certains types de causes interagissent pour produire des effets spécifiques (Kelly G., 1955, cité dans Deschamps J.-C., 1999).

### **2.4.3 L'étude des représentations mentales et l'importance du langage**

L'étude des représentations mentales amène à la question du cadre méthodologique utilisé qu'il s'agisse du recueil des représentations ou de l'analyse des données. On opère forcément à un choix méthodologique en fonction de certaines circonstances empiriques telles que la nature de l'objet étudié, la population, ou d'autres contraintes liées à la situation. Cependant, ce choix est aussi fait aussi en fonction des fondements théoriques qui justifient la recherche en cours (Abric J.-C., 1994). Par exemple, lors d'une étude socio-cognitive, en plus de faire émerger les éléments constitutifs d'une représentation et leur organisation, les chercheurs devront prendre en compte le rôle social de ces éléments. Ce n'est pas le cas d'une étude qui suit le modèle cognition managériale.

Malgré les nombreux intérêts, présentés antérieurement, que comporte l'étude des représentations, une difficulté persiste. Il s'agit de la capture de ces représentations par le chercheur. « Lorsqu'on vise à rendre compte de l'activité cognitive d'un sujet dans une tâche ou une situation donnée, dans quelle mesure et à quelles conditions peut-on le faire à partir d'une verbalisation du sujet à propos de l'activité concernée ? » (Caverni J.-P., 1991, p.253). Cette question est l'objet d'ardents débats en cognition managériale. Selon Donnellon (1986),

la communication et le langage sont utilisés en interaction dans deux buts primaires : pour inférer la cognition et pour l'influencer.

Mounoud (1999) explore le dualisme cognitif/discursif. Le discours et la représentation ne s'opposent pas, la représentation n'existe pour le chercheur qu'à travers les discours qui la rendent tangibles. « Interroger lors d'entretiens [...] plus ou moins directifs reste la voie privilégiée d'accès aux représentations » (Mounoud E., 1999, p.2). Ce sont donc le plus souvent des productions discursives qui ouvrent la voie d'accès aux représentations. Même si c'est là le moyen le plus aisé d'avoir accès aux représentations, il est important de se rendre compte que « comme dans la célèbre histoire de Nasurdine qui préférait chercher ses clés sous un réverbère où l'éclairage était meilleur qu'à l'endroit où il les avait perdues, peut-être que les psychologues cognitifs cherchent des signes du fonctionnement de l'esprit dans l'éclairage des protocoles verbaux, alors que les réponses sont perdues dans l'obscurité des processus qu'on appelle intuition et perspicacité ? » (Mintzberg H. et al., 1999, p.173). Empiriquement, malgré cette image évocatrice, l'accès à la pensée du dirigeant se fait principalement par le langage pour des raisons pratiques évidentes.

La verbalisation est la production d'un énoncé incité par la recherche. Cette verbalisation peut être aussi bien orale qu'écrite. L'objet de verbalisation est souvent général et parfois confus. Dans le cas de notre étude, l'objet de verbalisation est la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

« Le langage joue un rôle central dans l'interprétation/compréhension des problèmes organisationnels, et dans la communication des solutions » (Getz I., 1994, p.104). Gamot (1999) examine les raisons qui semblent justifier le fait de porter un peu plus notre attention sur les discours des dirigeants ou plus spécifiquement la place du langage dans les activités quotidiennes des dirigeants<sup>21</sup>. Il a mis en évidence quatre types de pratiques discursives, appelées expressive, conventionnelle, obsessionnelle et dialectique.

---

21 Voir Mintzberg H. (1973) ; Kotter J. (1982) et Hannaway J. (1989) pour une analyse des activités quotidiennes des dirigeants.

**Tableau 9 : Les pratiques discursives des dirigeants**

Caractéristique	Conception expressive	Conception conventionnelle	Conception obsessionnelle	Conception dialectique
Adaptation des messages	Faible	Elevée	Faible	Elevée
Degré d'interactivité	Faible	Faible	Elevé	Elevé

Source : inspiré de Gamot G., 1999, p.47

Le tableau 9 ci-dessus montre les deux dimensions immédiatement disponibles pour un observateur. Ces deux dimensions sont le degré d'adaptation des messages et le degré d'interactivité avec les interlocuteurs. Dans la conception expressive, le langage n'est que faiblement problématisé. La conception conventionnelle traite le langage comme un passage obligé, il faut faire bon usage de la parole autorisée de par la fonction de dirigeant. La troisième conception, celle de type obsessionnel, intègre le langage comme un levier d'action pour le dirigeant (Gamot G., 1999). La dernière conception, qui est la conception dialectique, intègre le plus large éventail de possibilités de communication : « le langage n'est pas ici simplement un moyen d'entrer en contact ou d'échanger, c'est aussi un moyen de construire des situations ainsi que de se construire soi-même » (Gamot G, 1999, p.52).

Ces quatre conceptions montrent que le langage est contextuel. En effet, le discours produit va dépendre de la nature des conditions de production. Il est essentiel d'analyser ces conditions car le discours ne sera pas le même s'il est produit pour un auditoire ou en comité restreint, s'il est donné à titre informatif ou s'il cherche à convaincre (Abric J.-C., 1994). Connaître ces quatre conceptions peut s'avérer pertinent pour les travaux portant sur la cognition managériale (Walsh J.-P., 1995).

Le langage est le principal moyen de communication d'un dirigeant. C'est par le langage que les informations sont essentiellement transmises en interne et vers l'extérieur de l'entreprise. C'est pourquoi l'analyse du langage est une bonne vitrine de ce qu'un dirigeant veut exprimer sur un sujet. « Les messages produits par les dirigeants ayant une conception expressive sont susceptibles de refléter le plus fidèlement leur pensées. Il semble dans ce cas raisonnable d'analyser leurs discours pour mettre en évidence certaines propriétés sous-jacentes en utilisant des cartes cognitives » (Gamot G., 1999, p.57). Il faut mettre cependant le lecteur en garde face aux deux conceptions du langage caractérisées par une forte adaptation des messages : la conception conventionnelle et la conception dialectique. La conception obsessionnelle, qui favorise le débat plutôt que le monologue pose également problème pour une recherche en cognition.

Dans le but de recueillir les représentations d'un individu, deux grandes méthodes se distinguent : la méthode dite interrogative et la méthode associative. Les outils de la méthode interrogative sont l'entretien bien sûr, mais aussi le questionnaire, les planches inductrices, les dessins, les supports graphiques ou encore l'approche monographique. Afin d'approcher au mieux les représentations d'un individu, un certain degré de liberté est généralement attribué à la verbalisation en fonction de l'énoncé des questions (Caverni J.-P., 1991). Pour la méthode associative, on peut citer l'association libre ou encore la carte associative. Le tableau 10 présente succinctement ces différentes méthodes (Abric J.-C., 1994).

**Tableau 10 : Les méthodes interrogative et associative de collecte des données**

Outils de la méthode interrogative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>L'entretien</b> : outil populaire de repérage des représentations. L'entretien engendre un discours qui dépend à la fois de règles d'énonciation et de la situation d'énonciation. Ajoutons à cela le biais de lecture des chercheurs. Ces limites mettent en avant la nécessité de compléter l'entretien avec d'autres méthodes servant de contrôle.</li> <li>- <b>Le questionnaire</b> : c'est la technique la plus utilisée. Le questionnaire a l'avantage de pouvoir intégrer des aspects quantitatifs mais aussi d'offrir un cadre de collecte standard. Comme il suppose cependant un choix préalable concernant les thèmes abordés, il est possible de passer à côté des propres interrogations du sujet.</li> <li>- <b>Les planches inductrices</b> : technique idéale pour les populations ne s'appropriant pas les modes d'interrogation plus classiques. Le sujet s'exprime librement à partir d'une série de dessins. Même si la technique permet de faire ressortir des dimensions implicites, l'analyse du contenu est rendue plus complexe.</li> <li>- <b>Dessins et supports graphiques</b> : on utilise ici la production artistique ou graphique du sujet pour accéder à sa représentation. Même si le sujet doit ensuite verbaliser son dessin, c'est la dimension non verbale qui est mise en avant.</li> <li>- <b>L'approche monographique</b> : une approche plus ambitieuse mais aussi plus longue et difficile. Il s'agit d'un croisement de plusieurs techniques permettant plusieurs niveaux d'analyse.</li> </ul>
Outils de la méthode associative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>L'association libre</b> : méthode verbale partant d'un mot ou d'une série de mots pour lesquels le sujet doit exprimer tout ce qui lui vient à l'esprit. Avec le caractère spontané de la technique on accède plus volontiers aux éléments constituant l'univers sémantique de l'objet étudié. Il manque cependant la signification des termes.</li> <li>- <b>La carte associative</b> : c'est une technique en trois phases. La première est une association libre à partir d'un mot, la deuxième une série d'associations libres à partir de deux mots, le mot inducteur et l'un des mots issus de la première association. Finalement, les chaînes associatives sont représentées sous la forme d'une carte.</li> </ul>

Source : inspiré d'Abric J.-C., 1994

Les nombreux débats sur la validité de la verbalisation comme représentation de l'activité mentale sont provoqués en partie par une assimilation hâtive de la verbalisation et de l'introspection. Cependant, à partir du moment où les règles courantes d'explicitation et de reproductibilité de la méthodologie scientifique sont satisfaites, les protocoles verbaux

doivent avoir le même statut que d'autres données d'observations utilisées en psychologie cognitive pour l'exploration de l'activité mentale (Caverni J.-P., 1991).

Pour étudier la signification d'une représentation à partir des discours des dirigeants, il a été établi faut suivre des règles de collecte des données et prendre en compte le contexte discursif. En plus de ce contexte discursif, les tenants de l'approche socio-cognitive prennent en compte le contexte social comprenant d'une part l'idéologie<sup>22</sup> de l'individu et d'autre part la place qu'il occupe dans le système social (Abric J.-C., 1994).

Dans notre enquête empirique, les représentations des dirigeants de PME sont approchées à l'aide d'un type particulier de schéma appelé carte cognitive. Un schéma est décrit (Estivals R., 2003, p.10) comme « l'expression objective et langagière du schème mental subjectif ». Il se forme par un processus de schématisation qui va à présent être décrit. Cette schématisation est concrétisée sous la forme d'un réseau sémantique.

#### **2.4.4 Le réseau sémantique comme outil de schématisation**

Le moyen d'accès à la pensée managériale le plus courant est, comme nous venons de le voir, le langage. Cette constatation a introduit en gestion plusieurs notions habituellement réservées à la psychologie : carte cognitive, biais cognitifs, représentations, etc. Maintenant qu'il a été établi qu'il est possible dans certaines limites d'approcher les représentations mentales par le langage, il reste encore à trouver un moyen de les modéliser. Cette modélisation est abordée à l'aide de la notion de schématisation.

La schématisation se réfère à l'action de schématiser, c'est-à-dire de réduire à l'essentiel (Estivals R., 2003). C'est l'organisation d'une thématique en discours que l'on qualifie de schématisation. Un discours permet de construire des représentations discursives à partir de représentations cognitives (Grize J.-B., 1989).

Grize (1989) approfondit les notions de représentation et de schématisation. Selon lui, les cinq aspects de la schématisation sont les suivants :

1. une schématisation est la mise en discours,
2. du point de vue qu'un individu (locuteur),
3. se fait d'une certaine réalité,

---

22 Idéologie : combinaison de croyances sur les relations de cause à effets, de préférences pour certains résultats et d'attente de certains comportements (Vidaillet B., 2003a).

4. pour le chercheur (interlocuteur),
5. dans une situation d'interlocution donnée.

Au cours de la schématisation, les représentations cognitives sont à la fois conservées, transformées et réduites. Un chercheur n'a pas directement accès aux représentations d'un individu. Ce dernier formule ce qu'il veut et arrive à partager et le chercheur, à son tour, appréhende et interprète les représentations de l'individu (Avenier M.-J., 1993). Les deux principes de base de la schématisation sont la réduction et l'organisation de l'information. « Tout se passe en effet comme si le premier acte de la compréhension humaine visait à la réduction de l'information » (Estivals R., 2003, p.81).

La schématisation se présente généralement sous la forme d'un réseau sémantique. Un réseau sémantique est un graphe où chaque mot ou construit est lié à d'autres sur une base sémantique. Les structures de la cognition managériale peuvent être représentées comme un réseau sémantique ayant les propriétés suivantes (Stubbart C., 1989) :

- flexibilité,
- transmission et exception,
- activation,
- raisonnement,
- computation.

Ce réseau sémantique est une représentation utile des connaissances, mais possède également de fortes limitations (Stubbart C., 1989). Les schémas, les scripts, les cadres et les cartes cognitives permettent de représenter l'organisation des connaissances utilisées pour percevoir ce qui serait autrement trop complexe (Swan J., 1997). Ce sont des outils utilisés pour juger de la structure et du contenu des modèles mentaux d'individus ou de groupes d'individus sur un sujet précis (Axelrod R. (dir.), 1976).

Un outil tel que la carte cognitive permet de représenter sous forme de schémas la multiplicité des interprétations que se font les individus d'une thématique. Cet ancien outil de psychologie a été remis en scène et a pris de l'importance avec son intégration en gestion. Une carte cognitive est généralement représentée par un réseau sémantique composé de concepts (représentant des fragments de phrases de l'individu) qui sont reliés par des flèches (représentant des liens de diverse nature, généralement de causalité). Une carte cognitive est similaire dans sa forme à un diagramme d'influence utilisé en systèmes dynamiques mais est

orientée spécialement selon la vision individuelle plutôt que selon un modèle agrégé utilisé habituellement en systèmes dynamiques (Eden C. et al., 1981). Le chapitre quatre est consacré exclusivement à la cartographie cognitive. C'est une technique de cartographie cognitive qui est utilisée pour représenter les perceptions des dirigeants dans notre enquête empirique.

Plusieurs méthodes de collecte des données permettent de capturer la cognition. Les méthodes disponibles ne présentent pas toutes le même degré d'intrusion du chercheur. Walsh (1995) a listé ces différentes méthodes et les a classées selon la personne qui possède le contrôle lors de l'utilisation de l'outil.

Tableau 11 : La collecte des données

Personne possédant le contrôle	Méthode
Le sujet	Repertory Grid Means-Ends Analyses Pairwise Comparisons Object Sorting Self-Q Technique Policy Capturing Procedure
Le chercheur et le sujet	Grounded Theory Ethnography Strategic Assumption Unstructured Interviews Semistructured Interviews Questionnaire Speech Act Analysis Videotape Analysis Linguistic Analysis
Le chercheur	Imagery Analysis
Autres	Analyses of Written Statements Analyses of Verbal Statements Archival Data Analysis Photograph Analysis

Source: Walsh J.-P., 1995, pp.309-310

L'utilisation combinée de plusieurs techniques de cartographie comme le font par exemple Daniels et ses collaborateurs (1994) dans leur étude sur la vision compétitive dans la *off-shore pump industry*, permettrait selon eux des résultats plus robustes. « Le défi le plus fondamental pour les chercheurs évaluant la structure des connaissances est d'être certain de

mesurer la structure des connaissances du sujet et non la sienne » (librement traduit de Walsh J.-P., 1995, p.308).

Les principales techniques de collecte des données sont à présent connues. Certaines de ces techniques sont reprises et détaillées lors de la description de la collecte des données en vue de la formation de cartes cognitives (voir : 4. La cartographie cognitive). Il est important de garder à l'esprit que les représentations ne sont pas statiques, mais qu'elles évoluent au cours du temps et selon l'influence de certains facteurs dévoilés dans le point qui suit.

#### **2.4.5 Les facteurs d'influence des représentations mentales**

Après avoir présenté différentes techniques de capture des représentations mentales d'un individu, nous allons décrire les facteurs qui influencent ces représentations. « Les représentations que se construisent les individus sur le monde qui les entoure ne peuvent se comprendre sans référence à la culture ou aux cultures dans lesquelles ils baignent » (Alexandre-Bailly F. et al., 2003, p.23).

Le développement des représentations mentales est encore peu étudié, mais on sait qu'elles se créent par expérience et qu'avec cette dernière les schémas deviennent plus résumés, plus complexes et plus organisés (Lord R.G., Foti R.J., 1986). L'apprentissage par l'expérience a été étudié entre autres par Feldman (1986) qui donne des suggestions afin d'améliorer cette forme d'apprentissage. Il faut premièrement augmenter la fréquence de feedback et réaliser les schémas le plus rapidement possible. Deuxièmement, il faut créer un environnement social qui exige de l'apprentissage. Troisièmement, l'auteur suggère d'engager ou de former des employés à être expert de la substance du travail et du processus. Finalement, il suggère de ne pas espérer de l'infailibilité, car cela conduit à une baisse de la motivation (Feldman J., 1986).

Au sein des représentations, Lauriol (1996) appelle noyau fictif (voir également la théorie du noyau central d'Abric (1994) dans 2.4.1 Le concept de représentation mentale) une structure robuste composée de concepts portant une forte résonance existentielle. Ce noyau, peu sensible aux variations externes, possède les fonctions d'objectivation et d'ancrage (Lauriol J., 1996).

Si l'on s'interroge sur le degré de précision de la perception que les dirigeants ont du monde, on peut se demander quels sont les facteurs d'influence. Le processus de formation des représentations mentales est encore mal connu. Walsh (1995) a étudié comment les facteurs individuels et sociaux peuvent influencer un changement dans la structure des



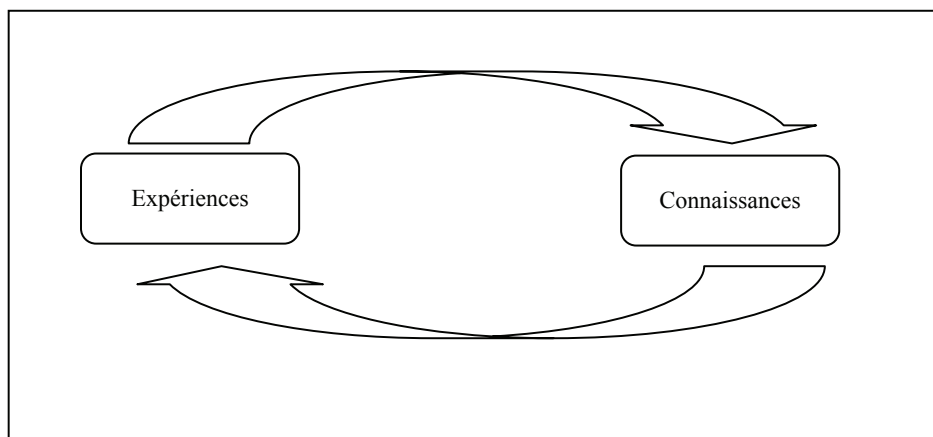
connaissances. La structure cognitive d'un dirigeant est façonnée par différentes expériences et repères tels que l'âge, la langue, l'éducation familiale, la formation, etc. (Hambrick D.C., Manson P., 1984). Les caractéristiques socio-démographiques peuvent aider à pressentir le contenu des représentations du dirigeant et de ce fait les choix stratégiques qu'il va privilégier : « il est aujourd'hui établi que nos connaissances antérieures, nos valeurs, notre affectivité, nos styles cognitifs, notre âge et peut-être notre sexe jouent sur notre manière d'appréhender et d'interpréter notre environnement » (Schermerhorn J.R. et al., 2002). Toutes ces expériences forment un bagage cognitif qui prédispose chaque individu (Cossette P., 2004).

En sus des influences précédemment citées, certains auteurs (dont Hedberg B., 1981 ; Lord R.G., Foti R.J., 1986 ; Stubbart C., Ramaprasad A., 1990 ; Fiol C.M., Huff A.S., 1992 ; Walsh J.-P. 1995) évoquent comme influence les facteurs de temps et d'expérience.

Les schèmes mentaux ne sont pas statiques mais évoluent au cours du temps (Denzau A., North D., 1994). Les images mentales possèdent un caractère dynamique dans la mesure où l'individu affine ses représentations au cours du temps et les adapte aux expériences vécues. La vision du dirigeant évolue en fonction du temps mais aussi du contexte. L'évolution des représentations mentales influence à son tour le contexte en influençant les décisions du dirigeant. On a donc affaire à une influence bidirectionnelle.

A propos des dirigeants, « l'expérience forme leurs connaissances, qui, à leur tour, formeront leurs expériences futures » (Mintzberg H. et al., 1999, p.160). Cette boucle est essentielle dans le courant cognitiviste.

Figure 6 : La boucle expériences-connaissances



Source : inspiré de Mintzberg H. et al., 1999, p.160

En dehors du noyau fictif, les structures de connaissances peuvent changer du fait d'une simple réflexion personnelle. Cette réflexion personnelle est alors considérée comme expérience. Le simple fait de penser à un objet affecte aussi la représentation de cet objet dans la mémoire (Dornier R., 2004a/b). Les facteurs qui influencent les structures cognitives peuvent de ce fait provenir de facteurs relatifs à l'agent perceptif lui-même, du cadre de perception ou encore de caractéristiques en connexion avec l'objet perçu (Schermerhorn J.R. et al., 2002).

Dans leur étude sur des dirigeants écossais dans le secteur du tricot, Porac et ses collaborateurs (1989) ont montré que la proximité géographique et culturelle pouvait favoriser le développement de croyances partagées. Nul doute que les valeurs d'un individu, ses croyances mais aussi ses projets et ses hypothèses jouent un rôle important dans le mode de construction et d'évolution de ses représentations mentales. C'est l'ampleur de ce rôle qui est encore mal connu. « L'idée fondamentale est donc que les facultés cognitives sont inextricablement liées à l'historique de ce qui est vécu, de la même manière qu'un sentier au préalable inexistant apparaît en marchant » (Varela F.J., 1989, pp.111-112).

Après avoir introduit la notion de représentation mentale, remis en cause son pouvoir de prédiction, parcouru différentes techniques de collecte des données, décrit la schématisation et présentement étudié les facteurs pouvant influencer les représentations, il paraît judicieux de se concentrer sur le lien entre la représentation et l'action.

#### **2.4.6 De la représentation à l'action**

Dans la conclusion du livre « *The Thinking Organization* » (1986), Gioia reprend une citation de Goethe selon laquelle : penser est facile, agir difficile et mettre ses pensées en action est l'une des choses les plus difficile au monde. Gioia (1986) ajoute que l'efficacité d'une entreprise dépend de la capacité à concrétiser les pensées en action et que cette traduction de la cognition en action serait l'essence même du management.

Décider est une action capitale en gestion d'entreprise. Les individus sont guidés dans leurs actions par leur interprétation de la réalité et de ce fait par leurs structures cognitives (Lauriol J., 1998). L'étude du lien représentation-action constitue depuis longtemps une préoccupation commune aux différents modèles de l'approche cognitive. C'est par contre la nature de ce lien et les effets qu'il produit qui divergent selon les perspectives (Lauriol J., 1998).

Afin d'entreprendre des actions en réponse à des situations problématiques, les dirigeants d'entreprises ou autres managers doivent fournir un effort de construction mentale, de représentation (Lyles M.A., Mitroff I., 1980). Les représentations sont des guides pour l'action. On peut dire des représentations qu'« elles prennent la forme de cartes mentales qui guident l'activité cognitive et l'action des managers dans leurs activités de décision » (Lauriol J., 1998, p.54).

L'individu en général et le dirigeant d'entreprise en particulier, étant donné l'importance de sa fonction, a tendance à vouloir comprendre, expliquer et façonner ses représentations afin de donner l'impression de mieux maîtriser les événements. Il se construit une vision du monde sur laquelle il agira ensuite. « L'action est donc considérée ici comme une conduite intentionnelle et non pas comme une conduite abstraite ou réduite à un simple problème de perception imposée par une carte cognitive individuelle ou organisationnelle » (Lauriol J., 1998, p.341).

La prise de décision stratégique et l'action engendrée ne sont clairement pas indépendantes. Il existe cependant une lacune dans l'intégration de ces deux sphères. L'étude du comportement des entreprises a été largement plus traitée que le processus de prise de décision (Zajac E.J., Bazerman M.H., 1991) et la formulation de problèmes a longtemps été négligée par la recherche (Lyles M.A., Mitroff I., 1980).

Il existe deux courants pour comprendre la relation entre l'action et la décision stratégique. Dans le premier courant la décision stratégique mène à l'action. Il s'agit d'un modèle appelé rationnel. Dans le deuxième courant par contre, la décision stratégique n'est que l'un des facteurs menant à l'action, celle-ci ne dépendant que partiellement du processus de décision. On parle pour le premier courant du paradigme de la formation de la décision (ou *decision making*) alors que pour le deuxième on parle du paradigme de la formation de la stratégie (ou *strategy making*) (Lauriol J, 1996). Contrairement aux deux courants présentés, « il serait probablement assez sage de considérer la cognition et l'action comme des inséparables se développant de façon concurrente » (Cossette P., 2004, p.34). Selon Weick (1995), les dirigeants agissent et pensent en même temps. Concernant le lien entre conception et action, trois groupes de dirigeants peuvent de ce fait être identifiés :

- ceux pour qui la cognition dirige l'action,
- ceux pour qui l'action dirige la cognition,
- ceux pour qui la relation est bidirectionnelle.

Afin de dépasser la dualité entre les deux paradigmes *decision making* et *strategy making*, Lauriol (1996) propose d'utiliser l'approche socio-cognitive pour appréhender le lien entre décision et action. Cette approche socio-cognitive explicite « les processus par lesquels les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale et déterminent les conduites sociales qu'ils pensent devoir adopter dans un contexte d'action donné » (Lauriol J., 1996, p.4). L'approche socio-cognitive permet de considérer l'action comme un rapport social (Lauriol J., 1996).

Une action n'est jamais neutre car elle aura toujours une conséquence. Cette conséquence est une transformation de la réalité que l'individu interprète et avec laquelle il interagit (Weick K.E., 1995). Différentes relations existent entre représentation et action (Cossette P., 2004).

#### Tableau 12 : Les relations entre action et représentation

---

- Découverte de ses pensées à la vue de ses actions
  - Construction de nouvelles pensées à la vue de ses actions
  - Découverte de nouvelles pensées à la vue du résultat de ses actions
  - Reconstruction de pensées pour maintenir une certaine cohérence entre actions et pensées (voir : 2.2.4 La dissonance cognitive)
- 

Source : inspiré de Cossette P., 2004

Les chercheurs en cognition managériale considèrent que les représentations d'un individu à propos d'un problème vont déterminer d'une manière ou d'une autre la façon de résoudre ce problème. La relation entre la compréhension et l'action est l'un des secteurs d'investigation les plus intrigants en recherche managériale (Isenberg D.J., 1986). Étant donnée l'importance de la problématique, on peut imputer le peu de recherche à la complexité du questionnement (Sims H.P. Gioia D.A. (dir.), 1986). Ce qu'il faut retenir c'est que séparer l'action et la cognition est un moyen artificiel de les comprendre. Cela suggère une frontière alors que cette dernière n'est qu'une illusion (Gioia D.A., 1986). Il paraît à présent essentiel de se pencher sur un problème spécifique de gestion, celui de la stratégie d'entreprise.

## 2.5 La stratégie d'entreprise et la cognition du dirigeant

Cette section va traiter tout spécialement de la cognition du dirigeant d'entreprise et de sa relation avec la stratégie d'entreprise. Cette thématique attire notre attention car nous partons du principe que la responsabilité sociale de l'entreprise doit faire partie intégrante de la stratégie d'une entreprise. Cette idée est développée et discutée dans le chapitre suivant sur la responsabilité sociale des PME. Après avoir mis en avant l'importance de la cognition du dirigeant (2.5.1), la définition de la stratégie d'entreprise va occuper le centre de la discussion (2.5.2). Les notions de vision et d'intention stratégique sont alors discutées (2.5.3). La section se termine avec quelques remarques sur la cognition et le changement (2.5.4).

### 2.5.1 Le leadership, le dirigeant et la cognition managériale

Les questions cognitives ont également été abordées en leadership. Le 34<sup>ème</sup> président des États-Unis d'Amérique, Dwight D. Eisenhower (1890- 1969) a défini le leadership comme « l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de la faire ». D'après cette définition, le comportement est l'essence du leadership. Le processus qui mène au comportement est déterminé par un processus cognitif. Quelques disciplines du champ du leadership ont commencé à examiner les structures et les processus qui produisent ces comportements. Les chercheurs utilisant l'approche traitement de l'information se concentrent sur ce processus. Ils tentent de discerner comment les leaders acquièrent, stockent, retrouvent et utilisent l'information. Ils étudient les différents schèmes et leurs activations. Cette conception du traitement de l'information puise ses racines dans la psychologie cognitive et sociale (Brown D.J. et al., 2004). Brown et ses collaborateurs (2004) révisent cette aire de la recherche en leadership qui malgré sa jeunesse a un impact substantiel dans le champ du leadership. L'approche des perceptions est utilisée pour tenter de comprendre comment un leader construit sa réalité et prend ses décisions en se basant sur celle-ci.

Une attention plus grande devrait être portée sur la manière dont les leaders résolvent les problèmes mal définis qui sont typiques à leurs activités (Mumford M. et al., 2000). Un thème de recherche important est l'éthique du leader. Actuellement, l'éthique du leadership et le degré de développement de la morale sont devenus des éléments essentiels de la recherche en leadership. L'éthique est une thématique émergente (Antonakis J. et al., 2004). La grande influence potentielle des leaders est l'une des raisons qui expliquent un tel engouement pour les aspects éthiques du leadership.

On peut distinguer différentes catégories d'acteurs au sein des organisations. L'un d'entre eux fait régulièrement l'objet d'une investigation et a pris de l'importance dans la recherche en cognition managériale, c'est le dirigeant (Gamot G., Vidaillet B., 1998). Le dirigeant d'entreprise est pour la recherche en leadership une ressource privilégiée. En plus de son importance dans la définition de la stratégie d'entreprise, l'influence qu'il exerce sur les différentes parties prenantes de son environnement n'est pas négligeable (Antonakis J. et al., 2004).

La perspective cognitive considère que la cognition du dirigeant d'entreprise est un élément clé pour expliquer les décisions stratégiques (Laroche H., Nioche J.P., 1994). « La décision existe dans les yeux des managers » (librement traduit de Laroche H., 1995, p.63) d'où l'importance de l'étude de cet acteur clé ! Les chercheurs en management stratégique ont commencé à explorer de plus en plus les aspects cognitifs du dirigeant. Ceci est dû non seulement à l'augmentation de la reconnaissance de l'importance de la perception des dirigeants dans l'étude des liens entre l'environnement, la stratégie et la structure, mais également à une plus grande conscience du rôle de la cognition dans le diagnostic ou la formulation de problèmes (Schwenk C.R., 1988).

« Tout le monde est en harmonie sur un fait : les managers pensent. Mais quel genre de penseurs sont-ils ? » (librement traduit de Stubbart C., 1989, p.325). La question de savoir comment pensent les dirigeants d'entreprise n'est pas nouvelle. Les théoriciens s'intéressent depuis plusieurs dizaines d'années aux représentations au niveau individuel, depuis les premières investigations de Simon dans les années 50 sur la représentation des décideurs et sur l'utilisation et le développement des schèmes (Walsh J.-P., 1995).

Le dirigeant d'entreprise possède un pouvoir important qui peut influencer les représentations des autres acteurs de l'entreprise concernant des problèmes organisationnels (Vidaillet B., 1999). Dans leur ouvrage collectif en management stratégique, Ingham et Koenig (1999) mettent en avant la relation entre l'action de décider et celle de diriger. En effet, si une décision n'est pas suivie socialement le dirigeant va échouer à diriger.

Isenberg (1986) cherche à identifier le processus central de pensée utilisé par les dirigeants d'entreprises. Le phénomène d'inférence managériale ressort distinctement de ces études comme un phénomène critique. Les principaux résultats des études d'Isenberg (1986) se résument de la sorte :

- lors d'une tâche de résolution de problèmes, les managers utilisent plus le processus par raisonnement que les étudiants,

- les managers raisonnent par analogie avec leur propre expérience,
- les managers portent beaucoup d'attention à l'évaluation de certains aspects embarrassants de leur travail,
- 49% des managers pensent que les protocoles sont codés comme des raisonnements déductifs,
- l'analyse de protocoles reflète la compréhension que les managers ont d'une situation problématique ou embarrassante.

Ces résultats montrent que le processus de compréhension est un aspect essentiel de la pensée managériale et que la compréhension est liée à la capacité de planifier les actions. Quand les managers reconnaissent le caractère incertain des événements et l'attribue à leur ignorance ou à une réalité objective on parle de pensée probabiliste (Isenberg D.J., 1986).

En résumé, les représentations qu'ont les dirigeants de l'entreprise et de son environnement font partie de la stratégie de l'organisation car elles alimentent le processus de décision sous-jacent à l'élaboration de la stratégie.

### **2.5.2 La stratégie d'entreprise et la cognition managériale**

Traditionnellement, la gestion stratégique est fondée sur une hypothèse de clivage entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise et sur l'identification objective des opportunités externes et des capacités internes de l'entreprise (Avenier M.-J., 1993). « L'expérience sensible des responsables d'entreprise ne semble pourtant pas souvent corroborer cette hypothèse : en général ils perçoivent plutôt que l'entreprise se définit dans sa relation avec son environnement » (Avenier M.-J., 1993, p.74). L'une des clés du processus stratégique, peut-être la principale, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes (Laroche H., Nioche J.-P., 1994). Les représentations sont en conséquence une piste de recherche attrayante pour l'étude de la formation de la stratégie. La décision stratégique est l'un des plus grands domaines de la gestion stratégique. C'est également un domaine très varié du point de vue des perspectives de recherche. Parmi ces perspectives, on trouve dorénavant le rôle du cognitif dans la décision stratégique (Lauriol J., 1998).

Le concept de stratégie est ambigu. Il est utilisé par les chercheurs sur plusieurs plans épistémologiques mais généralement l'adjectif stratégique a une connotation d'importance et de vision à long terme. On l'oppose facilement au terme opérationnel. Une stratégie est un ensemble de « directives à long terme concernant l'ensemble de l'entreprise ou des parties

1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  2. La cognition managériale
- 

importantes de celle-ci. Elles visent à assurer la réalisation permanente des objectifs primordiaux de l'entreprise » (Grünig R., Kühn R., 2004, p.19). Le terme stratégique représente un « ensemble intégré de choix se renforçant mutuellement, choix formant un tout cohérent » (librement traduit de Hambrick D.C., Fredrickson J.W., 2001, p.54).

En se penchant sur l'étude de la stratégie d'entreprise, les chercheurs cognitivistes ont voulu rompre avec l'image de procédé technique et scientifique que cette dernière voulait véhiculer. « Il est admis depuis longtemps que la gestion stratégique est autant affaire d'intuition et de vision que d'emploi de méthodes quantitatives plus ou moins sophistiquées » (Desreumaux A., 1993, p.224). Il faut essayer de faire ressortir les représentations sur lesquelles se fondent les stratégies. L'avantage d'utiliser des approches cognitives en stratégie réside dans leur potentiel de dépassement du clivage habituel entre formation de la décision et formation de la stratégie (Lauriol J., 1998). Pour la plupart des problèmes stratégiques il n'existe pas une seule bonne manière de le formuler. La formulation devient un aspect critique du processus décisionnel qui va suivre pour la résolution (Lyles M.A., Thomas H., 1988).

Dans une perspective cognitive, la stratégie dépend de la cognition des décideurs. « Les stratégies ne tombent pas du ciel. Elles ne sont pas déterminées par les menaces et opportunités de l'environnement, ni par les forces et faiblesses de l'organisation. Elles sont créées par des décideurs qui ont chacun leur histoire personnelle et qui perçoivent, interprètent et prévoient à partir de leurs propres schèmes » (Cossette P., 2004, p.95). La stratégie va de ce fait dépendre de la relation des décideurs avec l'environnement et être perçue comme un produit cognitif.

Si l'on applique les trois axiomes de la cognition managériale exposés précédemment qui sont intention, représentation et computation au problème de formulation de la stratégie managériale, on remarque que l'intention motive le manager à réfléchir sur les questions de stratégie et les options envisageables, que les représentations incarnent le contenu des connaissances du manager concernant le management stratégique, et que de manière alternée, les intentions et représentations sont créées, manipulées, changées, soutenues ou abandonnées selon un processus computationnel de la pensée (Stubbart C., 1989).

Les dirigeants s'engagent dans des actions stratégiques principalement par raison et non par habitude ou de manière aléatoire. Leur action est une réponse programmée en fonction de l'environnement. Derrière l'étude de la cognition managériale se cache l'idée que les représentations mentales des managers guident les actions stratégiques de l'entreprise



(Stubbart C., 1989). « De nombreux auteurs ont souligné que les représentations des dirigeants des organisations sont déterminantes dans le choix et la mise en œuvre de la stratégie. Cependant, leur latitude en termes de décision est limitée, comme le souligne la théorie de la discrétion managériale » (Dornier R., 2004a, p.18). Toutes les décisions ne relèvent pas de l'entière discrétion managériale, cette dernière est limitée par l'existence d'un ensemble de parties prenantes liées à l'entreprise.

Concernant la stratégie, les principes essentiels de l'École cognitive sont les suivants (Mintzberg H. et al., 1999, pp.179-181) :

- « l'élaboration de la stratégie est un processus cognitif qui se déroule dans la tête du stratège,
- la stratégie se présente comme une perspective – sous forme de concepts, de cartes, de schémas et de cadres – qui modélise la façon dont l'individu traite les données provenant de son environnement,
- ces données (selon la branche objective de l'École) passent par différents filtres déformants avant d'être décodées au moyen des cartes cognitives, ou alors (selon la branche subjective) elles ne sont que des interprétations d'un monde qui n'existe qu'en fonction de la manière dont il est perçu. Autrement dit, le monde vu peut être façonné, cadré et construit ».

Il existe fondamentalement deux types de recherches en management stratégique : les recherches basées sur le contenu des stratégies et les recherches qui examinent le processus de formation des stratégies. Les recherches sur le contenu ont été utiles pour la formulation de règles et de guides de conduites pour les entreprises mais avec un environnement économique de plus en plus turbulent, ce genre de généralisation est devenu moins adéquat. La recherche en stratégie s'est alors penché sur la manière de développer ses propres règles et guides de conduites, c'est ce que l'on appelle une perspective cognitive en management stratégique (Schwenk C.R., 1995).

La manière dont les décideurs formulent leurs problèmes n'était pas pertinente dans les recherches objectivistes pour lesquelles l'essence de la décision se situait dans l'analyse et le traitement du problème. La question de la formulation a peu d'importance car les problèmes sont censés exister indépendamment du sujet. En cognition managériale, le contexte n'impose plus au sujet la manière dont il doit se représenter un problème avant de tenter de le résoudre. « Un problème peut être défini comme une construction cognitive du

sujet » (Vidaillet B, 1999, p.61). La question de la formulation devient alors essentielle et Vidaillet (1999) préfère utiliser l'expression « objet de décision » à la place de problème, expression plus adaptée au processus de construction cognitif et qui n'implique pas forcément une décision. Un objet de décision peut être par exemple : un dilemme, un paradoxe, une opportunité, un conflit, une menace, un questionnement, une préoccupation, etc. (Vidaillet B, 1999, p.61).

Vidaillet (1999) met en avant l'interrelation entre les différents objets de décision et la difficulté d'envisager un tel objet comme un processus totalement distinct de la formulation d'autres objets de décision. C'est pourquoi l'auteur se penche sur l'agenda décisionnel d'un dirigeant. Cet agenda décisionnel représente l'ensemble des objets de décision qui accaparent l'attention du dirigeant à un moment donné. Un problème ou objet de décision est alors défini comme une représentation. « Cette conception des problèmes est très fortement liée au processus par lequel l'individu fait sens d'une situation (Weick K.E., 1995). Pour l'acteur organisationnel, formuler les objectifs de décision dont il se préoccupe, c'est créer ce qu'il va considérer comme les éléments caractéristiques de la situation, c'est délimiter les frontières de son attention. Il crée, à la place d'un environnement complexe composé d'éléments désordonnés, une structure cohérente dans laquelle il donne une place intelligible à ses actions et à ses projets » (Vidaillet B., 1999, p.63).

La complexité en stratégie est un courant relativement récent qui refuse d'appréhender la stratégie comme quelque chose de mécanique mais l'inscrit au contraire dans une approche complexe composée de sujet dotés de représentations différentes. Cette perspective de la stratégie comme complexe prend en compte les schèmes cognitifs individuels et met en avant l'action de communication pour lier ces schèmes entre eux (Martinet A.-C., 1993a). « Il s'agit d'ouvrir l'éventail des représentations du management stratégique trop souvent défini comme la réponse des forces/faiblesses (dites objectives) de l'entreprise aux opportunités/menaces (également objectives) de l'environnement » (Martinet A.-C., 1993a, p.63). L'ouverture ici est de se situer plus en amont que l'outil de planification stratégique qu'est l'analyse *SWOT* (*Strengths-forces, Weaknesses-faiblesses, Opportunities-occasions, Threats-menaces*) pour se centrer sur les cartes cognitives des dirigeants (Martinet A.-C., 1993a).

Avant le courant de la complexité en stratégie, les approches oscillaient entre la balistique et l'activisme. Alors que la première réduisait la stratégie à un outil techniquement sophistiqué de prévision, planification et programmation mais conceptuellement simple, le second prétendait combattre la complexité par une pensée simpliste (Martinet A.-C., 1993b).

Le point suivant approfondit plus précisément les concepts de vision et d'intention stratégique.

### 2.5.3 Les concepts de vision et d'intention stratégique

Dans les modèles traditionnels de gestion stratégique, tous les décideurs sont supposés avoir la même logique. Dans le modèle cognitif ils ont des schèmes de pensée qui leur sont propres. Avec l'École cognitive est apparu le concept de vision stratégique. « Très tôt, March et Simon (1958) ont montré que les décisions stratégiques reflétaient dans une large mesure les idiosyncrasies des décideurs » (Dornier R., 2000, p.5). Selon Mintzberg (1973), la stratégie de l'entreprise est alors guidée par la vision personnelle du dirigeant.

La vision stratégique est « une représentation du devenir de l'entreprise pour le dirigeant » (Messeghem K., Varraut N., 1998, p.103). « La vision stratégique du dirigeant est sa représentation mentale, à la fois du présent et du futur, de son organisation et de son environnement » (Messeghem K., Varraut N., 1998, p.105). Pour Cossette et Audet (1994), la vision stratégique du dirigeant est un produit cognitif formé d'un réseau de concepts jugés importants par le dirigeant pour l'avenir de l'entreprise. Cette notion a commencé à faire l'objet de nombreuses publications à partir de la fin des années 80.

La vision stratégique est souvent associée à la notion d'intention stratégique. Certains auteurs utilisent même ces deux notions indistinctement et cet amalgame a conduit à désigner la vision stratégique de fourre-tout conceptuel (Messeghem K., Varraut N., 1998).

« L'intention stratégique est un état mental qui dirige l'attention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers dans le but de réaliser un objet stratégique spécifique [...] Il existe trois points essentiels sur lesquels se rejoignent les auteurs : l'intention est caractérisée par un état mental, elle combine buts et moyens et elle comporte une dimension temporelle » (Messeghem K., Varraut N., 1998, p.104). Les promoteurs de l'intention stratégique (*strategic intent*) sont Hamel et Prahalad (1989). Les premiers travaux sur l'intention stratégique traitaient principalement de la GE. La perspective cognitive du dirigeant de PME ne sera prise en compte que plus tard (Messeghem K., Varraut N., 1998).

C'est la dimension temporelle mais aussi la désirabilité et la faisabilité perçue qui vont permettre de relier vision et intention stratégique. Ce sont ensuite la propension à agir et l'existence d'événements précipitants qui amènent à l'adoption d'un comportement. Cette relation entre vision, intention stratégique et comportement n'est pas linéaire, de nombreux

*feed-backs* existent et les influences sont bidirectionnelles (Messeghem K., Varraut N., 1998). Les quatre variables clés permettant de comprendre le passage entre vision, intention et comportement sont exposées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : De la vision à l'intention stratégique, quatre variables clés

Variables clés	Description
La faisabilité perçue	Perception des ressources et capacité à les mettre en œuvre.
La désirabilité perçue	Attrait du projet pour le dirigeant.
La propension à agir	Capacité du dirigeant à exercer un contrôle sur ses décisions.
L'événement précipitant	Il influence le processus décisionnel et s'il s'agit d'une contrainte, réduit la dimension entrepreneuriale de la décision.

Source : inspiré de Messeghem K., Varraut N., 1998

La vision stratégique d'une entreprise peut être retranscrite dans un document stratégique mais la vision n'est pas un document stratégique central, c'est plus un outil de communication des valeurs de l'entreprise. Elle influence la stratégie mais son effet direct sur les décisions est faible étant donné les concepts abstraits qu'elle contient (Grünig R., Kühn R., 2004). Le rôle de la vision stratégique est d'assurer une certaine cohérence entre les décisions d'une entreprise. Son contenu standard est (Grünig R., Kühn R., 2004) :

- Description générale des activités de l'entreprise (délimitation des marchés servis ainsi que des produits et services offerts)
- Objectifs et valeurs primordiaux (attitudes vis-à-vis des principaux *stakeholders*)

On s'intéresse dans notre étude au deuxième point, c'est-à-dire aux attitudes des PME vis-à-vis des principaux *stakeholders* comme valeur et objectifs non économiques de la vision de l'entreprise.

Si l'on se penche sur la relation entre vision stratégique du dirigeant de PME et performance de l'entreprise, on note que les facteurs influençant la performance d'une entreprise sont nombreux et qu'il est difficile d'extraire les effets individuels d'un seul de ces facteurs comme par exemple celui de la vision stratégique du dirigeant (Nkongolo-Bakenda J.-M. et al., 1994).

Le processus d'aboutissement d'une stratégie est un processus laborieux et même si le résultat n'est souvent pas optimal, par la suite, on a le plus grand mal à le modifier lorsqu'il n'est plus viable. Apparaît alors toute la problématique de résistance des représentations au changement. C'est en partant de cette réflexion que le thème du changement et de l'adaptation des schèmes mentaux est abordé.

#### **2.5.4 Le changement**

La cognition est fortement impliquée dans un changement organisationnel et l'adaptation au changement peut être perçue comme un challenge cognitif car ce qu'un individu pense d'un changement gouverne en partie sa manière d'y répondre (Gioia D.A., 1986).

Comme il a été souligné dans le point précédent, l'étude d'un processus est l'étude du passage d'un état cognitif à un autre. L'étude des processus cognitifs possède donc un caractère essentiellement dynamique ou évolutif. Les processus cognitifs peuvent de ce fait être mis en avant dans des recherches portant sur le changement stratégique ou la reformulation de la stratégie (Lyles M.A., Thomas H., 1988).

L'adaptation à un changement quel qu'il soit peut dans ce sens être perçu comme une modification de la cognition. Les structures cognitives jouent leur rôle de structures et sont en décalage avec un éventuel changement. Il faut à terme adapter les structures cognitives à la nouvelle situation sous peine d'un décalage gênant pouvant provoquer une dissonance cognitive (Cossette P., 2004). Un changement nécessite une modification sur plusieurs concepts qui sont fortement reliés entre eux (Vidaillet B., 2003b). Selon Cossette (1996), un dirigeant se sert de la construction d'images mentales pour confirmer ses schèmes actuels plutôt que pour en élaborer de nouveaux. Le dirigeant souhaite tendre vers une certaine stabilité qui répondrait à son besoin d'équilibre, car l'Homme a une aversion naturelle pour le changement. « Le fait de posséder des schèmes permet aux individus de combler leur besoin naturel de rendre intelligible le monde dans lequel ils vivent, ce qui leur donne le sentiment de pouvoir mieux maîtriser les éléments » (Cossette P., 2004, p.56). Ceux qui se réfèrent trop facilement aux heuristiques développées par leurs schèmes sont taxés de « paresse cognitive » (Yukl G., 2002). Weick et Quinn (1999) considèrent de manière paradoxale à la fois que le changement commence avec un échec dans l'adaptation mais aussi que le changement ne commence jamais car il n'arrête jamais.

« Pourquoi certaines entreprises sont-elles capables de s'adapter aux circonstances changeantes alors que d'autres ne réussissent pas à s'adapter aux changements environnementaux menaçant leurs pérennité ? » (librement traduit de Barr P.M. et al., 1992, p.15). L'une des explications au problème d'adaptation au changement de certaines organisations est la persistance de schèmes mentaux désuets chez leurs dirigeants. Barr et ses collaborateurs (1992) émettent l'hypothèse que les dirigeants doivent adapter leurs schèmes en réponse aux changements environnementaux et que le retard dans ce processus peut engendrer le déclin de l'organisation. Dans leur étude, les cartes cognitives de deux entreprises montrent des différences dans leur réponse au déclin industriel.

D'une manière générale, les efforts pour engendrer un changement dans une organisation ont de meilleures chances d'être couronnés de succès si le dirigeant comprend les raisons des résistances au changement, les phases séquentielles du processus de changement et les différentes stratégies de changement. Le diagnostic est une action à ne pas négliger. Avant d'initier un changement, les dirigeants doivent être au clair sur la nature du problème et sur les objectifs du programme de changement. La métaphore du corps humain est souvent utilisée. On fait habituellement la comparaison avec la maladie que l'on ne peut pas soigner sans un diagnostic préalable. Ce diagnostic peut être fait par des managers, des consultants externes ou une *task force* composée des parties prenantes essentielles de l'entreprise (Yukl G., 2002). Il faut pouvoir identifier les modèles mentaux actuels afin d'en proposer de nouveaux.

Le processus cognitif de construction d'une compréhension de l'environnement rentre en ligne de compte. Les schèmes mentaux des dirigeants facilitent en même temps qu'ils limitent l'information à propos de changements environnementaux. Les cartes mentales limitent le choix d'alternatives à celles qui ont été identifiées. Beaucoup de chercheurs affirment que la présence de modèles inappropriés est associée avec une détérioration de la performance (Barr P.M. et al., 1992).

Quels sont les facteurs qui contribuent à causer un retard dans la modification du modèle mental d'un dirigeant ? Barr et ses collaborateurs (1992) distinguent trois possibilités qui sont décrites dans le tableau 14 qui suit.

**Tableau 14 : Les trois facteurs retardant la modification d'un modèle mental**

1. La présence d'un environnement complexe et en expansion.
2. Les changements environnementaux peuvent ne pas être remarqués à cause d'un manque de modèle central.
3. Le temps d'apprentissage est également un facteur pouvant retarder le changement d'un modèle mental.

Source : inspiré de Barr P.M. et al., 1992

Il n'y a pas d'action directe possible sur les représentations mentales d'un individu. Un acteur peut cependant essayer d'amener un autre acteur à modifier sa représentation, comme c'est le cas dans la publicité. Même si le procédé est populaire, son mode de fonctionnement reste encore très méconnu (Avenier M.-J., 1993).

La littérature relative à la cognition managériale a toujours prôné l'opposition entre stabilité cognitive et changement ou du moins les a toujours décalés dans le temps. Après de longues périodes de résistance cognitive on retrouve des phases courtes de changement ou de créativité. La résistance et la créativité peuvent être pourtant deux processus simultanés. Le noyau central est source d'inertie ce qui constitue un point de référence stable mais autour de ce noyau central, les éléments se modifient pour maintenir de la cohérence avec l'environnement en perpétuel changement. La plupart des dirigeants doivent avoir l'impression d'être flexible et de se restructurer en permanence là où les chercheurs se focalisent sur la rigidité du noyau central (Vidaillet B., 2003b).

L'apprentissage peut aussi être compris dans une perspective cognitive comme une modification du comportement mais également comme un changement cognitif (Laroche H., Nioche J.P., 1998). Certains chercheurs proposent que l'apprentissage organisationnel soit un procédé qui requière nécessairement des changements dans les modèles mentaux (Barr P.M. et al., 1992).

## 2.6 Conclusions

Ce chapitre sur la cognition managériale a révélé tout l'intérêt qu'une approche cognitiviste peut avoir pour la recherche en gestion mais aussi ses principales limites d'ordre théorique et méthodologique.

La cognition étant par nature limitée, un dirigeant utilise des heuristiques simplificatrices pour se représenter les problèmes complexes. Un même problème ou objet de décision est en conséquence perçu de manière différente d'un individu à l'autre.

Cette perception n'est pas sans influence sur les décisions managériales et les actions que ces dernières engendrent. En guidant le dirigeant vers d'autres sources d'informations, ses représentations sont susceptibles de se modifier, et par là aussi les décisions et actions qui s'en suivent. Ceci est valable dans la mesure où ces nouvelles informations ne le conduisent pas vers un état de dissonance cognitive. Afin d'éviter un état de dissonance, il semble approprié de modéliser les structures cognitives des dirigeants pour en identifier le noyau dur et le différencier des concepts plus fragiles avant de proposer au dirigeant de nouvelles informations. Comme l'indique la théorie cognitive du changement, il faut connaître les schèmes de pensée actuels pour en proposer de nouveaux peut-être plus efficace.

En management, les voies de développement de l'approche cognitive sont nombreuses et variées. Les travaux sur le niveau d'analyse individuel de la cognition restent les plus fréquents avec comme objets de recherche principalement les structures mais aussi les produits cognitifs. Malgré leur pertinence certaine, les aspects socio-cognitifs ne sont que rarement traités, ceci principalement à cause des difficultés méthodologiques à les approcher.

La cognition organisationnelle ne s'étudie pas de façon isolée. En effet, l'action est intimement liée à la cognition et l'analyse resterait incomplète sans une prise en compte des caractéristiques de l'environnement contextuel. Il faut de plus intégrer dans l'analyse des éléments émotionnels comme l'*affect* (Gioia D.A., 1986).

Les représentations mentales de dirigeants vont être modélisées sous forme de réseau sémantique à l'aide d'une technique de cartographie cognitive décrite dans le quatrième chapitre de ce travail. Ce n'est pas la vision stratégique d'un dirigeant qui va être appréhendée dans le cadre de notre étude mais une composante identifiée des valeurs qui influencent sa stratégie : la responsabilité sociale d'entreprise. L'intérêt d'explorer la responsabilité sociale des dirigeants de PME fait l'objet du prochain chapitre.



### 3. LA PERCEPTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES PME

---

A présent que les principes d'une approche cognitive de l'organisation ont été exposés dans le détail et que l'intérêt et les limites d'une telle approche ont été identifiés, nous pouvons nous pencher sur l'objet même de notre recherche, la responsabilité sociale des PME.

Le chapitre précédent nous apprend que les dirigeants ne sont pas les *Homo œconomicus* prônés par la théorie néo-classique, mais des individus possédant une rationalité limitée et nécessitant l'utilisation d'heuristiques pour gérer l'afflux important d'informations (voir : 2.2.1 Vers la rationalité limitée avec Herbert Simon). Ces heuristiques, pourtant indispensables à la prise de décision, sont la source de nombreux biais (voir : 2.2.2 Les heuristiques et les biais de perception). On admet en cognition managériale l'idée que l'étude des représentations mentales du dirigeant peut permettre de mieux appréhender sa vision stratégique et que l'une des explications concernant le problème d'adaptation de certaines organisations au changement est la persistance de représentations mentales désuètes chez leurs dirigeants (voir : 2.5 La stratégie d'entreprise et la cognition du dirigeant). Il faut cependant pouvoir identifier les modèles mentaux actuels avant d'en proposer de nouveaux afin d'éviter des situations de dissonance cognitive (voir : 2.2.4 La dissonance cognitive).

L'étude de la responsabilité sociale des PME va être abordée dans la deuxième partie de ce travail par une modélisation des schèmes cognitifs de dirigeants. Cette modélisation est réalisée à l'aide d'un outil de cartographie cognitive. Avant de décrire plus en détail cet outil (voir : 4. La cartographie cognitive), ce troisième chapitre va présenter l'objet de notre recherche en exposant l'intérêt de l'étude de la responsabilité sociale des PME mais aussi pourquoi une approche cognitive semble ici idéale et devrait apporter de nouveaux éléments à la recherche. Pour ce faire, il faut s'attarder sur trois thématiques inter-reliées : la PME, son dirigeant et la responsabilité sociale d'entreprise. La clarification de ces trois thèmes est nécessaire à l'articulation de la problématique de cette thèse.

Ce troisième chapitre se consacre dans un premier temps à la PME et au dirigeant de PME. La première section (3.1) a pour mission de définir la PME et de montrer son importance et son évolution dans le paysage socio-économique européen et mondial. La section suivante (3.2) expose les principales caractéristiques de la PME. Cette dernière est par la suite présentée comme un champ d'investigation privilégié (3.3) avec pour sujet d'enquête son dirigeant (3.4). Dans un deuxième temps, ce chapitre traite de la responsabilité sociale

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

d'entreprise. La notion de responsabilité sociale est en premier définie (3.5). Cet essai de définition est ensuite suivi d'une description de la théorie des parties prenantes qui lui est indissociable (3.6). La responsabilité sociale au sein des PME est alors abordée avec un tour d'horizon de la recherche institutionnelle et académique (3.7). Pour conclure, une dernière section livre quelques réflexions sur la prise de décision éthique en entreprise et le management responsable (3.8).

### 3.1 La PME : définitions, importance et évolution

Peut-on définir la PME par des caractéristiques qui lui sont propres ? Il est possible de fournir une première réponse à cette question en dévoilant les différentes définitions les plus courantes de la PME (3.1.1). Afin de démarrer l'examen de la recherche en PME, il semble opportun d'exposer préalablement l'importance de ce type d'entreprise à travers le monde et plus spécifiquement dans le paysage socio-économique suisse et européen (3.1.2) ainsi que son évolution générale au cours de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle (3.1.3).

#### 3.1.1 Vers une définition de la PME

Le concept de PME semble a priori être une notion courante et généralement claire. Cependant, un examen de la littérature spécialisée montre que les chercheurs ne sont pas tous d'accord quant à la définition à donner aux PME. Les avis divergent et il n'existe pas de définition universelle (Habersaat M. et al., 2000). De nombreuses publications comme celles de Marchesnay (1993), Julien (1994) et Torrès (1997) soulignent la difficulté de définir de manière unique la notion de PME. Différentes définitions s'appliquent, l'une des raisons à cela étant que la caractéristique la plus évidente et incontestable de la PME réside dans sa diversité. En effet, sous l'égide de cette appellation sont regroupées des entreprises présentant des tailles et des structures extrêmement variées (Wtterwulghe R., 1998).

Du point de vue de la taille, on peut distinguer : la moyenne entreprise, la petite entreprise et la très petite entreprise ou microentreprise en fonction, par exemple, du nombre d'emplois ou du chiffre d'affaires de la firme. La diversité se retrouve également dans les marchés qu'occupe la PME. Une distinction se fait généralement entre les PME artisanales et celles qui œuvrent dans les secteurs de haute technologie. Les statuts juridiques portés par les PME sont également fortement diversifiés. On trouve des PME constituées en société simple, en société anonyme ou encore des sociétés à responsabilité limitée (Wtterwulghe R., 1998).

Dans le but de mettre de l'ordre dans cette diversité, il existe deux approches pour définir la PME qui se distinguent par leur emploi de critères soit qualitatifs soit quantitatifs. Néanmoins, pour des raisons évidentes d'accès aux données et donc d'opérationnalisation de la définition, les critères quantitatifs sont largement privilégiés (Wtterwulghe R., 1998).

L'un des critères les plus utilisés par l'approche qualitative est l'aspect humain avec, par exemple, le rôle prépondérant du dirigeant dans la survie de l'entreprise. La gestion

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

personnalisée est de ce fait une caractéristique typique de la PME. Par gestion personnalisée on entend le rôle d'homme-orchestre joué par le dirigeant et le fait que l'entreprise soit gérée de manière indépendante. D'autres critères qualitatifs sont employés tels que la propriété du capital ou la structure de l'organigramme (Wtterwulgh R., 1998). On se trouve généralement en contact avec une PME non seulement quand l'entrepreneur est actif dans les affaires opérationnelles mais aussi quand le bailleur de fonds et le dirigeant de l'entreprise ne font qu'une seule et même personne ou encore quand le dirigeant gère l'entreprise avec un nombre relativement restreint de cadres (Habersaat M. et al., 2000). Ces diverses caractéristiques qualitatives sont intéressantes car elles confirment le rôle important joué par le dirigeant. Elles sont reprises plus loin dans l'analyse des caractéristiques des PME. En revanche, il ne paraît guère envisageable de les utiliser pour élaborer une définition de base et établir une typologie opérationnelle des entreprises.

Suivant une approche quantitative, les PME peuvent être définies selon le critère du nombre d'employés qui est la grandeur la plus commune car elle est la plus facilement accessible et mesurable. En Europe, les entreprises de moins de 250 employés (calculés généralement en termes d'emplois équivalent à plein temps) sont considérées comme des PME. Cette limite est la norme fixée aussi bien par l'Union Européenne (UE) (Eurostat, 2006) que par la Suisse (OFS, 2006) pour les études et publications statistiques. En raison d'une topographie différente des entreprises sur le territoire, la barre est par contre placée à 500 employés pour les États-Unis d'Amérique (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988).

Un découpage plus minutieux peut être réalisé parmi les PME en distinguant les moyennes entreprises comptant de 50 à 249 emplois (équivalent plein temps), les petites entreprises comprenant entre dix et 49 emplois (équivalent plein temps) et les très petites entreprises (TPE) avec moins de dix emplois (équivalent plein temps). Ces dernières sont parfois appelées microentreprises (Habersaat M. et al., 2000).

L'effectif de l'entreprise n'est cependant pas le seul critère quantitatif utilisé. Il en existe d'autres, tels le chiffre d'affaires ou d'autres données touchant au bilan de l'entreprise. Ces critères peuvent également être combinés. La Commission Européenne a adopté en 2003 une nouvelle recommandation concernant la définition des PME. Cette révision est entrée en vigueur le 1er janvier 2005 et devait prendre en compte l'évolution économique depuis 1996 afin de mieux cibler les aides d'État. Les PME sont depuis lors définies par la Commission Européenne comme des entreprises de moins de 250 emplois (équivalent plein temps) ayant un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 50 millions d'euros et avec un total de bilan

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

allant jusqu'à 43 millions d'euros (Commission Européenne, 2003c). Outre ces conditions, les PME doivent respecter le critère d'indépendance, c'est-à-dire ne pas être détenues à plus de 25% par une ou plusieurs entreprises.

**Tableau 15 : La définition des PME dans la Communauté Européenne (révision 2003)**

Appellation	Nombre d'emplois équivalent plein temps	Chiffre d'affaires	Bilan
La microentreprise	De 1 à 9	≤ € 2 millions	≤ € 2 millions
La petite entreprise	De 10 à 49	≤ € 10 millions	≤ € 10 millions
La moyenne entreprise	De 50 à 249	≤ € 50 millions	≤ € 43 millions

Source : Commission Européenne, 2003c

Même s'il n'existe pas d'unanimité dans l'exercice de définition d'une PME, une définition opérationnelle reste nécessaire que ce soit dans le cadre des politiques gouvernementales ou plus simplement dans le cadre de notre étude. Étant donné que la valeur d'une définition dépend de son utilité et des possibilités de mesure dans le sens d'un accès facile à l'information, c'est par commodité que le nombre d'emplois est usuellement retenu (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988). C'est aussi le critère qui est retenu ici, sans faire de distinctions au sein des PME en considérant comme PME toute entreprise comprenant moins de 250 emplois équivalent plein temps. Les données touchant au chiffre d'affaires ou au bilan ont été abandonnées pour des raisons pratiques de disponibilité.

L'analyse de la place des PME dans l'économie suisse et mondiale va montrer qu'étant donné le nombre et la diversité des PME, il serait peut-être plus pertinent de définir l'exception, c'est-à-dire la GE (Wtterwulghé R., 1998). Dans ce cas, tout ce qui n'est pas répertorié comme une GE serait a fortiori une PME (si l'on exclut le travailleur indépendants et les autres formes juridiques comme par exemple les associations).

### **3.1.2 La place de la PME dans l'économie**

La PME est de loin le type d'entreprise le plus répandu dans le monde. Dans son article intitulé « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », publié dans la Revue Française de Gestion (2003), Marchesnay met en avant l'importance des PME et même des petites entreprises dans la plupart des pays du monde et rappelle que le tissu économique mondial est constitué à plus de 95% de petites entreprises. Ce terme comprend dans l'article de Marchesnay uniquement les entreprises de moins de 20 employés.

Dans la plupart des économies, les entreprises manufacturières sont à plus de 95% des petites entreprises (comptant dans ce calcul les entreprises de moins de 50 salariés). Cette statistique culmine à 99% en Italie et approche les 80% aux États-Unis d'Amérique. Dans la zone OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), les entreprises manufacturières employant au moins 100 personnes ne représentent qu'entre 1 et 4% de l'ensemble des entreprises. Les microentreprises sont fortement majoritaires principalement dans les services informatiques, l'hôtellerie-restauration ainsi que dans la recherche et développement. Les PME sont également responsables de la majorité des créations nettes d'emplois dans les pays de l'OCDE (OCDE, 2005).

En 2003, l'Europe élargie des 25 comptait près de 20 millions d'entreprises dont 99,8% étaient des PME avec moins de 250 emplois équivalent plein temps<sup>23</sup>. Les PME constituent le pilier de l'économie européenne puisqu'elles fournissent également plus de deux tiers des emplois. Parmi elles, les microentreprises restent les plus courantes et fournissent le plus d'emplois (Eurostat, 2006). Les mêmes tendances se confirment en Suisse où 99,7% des entreprises sont des PME et concentrent deux tiers des emplois (OFS, 2006). En effet, on retrouve les mêmes structures en Suisse que dans la plupart des pays européens avec relativement peu de GE et plus de deux emplois sur trois créés par une PME (Janneret P., 2000).

« L'importance en nombre et en emplois de la petite entreprise n'est plus à prouver » (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988, p.39). Pourtant, lorsque nous pensons à l'économie suisse ce sont des noms comme Nestlé, UBS ou Novartis qui viennent en premier à l'esprit. Même les médias passent sous silence les informations concernant les PME. La masse de salariés concernés par une seule décision managériale ou la somme d'argent que représentent les chiffres d'affaires des GE font d'elles des personnages célèbres, des stars dont il fait bon parler et dont le pouvoir a quelque chose de magique qui impressionne toujours (Habersaat M. et al., 2000).

Les PME jouent pourtant de multiples rôles dans la société comme 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 H., 2004). « Le nombre et la qualité des PME seront déterminants pour notre avenir économique. C'est là que se crée et se

23 L'Europe élargie des 25 comprend : (1957 les pays fondateurs) Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, (1973) Danemark, Irlande, Royaume-Uni, (1981) Grèce, (1986) Espagne, Portugal, (1995) Autriche, Suède, Finlande, (2004) Chypre, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, République tchèque, Slovaquie, Slovénie. Ne sont pas pris en compte : (2007) Bulgarie, Roumanie.

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 » (De Woot P., 1998, p.7). Elles sont dans ce sens un moteur essentiel pour l'économie.

Non seulement les PME sont la forme dominante d'entreprise dans le monde entier, où elles représentent nous l'avons vu entre 95 et 99% de la population des entreprises, mais de plus, la population des PME semble s'accroître (OCDE, 2005). A présent que son importance est reconnue, il est intéressant de décrire succinctement l'évolution de la PME puis l'internationalisation de son activité. Les marchés occupés par les PME mais aussi la population et la structure de ces dernières n'ont en effet pas toujours été les mêmes et plusieurs mutations ont eu lieu au cours de la seconde moitié du XXème siècle.

### **3.1.3 L'évolution et l'internationalisation de la PME**

Les années 60 et 70 ont vu un renforcement des GE des pays industrialisés. Ce renforcement a eu deux effets majeurs sur les PME. Premièrement de nombreuses PME ont disparu car elles ne faisaient pas le poids face à la concurrence internationale. Ce fut le cas des PME œuvrant dans le secteur de l'électroménager en Europe et celles de l'industrie textile et du vêtement en Amérique du nord. Deuxièmement, les PME les plus puissantes se sont regroupées, creusant l'écart avec ce qui a été défini précédemment comme la très petite ou microentreprise (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988).

En plus de la population et de la structure des PME, les secteurs de prédilection de ces dernières ont également évolué au fil des années. Dans les années 80, on est passé d'une forte représentation dans le petit commerce de distribution à un glissement vers les services de sous-traitance aux GE. En effet, les GE externalisent de plus en plus les activités non décisives de leur chaîne de valeurs (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988).

Même si la logique économique tend à prôner l'entreprise de grande taille pour des raisons d'économies d'échelle, d'expérience et de diversification, la PME continuera à avoir sa place car il existe et il existera toujours une nécessité d'hyperspécialisation dans des niches stratégiques, une nécessité de flexibilité et une nécessité d'être proche de son marché. Si les économies d'échelles sont la règle absolue, les petites entreprises devraient être en train de disparaître, c'est pourtant loin d'être le cas (Marchesnay M., 1993). Pendant les périodes de récession économique, le tissu de PME résiste habituellement bien alors que les grandes organisations s'effondrent.

1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

L'évolution de l'économie mondiale a provoqué une internationalisation des activités entrepreneuriales. Non seulement la vente, mais toutes les fonctions de l'entreprise sont susceptibles d'être internationalisées (Habersaat M. et al., 2000). Pour de nombreuses PME, notamment celles qui ont un fort potentiel de croissance, l'accès aux marchés internationaux est un instrument stratégique pour le maintien de la compétitivité et de la croissance (OCDE, 2005). En Europe, les relations avec des fournisseurs étrangers représentent la forme la plus courante d'internationalisation, suivie de l'exportation. L'existence de filiales ou de succursales reste plus rare. Parmi les raisons motivant une internationalisation, on peut citer l'accès au savoir-faire et la volonté d'acquérir des connaissances (Commission Européenne, 2003b). Selon une étude suisse réalisée en 2000 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. Dans le cas d'une volonté d'entrer sur le marché international, ce sont les coopérations interentreprises qui devraient augmenter les chances de succès des entreprises. D'autres facteurs de succès à l'internationalisation sont principalement la qualité du produit et la fiabilité de la livraison (Habersaat M. et al., 2000). Au cours de la dernière décennie, l'avancée des technologies de l'information et de la communication (TIC), avec notamment Internet, ont grandement facilité les flux d'informations et la participation des PME à l'économie internationale (OCDE, 2005).

Les PME rencontrent aussi de nombreux obstacles en matière d'internationalisation. L'obstacle interne cité le plus fréquemment 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. Parmi les obstacles externes figurent la législation, les normes sur les produits, la protection des droits de propriété intellectuelle, les insuffisances de capitaux ou de financements, le manque de soutien, les différences culturelles et linguistiques à prendre en compte, et le manque d'informations de qualité (OCDE, 2005).

On constate que les pays européens les plus petits, avec des marchés nationaux peu étendus, comme par exemple 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, 2003b).

La taille de l'entreprise constitue un autre critère intéressant de l'internationalisation. Ce sont en effet les entreprises de taille moyenne qui sont les plus susceptibles



d'internationaliser leurs activités. En Europe, seules 17% des très petites entreprises exportent contre 51% des entreprises de taille moyenne. Les PME actives à l'international sont souvent plus grandes que la moyenne. Cependant, la part des exportations dans le chiffre d'affaires n'est pas liée à la taille (Commission Européenne, 2003b). Les résultats sont plus marqués pour les formes les plus complexes d'internationalisation comme la présence de filiales à l'étranger. 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, 2005).

Mais quels sont les pays partenaires de cette internationalisation ? On peut noter que parmi les états partenaires les plus importants pour la Suisse en tant que marchés d'investissement, la Chine se situait en 2000 en quatrième place avec une prévision à la hausse derrière l'Allemagne, les États-Unis d'Amérique et la France (Habersaat M. et al., 2000).

Les PME suisses ne sont pas les plus actives à l'étranger. Leur extrême prudence et retenue leur ont valu un certain retard dans la course à l'internationalisation. Cependant, une fois la démarche d'internationalisation amorcée, elles ont tendance à investir davantage que leurs consœurs d'Europe occidentale (Habersaat M. et al., 2000). Afin d'encourager cette évolution, il existe en Suisse des institutions de soutien comme l'Office Suisse d'Expansion Commerciale (OSEC) aidant les PME suisses à exporter leur marchandises. Mais notons que « globalement, le comportement des PME suisses en matière d'internationalisation n'est pas fondamentalement différent de celui des entreprises des autres pays » (Habersaat M. et al., 2000, p.54).

Cette tendance et cet encouragement à l'internationalisation montrent qu'il est aujourd'hui juste d'abandonner l'image erronée des PME confinées aux seuls marchés régionaux. Les PME ne peuvent cependant accéder aux marchés internationaux que si elles s'adaptent aux divers changements contextuels, notamment en termes de responsabilité sociétale. Pour survivre, les petites entreprises doivent innover dans tous les secteurs et pas uniquement ceux qui sont en connexion avec les produits et services mais également ceux qui concernent les pratiques organisationnelles (Carrier C. et al., 2000).

Il est essentiel de connaître les caractéristiques de la PME pour comprendre quelles sont les adaptations nécessaires. L'analyse de ces caractéristiques fait l'objet de la section suivante.

## 3.2 Les caractéristiques de la PME

Cette deuxième section vise à révéler les particularités des PME. Celles-ci sont généralement accompagnées de certains stéréotypes (3.2.1). Afin de consolider la distinction, cette présentation se termine avec une comparaison entre PME et GE (3.2.2). Nous n'évoquerons cependant dans cette section que les aspects de la PME qui touchent directement notre recherche. Les aspects financiers de l'entreprise ne sont de ce fait pas présentés.

### 3.2.1 Les caractéristiques de la PME et les stéréotypes

La PME n'existe pas, il convient plutôt de parler « des PME » étant donné l'hétérogénéité des entreprises représentées par ce concept (Torrès O., 1999). Cette réflexion, bien que totalement justifiée, ne doit cependant pas empêcher de rechercher des caractéristiques communes ou des particularités dans le monde hétérogène des PME. Il faut se demander si malgré la grande diversité des entreprises placées sous la coupelle des PME, il existe une spécificité ? Si oui, quelles sont les caractéristiques communes à ces entreprises ?

Le débat sur la spécificité a accompagné la recherche en PME depuis ses prémices. Nous en exposerons certaines facettes dans la section dédiée à la recherche en PME (voir : 3.3 La PME, champ d'investigation ou objet de recherche). Le but est ici uniquement de répertorier les éléments les plus fréquemment cités comme étant des caractéristiques propres aux PME et non de remettre en cause le paradigme de la spécificité. La PME est supposée être un groupe homogène avec le facteur taille comme principale caractéristique. Cependant comme nous l'avons souligné précédemment, même pour ce facteur taille, les définitions sont parfois problématiques (Jenkins H., 2004).

De nombreuses études, telles que celles de Julien (1994), Julien et Marchesnay (1988), Marchesnay (1993 ; 2003), Torrès (1999), Wtterwulge (1998), ont répertorié des caractéristiques communes et spécifiques aux PME. Les caractéristiques les plus fréquemment évoquées sont présentées dans le tableau qui suit.

**Tableau 16 : Les caractéristiques communes des PME**

- La petite taille en termes d'emplois
- La gestion personnalisée et centralisée généralement dans les mains d'un seul homme, à la fois propriétaire et dirigeant
- La faible spécialisation du personnel avec des collaborateurs souvent polyvalents
- Une stratégie peu formalisée, plutôt intuitive
- Un système de communication interne rapide et peu formalisé avec un contact personnel entre la direction et les employés
- Un système de communication externe très à l'écoute du marché, basé sur les contacts directs et les réseaux avec un contact personnel entre la direction et la clientèle
- Une structure assez plate avec peu de niveaux hiérarchiques
- Une relation étroite avec la collectivité locale
- Un manque de position de force pour les négociations
- La difficulté d'obtenir des capitaux

Source : Julien P.-A., 1994 ; Julien P.-A., Marchesnay M., 1988 ; Marchesnay M., 1993 ; Marchesnay M., 2003 ; Torrès O., 1999 ; Witterwulghe R., 1998

Parmi les caractéristiques spécifiques de la PME, on peut identifier une forte dépendance des PME envers les ressources notamment au niveau du capital mais aussi lors des différentes négociations (Marchesnay M., 2003). On remarque également que l'environnement joue un rôle important, la PME doit s'y adapter (Marchesnay M., 1993). De plus, les PME opèrent généralement sur un marché unique et ont de la peine à diversifier leurs risques. Elles sont en conséquence très vulnérables à la perte de clientèle. Les PME sont généralement peu disposées à adopter des règlements, sont méfiantes face à la bureaucratie et moins sensibles aux pressions institutionnelles que le sont les GE (Jenkins H., 2004).

Diverses caractéristiques typiques de la PME viennent d'être mentionnées, mais la caractéristique la plus prégnante des PME reste sans conteste le rôle que joue le dirigeant, et ce qu'il soit entrepreneur, dirigeant ou dirigeant-propriétaire. Le comportement des PME est souvent interprété en termes de caractéristiques psychologiques du dirigeant. La survie de l'entreprise est considérée comme directement dépendante de la direction. La prise de décision est généralement centralisée dans les mains du dirigeant-propriétaire (Welsh J.A., White J.F., 1981a). Malgré les risques évidents liés à cette dépendance, cette spécificité présente aussi des avantages, comme celui d'une prise de décision rapide. Selon Julien et Marchesnay (1988), le processus de décision au sein des PME se réalise selon le modèle : « intuition–décision–action » avec de ce fait une stratégie implicite et souple. Pour terminer, les dirigeants de PME sont souvent responsables de plusieurs tâches à la fois et sont au courant des affaires quotidiennes (Jenkins H., 2004).

Marchesnay (2003) fait la chasse aux stéréotypes sur la PME, stéréotypes pour la plupart propagés par les chercheurs des années 80 qui percevaient la PME comme une entreprise devant s'adapter et se frayer un chemin dans un environnement qui s'impose à elle.

L'un des premiers stéréotypes sur la PME concerne son dirigeant. On le présente souvent comme un individu solitaire, centralisant les informations et les décisions. Cependant, on observe souvent dans la réalité une étroite collaboration du dirigeant avec son conjoint, sa famille ou encore d'autres parties prenantes. De plus, on présente généralement la stratégie en PME comme une stratégie de type réactif, elle s'adapterait à son environnement au lieu de le modeler. C'est là une idée reçue car une PME ne saurait durer sans un processus proactif délibéré et les PME sont reconnues pour être le berceau des innovations. L'image de la petite entreprise condamnée à devenir grande a aussi la vie dure mais est-ce vraiment sa seule destinée ? Finalement, l'allégation selon laquelle les PME sont organisées avec un minimum de procédures et de formalisation a eu tendance à se confirmer (Marchesnay M., 2003). Ces caractéristiques ont donné lieu à une image tronquée de ce qu'est la réalité des PME.

Les caractéristiques les plus prégnantes de la PME à présent définies, il est possible de se focaliser sur l'opposition entre la PME et la GE.

### **3.2.2 La PME versus la GE**

Une des distinctions principales entre la PME et la GE porte sur les difficultés spécifiques auxquelles la PME doit faire face. C'est sous cet angle que le contraste est abordé.

Premièrement, il y a une spécificité dans la phase de démarrage des petites entreprises. Une bonne évaluation des difficultés est alors essentielle. Ce n'est plus la création de l'entreprise et les difficultés ne se résolvent pas forcément par une augmentation de la taille. Cette étape est bien spécifique à la PME. Afin de surmonter avec succès cette phase de démarrage, l'entrepreneur doit disposer de qualités particulières qui s'apprennent au travers de la formation, ce terme étant compris dans la double acceptation d'éducation et d'expérience (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988).

Deuxièmement, si le risque de réputation est moins fort pour les PME car elles sont moins exposées au public que les GE, qu'elles n'ont généralement pas de marque ou d'image à protéger avec des actions marketing, le risque financier est par contre prédominant (Jenkins H., 2004). Compte tenu de la nature du capital, la gestion financière d'une PME pose des problèmes spécifiques. Une mauvaise gestion financière, même de courte durée, peut vite être

fatale à une PME. Il en est de même pour la gestion commerciale ou la gestion des ressources humaines (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988). L'effet est moins direct dans une GE.

Troisièmement, les dirigeants de PME sont nettement plus propriétaires de leur entreprise que les grands patrons et le dirigeant d'entreprise de petite à moyenne taille est beaucoup plus en prise directe avec les événements quotidiens que dans une GE où les responsabilités sont plus diluées (Duchéneau B., 1997). Contrairement à la GE, la PME se caractérise par un organigramme plat. Le travail n'est que peu délégué et le dirigeant participe lui-même à tous les aspects touchant la gestion. Ce dernier point met en avant le caractère personnalisé des décisions. La structure managériale se formalise avec le nombre d'employés présents dans une entreprise ; une PME de 200 personnes aura forcément une structure plus formelle qu'une entreprise de dix employés (Wtterwulghe R., 1998). Si la GE se caractérise par un groupe construit pour gérer la complexité de l'environnement, la PME doit par contraste être appréhendée comme un individu (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988).

Quatrièmement, on peut affirmer que la PME n'est pas le type d'entreprise le plus prédisposé à chercher des conseils externes. Ceci malgré le fait que « les raisons les plus importantes qui justifient le recours au conseil externe sont, du point de vue des entreprises, le manque de connaissances et le manque d'expérience [...] il existe une corrélation significative entre le recours à des conseillers externes et la taille des entreprises, c'est-à-dire plus l'entreprise est grande, plus grande aussi est la probabilité que l'entreprise utilise des conseillers externes » (Habersaat M. et al., 2000, p.62). On peut expliquer ce paradoxe par des contraintes en temps et en ressources plus élevée dans les petites entreprises.

Jenkins (2004) dresse une liste des principales différences culturelles entre PME et GE.

Tableau 17 : Les différences culturelles entre PME et GE

<b>PME (souvent caractérisée comme)</b>	<b>GE (cherche à réaliser)</b>
Désordonnée	Ordre
Informelle	Formelle
Confiance	Responsabilité
Observation personnelle	Information
Chevauchements	Délimitation claire
Intuition	Planification

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

Stratégie tactique	Stratégie d'entreprise
À ma façon	Mesures de contrôles
Surveillance personnelle	Standards formels
Ambiguïté	Transparence
Holistique	Expertise fonctionnelle
Librement	Systèmes
Dirigeant-proprétaire	Autorité de position
Exposé aux réseaux et à la clientèle	Évaluation formelle des performances

Source : traduction libre, Jenkins H., 2004, p.40

Là où la GE se veut formelle et planificatrice, la PME aura une gestion plus informelle et intuitive. Même si tous les attributs susmentionnés ne se retrouvent pas dans chaque entreprise, ils soulignent les différences culturelles entre les grandes et les petites entreprises.

En conclusion, « 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 P.-A., Marchesnay M., 1988, pp.23-24). Une théorie réalisée pour une GE n'est pas nécessairement ajustable à une petite entreprise. Dans tous les cas, la question de l'adaptation devient légitime. Malgré sa différence notoire, la PME n'a pas toujours été un champ d'investigation à part entière. La place de la PME dans la recherche en gestion a beaucoup évolué au cours des 20 dernières années. Les principales étapes de cette évolution vont à présent être examinées.

### 3.3 La PME, champ d'investigation ou objet de recherche

Cette troisième section examine la place de la PME dans la recherche en gestion (3.3.1), l'engouement pour le sujet et les retenues évoquées par certains chercheurs (3.3.2). La section se termine avec une discussion sur la nécessité ou non d'aborder la recherche en PME avec des outils spécifiques (3.3.3).

#### 3.3.1 La recherche en gestion et la PME

Ce n'est que depuis quelques dizaines d'années que la recherche sur la PME fait son chemin et que chercheurs, gouvernements et différents groupes d'intérêts centrent leurs énergies autour de cette forme d'entreprise. Pourquoi ce soudain engouement ? La thématique des GE et multinationales a-t-elle été épuisée ? Se réveille-t-on enfin de cette période d'ignorance pour rendre sa juste valeur aux PME ? Il y a certainement plusieurs raisons à ce phénomène, comme par exemple, l'explosion des microentreprises de service dans les secteurs des TIC ou encore l'accroissement du chômage. 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 (Habersaat M. et al., 2000).

Les premiers jalons de la recherche en PME sont à mettre au crédit de chercheurs qui ne travaillaient pas directement sur la PME mais qui s'intéressaient à l'influence du facteur taille sur la structure de l'organisation. L'École d'Aston est souvent citée en référence comme pionnière. Dans les années 60, le programme de cette dernière consistait dans l'examen des contraintes que le contexte de l'organisation impose sur sa structure. Selon l'École d'Aston, la taille d'une organisation est un facteur majeur déterminant sa structuration (Gervais M., 1978).

Parallèlement, les gouvernements ont commencé à s'intéresser aux PME : « devant la diminution de la population des petites et moyennes entreprises constatée durant les golden sixties, les autorités britanniques ont chargé une commission, placée sous la présidence du Professeur J.E. Bolton, d'analyser la problématique de la PME en Grande-Bretagne » (Wtterwulghé R., 1998, p.16). Ce fameux rapport Bolton (1971) fait figure de pierre angulaire pour le développement de la recherche empirique mais aussi pour le développement des

politiques de soutien aux PME au Royaume-Uni. Le rapport constitue la première grande étude au monde (près de 3'500 questionnaires) à avoir été menée sur des PME.

Un vif débat eut lieu dans les années 70 entre deux approches antagonistes concernant l'homogénéité des échantillons d'enquête avec l'approche intertypique et l'approche intratypique mises en avant par Kimberly (1976). Suivant la première approche, l'effet taille est prépondérant et transcende de ce fait les autres différences entre les organisations. Cela permet de présenter des échantillons fortement hétérogènes car l'effet taille est universel. « Implicitement, les adeptes de l'approche intertypique considèrent que la taille se situe au premier rang de la hiérarchie de l'ensemble des facteurs de contingence » (Torrès O., 1997, p.14). A l'extrême, on appelle dérive casuistique quand chaque entreprise devient un cas particulier. Les partisans de l'approche inverse, soit intratypique, forment des échantillons à partir d'entreprises d'un même type. Cela permet de mettre plus en avant cet effet taille qui ne risque pas d'être camouflé par d'autres effets. Dans l'excès, cette approche risque de déboucher sur une multitude de critères de sélection pour constituer un échantillon homogène et pourrait rendre impossible des comparaisons sous prétexte d'une différence moindre. Ces deux approches sont controversées car chacune possède un ensemble d'avantages et d'inconvénients. D'une manière un peu caricaturale, on distingue deux courants de recherche ; celui pour lequel l'effet taille est la variable prédictive par excellence (l'effet taille étant alors considéré comme universel) et celui qui relativise l'importance et le rôle de la taille (l'effet taille devenant contingent) (Kimberly J.R., 1976).

Les recherches se focalisent ensuite sur la frontière critique de ce critère taille avec tout un courant de recherche intéressé à la croissance de l'entreprise. On essaie alors d'identifier différentes phases de croissance mais « les transitions entre chaque stade sont plus supposées et théoriques que réellement démontrées sur le plan empirique, tout simplement parce que les périodes de transition sont difficilement mesurables » (Torrès O., 1997, p.17). Comme l'affirme Torrès (1997, p.17) : « l'intérêt est moins d'identifier précisément des seuils critiques que de mettre en garde les dirigeants d'entreprise contre d'éventuelles crises que l'entreprise devra surmonter lors de sa croissance ». La croissance de la firme n'est pas continue mais au contraire discontinue et ponctuée par des crises. Le changement de degré de la taille s'accompagne d'une profonde mutation de l'organisation.

Après cette phase de recherche d'un modèle universel de croissance des entreprises, les études se sont dirigées vers la prise en compte du contexte sur la dynamique de l'entreprise. On retrouve ici les mêmes limites que pour les approches de l'effet taille. D'un



côté, la dérive dogmatique avec un modèle universel et de l'autre la dérive casuistique du courant contingent considérant un chemin spécifique pour chaque entreprise (Torrès O., 1997). Jusque dans les années 80, les études de ce type se sont multipliées.

Au début des années 80, la PME est plus souvent utilisée comme champ d'investigation que comme réel objet de recherche (Marchesnay M., 2003). Les recherches sur la petite entreprise se sont ensuite développées avec l'apparition des études sur l'entrepreneuriat. Deux courants de recherche se distinguent alors. Le premier courant, celui de la spécificité, considère la PME comme un objet de recherche (la PME est un bloc homogène avec un risque de dérive dogmatique) alors que le second, le courant de la diversité, la considère comme un champ d'investigation (ici la PME n'est pas une catégorie homogène avec un risque de dérive casuistique) (Torrès O., 1997). « Tout chercheur en PME doit se positionner par rapport à ces différents courants car les problématiques de recherche ne sont pas les mêmes. À l'approche universelle du courant de la spécificité s'oppose donc l'approche contingente du courant de la diversité » (Torrès O., 1997, p.28). L'engouement pour les recherches sur les PME a beaucoup intéressé les économistes au début des années 80, particulièrement parce qu'ils ont constaté que les PME dans une région ou un pays donné, en général, créaient plus d'emplois que les grandes. Puis, ils se sont intéressés au phénomène de croissance (les PME à fortes croissance sont alors surnommées les gazelles) et aux réseaux.

On peut parler d'un réel engouement pour le sujet à partir des années 90. Il est dès lors de bon ton de suivre une filière universitaire ou de publier un article, un ouvrage ou même une thèse avec une thématique relative à la PME. « À en juger par le nombre de colloques et de thèses de doctorat lui étant consacré, la recherche en PME est en plein essor » (Torrès O., 1997, p.10). Deux associations contribuent à cette mode en francophonie, il s'agit de l'AIREPME (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et en PME, créée en 1996<sup>24</sup>) et de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Toutes deux organisent des congrès et publient des revues dédiées à la PME, telles la Revue Internationale de la PME (RIPME)<sup>25</sup> pour la première association et la Revue de l'Entrepreneuriat pour la seconde (Marchesnay M., 2003). Pour les anglophones, l'une des principales associations est l'ICSB (*International Council for Small Business*) active depuis 1955 déjà.

---

24 L'AIREPME a effectivement été créée en 1996. Cependant le premier CIFEPME a eu lieu en 1993 et la revue RIPME existe depuis 1988. En fait l'AIREPME a été créée pour fidéliser les participants aux CIFEPME et assurer un financement régulier à la revue.

25 La RIPME est parrainé par l'AIREPME mais est de la responsabilité de l'Institut de recherche sur la PME.

Au cours des dernières années, l'intérêt pour la recherche sur la PME a connu un essor considérable. La tendance est actuellement de traiter de manière séparée la moyenne et la petite entreprise voire la très petite entreprise. Une autre tendance de la recherche est de faire une distinction au niveau du marché occupé ou du produit vendu. Les PME artisanales se distinguent alors des PME œuvrant dans les secteurs de la haute technologie. La PME est aujourd'hui un sujet de recherche prioritaire pour les autorités politiques et les études scientifiques la concernant se sont multipliées (Wtterwulghe R., 1998). Le tableau qui suit résume l'historique de la recherche en PME jusqu'au milieu des années 90.

Tableau 18 : L'historique de la recherche en PME

Étape de recherche	Date	Contenu
Les prémices	1965-1975	Le découpage selon la taille : identification du facteur taille comme facteur non neutre et débats sur la frontière critique.
Les fondements	1975-1985	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Le courant de la spécificité</u> : mise en évidence des traits caractéristiques de la PME. La PME devient alors objet de recherche.</li> <li>2. <u>Le courant de la diversité</u> : création de typologies au sein des PME. La PME devient alors champ de recherche, elle est trop hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation.</li> </ol>
Les prolongements	1985-1995	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Le courant de la synthèse (1980)</u> : recherche de conciliation entre la diversité et l'universalité.</li> <li>2. <u>Le courant de la dénaturation (1990)</u> : étude des frontières de la spécificité de la PME en identifiant les contextes dénaturants.</li> </ol>

Source : inspiré de Torrès O., 1997

« Considéré durant les années 70 et 80 comme un concept précis et universel, l'objet PME devient, dans le courant des années 90, une forme floue et contingente. Cette évolution semble conforme à la logique de la découverte scientifique » (Torrès O., 1997, pp.37-38) selon laquelle nous devons suivre nos théories sans quoi aucune recherche ne débiterait, mais ensuite nous devons adopter une attitude plus critique face à ces premières théories.

D'après Torrès (1997), les justifications d'un champ de recherche exclusif à la PME sont au nombre de trois :

1. la justification empirique avec la PME comme champ d'analyse : les PME occupent une place importante dans la plupart des économies,
2. la justification méthodologique avec la PME comme outil d'analyse : par sa petite taille, la PME permet d'identifier plus facilement certains phénomènes, les pratiques stratégiques sont moins diluées que dans les GE,
3. la justification théorique avec la PME comme objet d'analyse : depuis les années 80 la PME a gagné le statut d'objet de recherche.

La particularité la plus robuste des PME est sans conteste sa forte hétérogénéité, « au point que la notion d'échantillon représentatif n'a aucun sens » (Marchenay M., 1993, p.70). C'est l'aventure individuelle qui compte, le cas unique. Lors d'études sur les PME, la taille des échantillons varie beaucoup. Plusieurs d'entre elles sont des études détaillées de seulement quelques individus ou entreprises. Certains échantillons comprennent par contre jusqu'à 1000 personnes ou entreprises. Au sein de la structure, les dirigeants-propriétaires ou entrepreneurs sont assurément les personnes les plus sollicitées (Cossette P., 1997).

Une description chronologique de la recherche en PME a été dressée. Cette dernière a soulevé les questions de l'homogénéité de l'échantillon et du statut de la PME dans la recherche. Les principales revues dédiées aux PME et à leurs dirigeants vont à présent être exposées, reflétant l'engouement avéré pour la recherche en PME.

### 3.3.2 Un engouement pour la PME

Ces dernières années, l'intérêt de la recherche sur les petites et moyennes entreprises a, comme nous venons de le préciser, considérablement augmenté. S'y intéressent non seulement les gouvernements et les diverses instances économiques mais également la recherche académique. Le nombre de publications dans les revues scientifiques traditionnelles en témoigne. De plus, le nombre de journaux dédiés exclusivement à la PME ne fait que croître. Un recueil de toutes les publications sur les PME découragerait même les lecteurs les plus chevronnés. La recherche en gestion pour les PME reste pourtant toujours marginale en regard de l'importance de ces entreprises dans les économies nationales (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988).

Un listing des principales revues académiques consacrées à la PME est présenté ci-dessous, indiquant à chaque fois le pays d'origine de la publication et son année de création.

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

Si la première revue date de 1952, c'est généralement dans les années 80 que la plupart des revues académiques ont vu le jour (Torrès O., 1997).

**Tableau 19 : Les revues académiques consacrées à la PME**

Nom de la revue académique	Pays	Date de création
Internationales Gewerbearchiv, Zeitschrift für Klein und Mittelunternehmen	Allemagne	1952
Journal of Small Business Management (JSBM)*	États-Unis	1962
American Small Business Journal	États-Unis	1971
Entrepreneurship Theory and Practice	États-Unis	1975
International Small Business Journal (anciennement European Small Business Journal)	Royaume-Uni	1982
Journal of Small Business and Entrepreneurship	Canada	1982
Journal of Business Venturing (JBV)*	États-Unis	1985
Journal of Entrepreneurship and Regional Development	Irlande	1987
Family Business Review	États-Unis	1987
Revue internationale PME (RIPME)	Canada	1988
Piccola Empresa	Italie	1988
Small Business Economics*	États-Unis	1989
Entrepreneurship and Regional Development*	Royaume-Uni	1989
Entrepreneurship, Innovation and Change	États-Unis	1992
Journal of Small Business and Enterprise Development	Royaume-Uni	1993
Small Business Economics : an International Journal	États-Unis	1997

International Journal of Venture Capital	États-Unis	1999
Journal of Applied Management and Entrepreneurship	États-Unis	2001

\* Ces revues sont classées comme revues de niveau 1 par la John Carroll University Classification  
Source : Torrès O., 1997 ; Cossette P., 2000 ; diverses recherches

Ces revues gagnent en reconnaissance au sein de la communauté scientifique (Cossette P., 1996 ; 2000). Le même commentaire s'applique aux congrès scientifiques tels que le Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME (CIFEPME), le Congrès Enseignement Supérieur et PME, le Congrès Européen sur les PME, l'*International Congress for Small Business* ou encore la *World Conference of the International Council for Small Business*. L'apparition de laboratoires de recherche ou d'associations de promotion de la PME structure de plus en plus ce champ d'investigation (Torrès O., 1997).

De nombreux articles sur la PME ont été publiés dans les revues scientifiques traditionnelles mais aussi dans des revues consacrées exclusivement à la PME. Mais peut-on déduire de cet enthousiasme que la PME est spécifique et qu'elle a besoin d'outils qui lui sont propres ? Le débat est lancé depuis plus de vingt ans.

### 3.3.3 La nécessité d'outils spécifiques

La PME est spécifique. « L'affirmation excessive de cette thèse pourrait conduire à supposer que toutes les PME sont spécifiques » (Torrès O., 1997, p.9).

D'après le paradigme de la spécificité de la PME, les cadres théoriques élaborés pour les GE ne conviennent pas à la PME. Castro (2002) soulève dans sa thèse de doctorat l'existence d'une insuffisance théorique et conceptuelle de certains modèles comme ceux concernant la gestion des ressources humaines (GRH). « Quoi de plus irritant que ces manuels de gestion pour PME qui ne sont en fait que des agrégés de techniques de gestion transposées, démarquées de ce qui est pratiqué dans les grandes entreprises ? Il reste à inventer des techniques de gestion commerciale, financière, administrative, humaine, etc., adaptées à la petite et à la toute petite entreprise » (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988, p.31).

Torrès (1998) appelle à un certain recul et met en garde contre un protectionnisme inutile car même si la spécificité des PME est aujourd'hui communément acceptée, il est également possible que certains travaux concernant la GE soient applicables aux PME.

Le débat sur la spécificité des PME dans la recherche en gestion a été initié il y a plus de vingt ans avec la question de l'application des principes et théories des GE aux PME. Le paradigme de la spécificité des PME a souvent été mis à mal mais l'idée s'est imposée comme dominante et se retrouve même souvent être l'argument central avancé par les chercheurs en PME. Ce paradigme de la spécificité de la PME a permis de fournir une certaine unité aux chercheurs en PME.

L'ouvrage collectif « PME : de nouvelles approches », sous la direction de Torrès (1998) a pour but de poser un regard critique sur la théorie classique en PME et principalement sur le paradigme central de la spécificité. Selon l'auteur, celui-ci doit être perçu comme une hypothèse de recherche tout à fait réfutable. Si la TPE a un mode de fonctionnement différent de la moyenne entreprise, on ne peut plus parler de spécificité de la PME (Torrès O., 1997). Cette spécificité n'a pas été clairement définie et si la PME est spécifique on peut se demander si la TPE, largement majoritaire, ne l'est pas également et nécessite alors un traitement différencié.

D'après Torrès (1997 ; 1998), la véritable spécificité des PME c'est la proximité. Ce terme se réfère non seulement aux liens de proximité mais aussi à l'isolement par rapport à d'autres tout comme dans la proximité familiale. Le mode de management d'une PME est caractérisé par la proximité. Cette dernière est géographique mais on peut aussi parler de proximité dans le sens d'une vision et d'échéances à plus court terme (Torrès O., 2000). On peut s'interroger sur la manière d'intégrer ce concept de proximité dans la recherche relative aux PME afin de connaître son rôle et l'importance de ses effets (Torrès O., 2003).

Harrison (1995) ose une thèse en rupture avec la recherche classique en PME. Selon lui, la PME n'est ni le moteur de croissance des économies ni le berceau des innovations. L'auteur critique le rôle de la PME comme principale source d'emplois en raison de la qualité des emplois et des faibles salaires fournis par les PME. La vision idyllique du *small is beautiful* est alors mise à mal (Torrès O., 1998).

Cependant, si la PME est considéré comme un objet d'étude à part entière, elle est confrontée à des problèmes particuliers qui nécessitent des conseils adaptés mais aussi des outils d'analyse spécifiques. On a trop longtemps cherché à adapter aux PME les outils développés pour les GE. L'un des arguments en faveur de la création d'outils spécifiques aux PME est le suivant : « la petite entreprise possède des conditions d'efficacité qui lui sont propres et qui lui permettent de satisfaire des buts qui lui sont également propres, tout en jouant son rôle dans le système productif et social » (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988,

p.24). Les dirigeants ont besoin de leurs propres outils et procédures spécifiques pour la gestion de leur entreprise car une petite entreprise n'est pas une miniature d'une GE (Welsh J.A., White J.F., 1981a). La nécessité d'une théorie spécifique aux PME avec ses propres outils devient alors une évidence (voir : 3.2 Les caractéristiques de la PME). La création d'une telle théorie implique au préalable un inventaire systématique des problèmes rencontrés par la PME. Les problèmes de responsabilité sociale des PME font encore figure de nouveauté dans la recherche en PME.

La PME est bien le sujet de notre étude sur la perception de la responsabilité sociale et au cœur de la PME un acteur particulier domine, son dirigeant. Il a déjà été établi à travers les caractéristiques de la PME que cet acteur joue un rôle central dans la gestion des PME. La section suivante va présenter les différentes facettes de sa personnalité pour pouvoir mieux comprendre à quels problèmes il doit faire face.

### 3.4 Le dirigeant de PME

L'acteur le plus prisé pour la recherche en PME est incontestablement le dirigeant, souvent dirigeant-proprétaire voire entrepreneur. C'est à cet acteur que notre étude va se consacrer dès maintenant. En premier lieu, nous entreprenons de décrire les caractéristiques-types d'un dirigeant de PME (3.4.1). Ensuite, nous nous penchons sur une approche cognitive de son analyse (3.4.2). Cette section se termine par une série d'éclaircissements sur la décision stratégique en PME (3.4.3).

#### 3.4.1 Les caractéristiques personnelles du dirigeant de PME

L'importance du dirigeant dans le cadre de la recherche en PME a été régulièrement relevée dans la littérature (Julien P.-A., Marchesnay M., 1992). Un travail sur les dirigeants de PME vise généralement une meilleure compréhension de la spécificité des PME et un meilleur discernement de leur logique de fonctionnement et de leur mode de direction. Cette approche paraît d'autant plus légitime si l'on considère la place de choix des dirigeants de PME dans le fonctionnement de leur entreprise. Le dirigeant de PME est un acteur central dans la firme. Il est à la source des croyances dominantes de l'entreprise ce qui le distingue fondamentalement de tous les autres acteurs (Creplet F., Mehmanpazir B., 2000).

Avant de disserter sur les caractéristiques personnelles du dirigeant de PME, il convient de noter la distinction entre l'entrepreneur et le dirigeant d'entreprise. L'entrepreneur possède non seulement l'esprit d'entreprise mais l'a concrétisé en créant et en dirigeant son entreprise. Il est plus qu'un simple dirigeant d'entreprise ou qu'un dirigeant-proprétaire. Le mot entrepreneur vient d'ailleurs du terme entreprendre (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988). Les qualités qui différencient un entrepreneur potentiel sont une imagination forte ainsi qu'une série de qualités permettant de passer de l'identification du potentiel à l'acte. « L'entrepreneur, c'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., Marchesnay M., 1988, p.59).

Qu'il soit entrepreneur ou non, le dirigeant de PME est un acteur central dans la firme. On associe habituellement les attributs suivants à la personnalité du dirigeant (Mahé de



Boislandelle H., 1988, p.17) : état d'esprit, dynamisme, préjugés<sup>26</sup>, état de santé, situation familiale, formation initiale, expérience préalable à la création ou reprise d'entreprise. La personnalité est un ensemble relativement stable de caractéristiques et de traits personnels d'un individu. Les traits de personnalité les plus significatifs pour un dirigeant de PME sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 20 : Les traits de personnalité des dirigeants de PME

<b>Style interpersonnel</b>	Confiance, ouverture, autoritarisme
<b>Sensibilité sociale</b>	Connaissance d'autrui, jugement social
<b>Tendance ascendante</b>	Dominance sociale
<b>Stabilité émotionnelle</b>	Contrôle personnel, anxiété, névrotisme
<b>Style cognitif</b>	Manière de traiter l'information et les jugements découlant de ces observations : dogmatisme, prise de risque, complexité cognitive
<b>Responsabilité</b>	Responsabilité et stabilité dans ses comportements en situation de groupe, intègre, loyal
<b>Sentiment de contrôle</b>	Sentiment de domination ou non des événements qui lui arrivent ou qui surviennent ; internalité, externalité

Source : Julien P.-A., Marchesnay M., 1988, p.163

Il est essentiel de connaître les traits de personnalité des dirigeants de PME étant donné que « la personnalité du dirigeant se détache comme un facteur central d'influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines, et plus généralement sur la stratégie et la gestion de l'entreprise » (Castro J-L., 2002, p.181).

Les dirigeants de PME sont reconnus pour être résolument tournés vers les résultats (Gasse Y., 1982). Contrairement aux dirigeants de GE, les dirigeants de PME sont beaucoup plus en prise directe avec les événements quotidiens de l'entreprise. Ils ont une connaissance approfondie de tous les métiers, souvent par le fait d'avoir créé l'entreprise ou par une expérience en qualité de salarié en son sein (Duchéneaut B., 1997). Bauer (1993) a créé une typologie en donnant trois têtes possibles aux dirigeants de PME :

<sup>26</sup> Les préjugés sont le produit d'un processus de stéréotypie dit d'assimilation, consistant à accentuer les ressemblances perçues entre objets appartenant à la même catégorie (Askervis-Leherpeux F., 1998, p.557).

1. *Homo economicus* : dirigeant focalisé sur les résultats et les profits dégagés par son entreprise,
2. *Homo politicus* : dirigeant voulant garder le pouvoir de son entreprise,
3. *Pater familias* : dirigeant ayant l'ambition de créer une dynastie.

En combinant les nombreuses variations possibles à partir de ces trois têtes de patron de PME, Bauer (1993) recense jusqu'à 480 types d'entreprise. On peut mettre en doute l'aspect pratique d'une typologie aussi étendue. D'autres typologies existent. Bamberger (1982, p.1365) cite en exemple les catégories d'entrepreneur créées par Laufer (1975) ainsi que celles de Boswell (1971).

Selon Laufer (1975) qui s'est basé sur les interviews d'une soixantaine de créateurs d'entreprise, il existe quatre entrepreneurs-types :

1. l'entrepreneur manager et innovateur : favorise la croissance et est motivé par l'auto-réalisation.
2. L'entrepreneur propriétaire : est orienté vers la croissance à condition qu'elle ne remette pas en cause son indépendance financière et a une priorité de contrôle sur son entreprise.
3. L'entrepreneur technicien : refuse la croissance et cherche l'efficacité technique.
4. L'entrepreneur artisan : ne se considère pas comme entrepreneur. A un objectif principal d'indépendance personnelle et de survie de son entreprise.

D'après Boswell (1971) qui tire ses conclusions à partir d'interviews réalisées dans 47 PME il existe également quatre catégories d'entrepreneurs :

1. l'entrepreneur sans aucun autre objectif que la survie de l'entreprise,
2. l'entrepreneur conservateur qui vise le statu quo,
3. l'entrepreneur rationnel,
4. l'entrepreneur expansionniste.

En dehors des traits de personnalités ou des typologies de dirigeants de PME, on attend généralement certaines qualités d'un dirigeant de PME. D'après Castro (2002), les sept qualités principales attendues du dirigeant sont :

1. l'équilibre,
2. l'honnêteté,
3. la perspicacité,
4. le sens pratique,
5. la volonté,
6. la compétence,
7. le sens moral.

Cette dernière qualité est celle qui va nous intéresser plus particulièrement dans ce travail, car le sens moral, entendu comme désignant un ensemble de dispositions innées à la moralité, est en relation directe avec l'éthique du dirigeant et les valeurs qu'il projette. Cette qualité est par extension en relation avec sa politique de responsabilité sociale. Les valeurs peuvent varier selon la culture, les croyances ou encore le cercle social du dirigeant. Les dirigeants de PME, avec leur sens moral, conditionnent l'esprit et les valeurs de leur entreprise. Dans l'usage courant, les deux termes de morale et d'éthique sont souvent pris comme des synonymes.

La littérature sur le management stratégique et sur la prise de décision s'accordent en général à reconnaître « l'extrême importance des valeurs personnelles des individus pour comprendre leur comportement dans l'organisation » (Castro J.-L., 2002, p.11). Les valeurs des dirigeants peuvent être considérées comme des éléments indispensables dans l'explication du comportement et du développement des entreprises. Plus que la politique de l'entreprise, les valeurs du dirigeant influencent également le style de direction et la structure organisationnelle. Malgré le fait qu'elles conditionnent le style de management et la structure d'une PME, l'étude des valeurs a souvent été négligée (Bamberger I., 1982). L'un des moyens d'accéder aux valeurs d'un dirigeant est par l'étude de sa cognition.

### **3.4.2 La cognition du dirigeant de PME**

D'après une approche cognitive, il n'est pas envisageable de comprendre une organisation, quelle qu'en soit sa taille, sans savoir ce que les acteurs concernés pensent et

comment ils pensent (Cossette P., 1996). Nous avons vu dans le chapitre deux que les décisions prises par les acteurs d'une organisation sont affectées par leurs schèmes cognitifs. Au sein des PME la prise de décision est, comme nous l'avons déjà mentionné, généralement centralisée dans les mains du dirigeant. Sa cognition a de ce fait une influence prépondérante sur la politique et le développement de l'entreprise.

Comme toutes les actions importantes du management de la PME sont attribuées à la seule personne du dirigeant, il semble pertinent de s'intéresser de plus près à cet acteur. Le dirigeant de PME « a tendance à être au centre du système de gestion de l'entreprise et à l'influencer à travers sa vision » (Messeghem K., Varraut N., 1998, p.103). Ce rôle clé peut être autant un atout pour la rapidité des décisions qu'un désavantage, car faire dépendre toute la stratégie d'une seule personne est une manœuvre très périlleuse. En d'autres termes, dans la mesure où le dirigeant de PME joue un rôle déterminant pour son entreprise, il est susceptible de représenter aussi bien un point fort qu'un point faible. Cela le soumet au quotidien à un poids psychologique important.

Posner et Schmidt (1984) ont montré que les comportements des dirigeants de PME influençaient fortement ceux de leurs salariés. La direction joue un rôle primordial dans la formalisation des valeurs diffusées dans l'entreprise. Les valeurs et principes suivis dans l'entreprise sont des éléments de continuité et de stabilité essentiels à son bon développement (Mercier S., 1997 ; 2004).

Certains éléments de la section 2.2 sur les caractéristiques des PME sont repris ici, comme par exemple la place laissée à l'intuition. Une enquête concernant le profil du dirigeant (Duchéneau B., 1997) montre que pour les PME, les dirigeants laissent une grande part d'intuition dans leur prise de décision. La stratégie est souvent informelle dans les entreprises de petite taille (Robinson R.B., Pearce II J.A., 1984). Laisser une grande partie d'intuition guider sa stratégie ne veut pas dire que les dirigeants sont irrationnels mais plutôt que les stratégies sont formulées dans leurs limites cognitives (Stubbart C., 1989).

Approcher la stratégie ou les stratégies des PME de manière cognitive se légitime alors. La principale contribution des approches cognitives de la PME est « de rappeler que la stratégie ne peut se résumer à une mécanique, aussi sophistiquée soit-elle » (Barrand J., Goy H., 2005, p.111). Les stratégies des PME ont d'ailleurs fait l'objet de nombreuses investigations, principalement à l'aide de la cartographie cognitive individuelle. Cet outil et les travaux qui s'y rapportent sont décrits en détail dans le quatrième chapitre de ce travail. Une étude sur la cognition du dirigeant de PME permet de rendre manifeste ce qui est

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

généralement implicite dans la plupart des PME, c'est-à-dire les stratégies. Faire une carte cognitive de leur stratégie permet de les guider sur le territoire économique. Plusieurs propriétaires et managers de petites entreprises sont peu convaincus par cette thèse. Ils objectent en disant que la route du succès n'attend pas, pavée et marquée, l'entrepreneur qui s'est souvenu de prendre son plan (Sandberg W.R. et al., 2001). Il ne faut cependant pas oublier que stratégie n'est pas forcément synonyme de succès. Examinons de plus près le lien entre stratégie et cognition dans le cadre d'une PME.

### 3.4.3 Les décisions stratégiques en PME

Les conditions de survie des entreprises sont bouleversées depuis les trente dernières années par d'importants et continuels progrès technologiques ainsi que par l'ouverture des marchés. La démarche des PME concernant le changement est le plus souvent à tort ou à raison considérée de nature réactive et adaptative. 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).

Dans le contexte de la PME, les interactions entre les actions et la vision du dirigeant sont permanentes car il semble que ce dernier raisonne fréquemment à partir de ses actions quotidiennes. On peut supposer que dans une PME la vision stratégique et les décisions concrètes relèvent de la même personne : le dirigeant (Carrière J.B., 1991). Le système de valeurs du dirigeant de PME est une composante critique de la stratégie et des décisions organisationnelles (Hornsby J. et al., 1994). L'entreprise de petite taille est généralement pilotée par un seul décideur qui devra faire face, dans une même journée et au hasard des sollicitations, à une masse considérable de questions de natures différentes (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988).

Qu'en est-il de la stratégie en PME ? « On ne saurait trop souligner les ravages causés par le sophisme selon lequel la petite entreprise n'a pas de stratégie, n'a pas besoin de stratégie (domaine réservé aux GE) ou ferait de la stratégie sans le savoir » (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988, p.67). Il a été démontré que la stratégie est principalement intuitive et souvent implicite mais cela ne veut en aucun cas dire qu'elle est inexistante.

Aucune entreprise n'est trop petite pour nécessiter une stratégie explicite (Sandberg W.R. et al., 2001). La stratégie est trop souvent confondue avec la politique générale ou avec le management stratégique qui est la mise en œuvre des objectifs de la direction générale. La seule application de la méthode Coué ne suffit pas, le dirigeant de PME doit se poser des

questions cruciales sur le but de l'entreprise, l'environnement, les moyens ou encore la nature de l'activité. Or si ces quatre questions sont difficiles à formuler explicitement, une cohérence entre ces éléments reste indispensable (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988).

En ce qui concerne par exemple les décisions d'adoption d'une démarche qualité par le dirigeant de PME, Messeghem et Varraut (1998) mettent l'accent sur deux stratégies qu'ils voient comme dominantes : la stratégie proactive qui a pour objectif la recherche d'un avantage concurrentiel et la stratégie réactive qui est une réponse aux exigences des acteurs du marché comme les clients, la loi ou un mimétisme par rapport à la concurrence. Les auteurs cherchent dans leur étude à mieux comprendre le processus de décision d'adoption d'une démarche qualité en PME grâce à une approche cognitive.

Les études sur les stratégies en PME reprennent généralement cette vision dichotomique de leur comportement en séparant les stratégies proactives des stratégies réactives (Guilhon A., Weill M., 1997). La stratégie proactive est le propre des stratégies entrepreneuriales qui est la recherche active de nouvelles occasions d'affaires. Concernant la stratégie réactive on parle aussi de stratégie de conformité, c'est alors un événement précipitant qui est généralement au cœur du processus de décision (Messeghem K., Varraut N., 1998). Il ressort d'une étude de Guilhon et Weill (1997) que 71.8% des PME qui sont en cours de certification pour une norme de qualité pensent que la concurrence est le déterminant principal de l'engagement.

Bamberger (1982, p.1366) reprend les conclusions d'une série d'études concernant les objectifs stratégiques des dirigeants de PME et retient les constatations suivantes :

- l'influence des conditions économiques sur les objectifs est forte.
- Les objectifs se chiffrent en fonction du chiffre d'affaires de la rentabilité et des investissements. Plus l'entreprise est jeune et grande plus les objectifs sont chiffrés.
- Les objectifs dépendent du secteur d'activité de la PME et de sa phase de cycle de vie.
- Dans les PME les objectifs sont exclusivement formulés au plus haut niveau de la hiérarchie.

En conclusion, pour reprendre la formulation de Bamberger (1982, p.1368) « il est évident que chaque firme a des stratégies réalisées mais que chaque firme n'a pas de stratégie intentionnelle ». Les principales facettes de la PME ont été exposées. Il est temps maintenant

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

de préciser d'avantage l'objet de ce travail. Qu'en est-il exactement de la responsabilité sociale des entreprises, quelle est la vision des dirigeants de PME à ce sujet ? La section 2.7 intitulée « La responsabilité sociale au sein des PME » et surtout notre enquête empirique s'intéressent de plus près à ces questions. Décrivons auparavant le concept de responsabilité sociale d'entreprise et les théories qui lui sont liées.

### 3.5 La Responsabilité Sociale d'Entreprise, évolution de la notion

Au fil des sections précédentes le sujet de notre recherche a été délimité en peignant les caractéristiques du dirigeant de PME. Mais quelle problématique nous intéresse chez ce dirigeant, quel est l'objet de notre recherche ? Cette section est entièrement consacrée à la présentation de notre objet de recherche, c'est-à-dire la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et les théories qui l'accompagnent. Le concept de RSE s'inscrit dans une longue tradition de réflexion sur le rôle de l'entreprise envers la société.

La section débute avec une incursion dans le contexte historique de la RSE (3.5.1) avant d'en donner une définition (3.5.2). Après quelques indications sur les domaines touchés, l'ancrage culturel de la thématique est alors abordé (3.5.3). La recherche en RSE (3.5.4) ainsi que les différentes initiatives et normes de RSE (3.5.5) sont ensuite exposées. La section se poursuit avec les différentes catégories de responsabilités établies (3.5.6) et se termine par quelques critiques et apports de la notion de RSE (3.5.7).

#### 3.5.1 Le contexte historique de la RSE

Entamons cette analyse par un rapide aperçu historique. Les philosophes ont été les premiers à se questionner quant à relation entre le commerce et la morale. Ces questions se sont aujourd'hui institutionnalisées à travers la création du concept de RSE (Freeman R.E. (dir.), 1991). La genèse de ce concept date des premiers âges du capitalisme industriel, l'idée que les entreprises ont des obligations sociales était en effet évidente au moins déjà au début du XIX<sup>ème</sup> siècle même si l'expression RSE n'était pas encore familière. Les premiers questionnements sont alors d'ordre moral (ex. : corruption, pot de vins, etc.) et concernent principalement les dirigeants d'entreprise (Gendron C. et al., 2004). L'origine de la RSE vient également des donations et des activités philanthropiques des GE mais sponsoriser les universités et les musées est une action généralement réservée aux GE en bonne santé.

Les premiers discours sur la RSE se sont formalisés dans les années 20, avec de nombreux dirigeants s'exprimant publiquement sur la question. Ces dirigeants philanthropes soutenaient l'idée que les entreprises ont une obligation de travailler pour l'amélioration du domaine social. Ils étaient motivés aussi bien par un véritable désir de bien faire que par leur propre intérêt comme par exemple l'augmentation de la production et la diminution des grèves et autres conflits (Smith N.C., 2003).



Le public commença à s'intéresser aux problématiques liées à la responsabilité sociale des GE dans les années 30 à cause de la grande dépression. En 1932, Berle et Means constatent qu'en raison de la grande concentration de pouvoir et de la diversité des intérêts le développement d'une pression sociale s'exerce sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Cette pression visant à diluer le pouvoir des dirigeants les amène à de nouvelles responsabilités envers non seulement les actionnaires mais aussi envers les travailleurs, les consommateurs et l'État (Berle A.A., Means G., 2005).

C'est Howard Bowen qui, avec la publication en 1953 de son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* », fit entrer l'expression de *Corporate Social Responsibility (CSR)* dans l'ère moderne du management. On parle en français de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) (pour une discussion sur la traduction voir : 3.5.2 La définition de la RSE et des concepts liés). Cet ouvrage est aujourd'hui encore une référence pour tout travail en gestion sur la RSE. Acquier et Gond (2005) proposent une récente relecture de cet ouvrage-culte. Bien que l'expression de RSE se soit popularisée dans un ouvrage académique, il ne faut pas croire pour autant que le monde académique en est le précurseur. En effet, la société et les milieux d'affaires avaient déjà adoptée le concept dès la fin du XIXème siècle en raison de la croissance rapide des entreprises et de la séparation entre propriété et management. « 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., Gond J.-P., 2005, p.6).

Depuis près d'un siècle, les praticiens et la recherche académique cherchent à comprendre et à analyser la RSE. Les précurseurs comme Bowen (1953), mais aussi certains réfractaires comme Friedman (1970) pour qui l'unique responsabilité sociale d'une entreprise est de faire du profit ou Levitt (1958) pour qui c'est au gouvernement de s'occuper du bien-être général, ont finalement déclenché le débat. Sont aussi apparus des travaux plus formels comme ceux de Carroll (1979) qui a construit une typologie de quatre responsabilités présentées sous la forme d'une pyramide (voir : 3.5.6 Les catégories de responsabilité).

Même si la seconde guerre mondiale a permis de redonner du prestige aux GE américaines, le débat a perdu de sa vigueur mais n'a pas cessé. Il y eu une période d'intérêt intense pour la RSE dans les années 60 et 70 avec l'apparition de nouveaux mouvements sociaux s'intéressant à des sujets comme l'impact écologique de l'entreprise, son

positionnement politique, l'égalité de traitement des sexes ou encore la discrimination raciale (Smith N.C., 2003).

Le débat autour de la notion de RSE a subi une nouvelle accalmie dans les années 80 et 90. C'est brusquement au milieu des années 90 que la RSE a refait surface (Acquier A., Gond J.-P., 2005). De nombreux scandales et crises économiques ont eu des conséquences sociales globales et ont éveillé l'intérêt des médias, des gouvernements et d'autres groupes de parties prenantes (pour une définition de la notion voir : 3.6 La théorie des parties prenantes). « Les thèmes de l'éthique organisationnelle, de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable (ces trois préoccupations se recouvrent largement) font l'objet d'un intérêt croissant depuis la fin des années 1980 » (Mercier S., 2004, p.3). Il y a eu une prise de conscience collective quant au fait que la performance économique ne conduit pas nécessairement au bien-être de la société et au progrès social : la destruction de l'environnement, l'insécurité dans le travail ou encore la discrimination vis-à-vis de certains groupes sociaux en sont quelques illustrations.

Les entreprises font sans cesse face à des choix difficiles dont les conséquences économiques, sociales et environnementales sont regardées et jugées par l'opinion publique (Mercier S., 2004). Depuis une dizaine d'années, de nombreuses entreprises sont régulièrement confrontées à des pressions venant de toute part et les poussant à prendre davantage en compte des considérations éthiques dans la réalisation de leurs activités (Xhaufclair V., Zune M., 2004).

Les pressions sur les entreprises se sont renforcées avec le mouvement antimondialisation qui se focalise sur l'excès de pouvoir de certaines grandes firmes à travers le monde, des ONG (Organisation Non Gouvernementale), des consommateurs de plus en plus impliqués mais aussi des investisseurs de plus en plus soucieux de voir leur argent placé de manière éthique. L'investissement éthique s'est développé avec pour objectif prioritaire la rentabilité financière selon des critères éthiques. Cela le différencie de l'investissement solidaire où une partie de la valeur ajoutée est versée à des associations humanitaires ou dans la promotion du commerce équitable. Ces pratiques ont une portée symbolique qui dépasse largement leur poids réel dans le système économique (Mercier S., 2004). Afin de rendre compte de ces actions, de nouveaux acteurs tels que des cabinets d'analyse, des agences de notation sociale ou encore des sociétés de conseil ou d'audit ont vu le jour (Férone G. et al., 2001).

Même si le concept est plutôt ancien, la RSE n'a jamais été aussi populaire qu'aujourd'hui. Elle est même devenue l'un des sujets-phare de grandes rencontres économiques mondiales comme le *World Economic Forum (WEF)*. Ce qui est fondamentalement différent aujourd'hui c'est que les demandes sont plus largement exprimées, plus spécifiques et plus urgentes. Les appels à la responsabilité sociale viennent généralement d'associations d'entreprises qui ont pour finalité de promouvoir la RSE<sup>27</sup> aussi bien que d'associations d'affaires plus générales ou d'organisations gouvernementales. Souvent, ces appels incluent des recommandations d'actions concrètes comme des audits et les engagements envers les parties prenantes (Smith N.C., 2003). « Les entreprises semblent donc redécouvrir la nécessité de mieux gérer leur responsabilité sociétale, qui peut se définir en première analyse comme une prise en compte plus explicite des parties prenantes dans la stratégie » (Dejean F., Gond J.-P., 2004, p.6). Le recours systématique à l'État-refuge et l'externalisation des marchés avaient contribué à déresponsabiliser socialement les entreprises. Les GE veulent dorénavant montrer que leurs valeurs sont en adéquation avec celles de la société et qu'elles ont le pouvoir de prendre en charge certains aspects du bien commun délaissés par les autorités publiques (Capron M., 2005). Les démarches RSE apparaissent alors comme des démarches de légitimation par rapport à l'évolution des attentes de la société (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Il y a quelques dizaines d'années, l'idée de RSE était encore marginale. Elle est devenue aujourd'hui la sagesse conventionnelle des milieux d'affaires (Stark, 1993 cité par Gendron C. et al., 2004). On vit la tendance *good ethics is good business*. D'un point de vue économique, l'essor du concept de RSE peut être attribué aux nouveaux besoins créés et à la nouvelle demande qui les suit. Le créneau RSE n'a pas laissé indifférent et a suscité la création de tout un marché lié à la RSE. On entend par là les rapports sociétaux, les normes, les labels, les codes ou les chartes d'entreprise. Sont apparues alors des groupes de réflexions ou observatoires sur la RSE mais également des cabinets de conseil ou des agences de notation sociétale et environnementale. Il existe aujourd'hui un réel marché de la légitimité sociale (Gendron C. et al., 2004).

L'intérêt croissant pour l'implication des entreprises dans la RSE peut s'expliquer par plusieurs tendances différentes (Commission Européenne, 2002a ; 2003a ; CSR Europe, 2007) :

---

27 Ex.: le *WBCSD*, le *Business for Social Responsibility (BSR)* ou encore l'*International Business Leaders Forum (IBLF)*.

1. les consommateurs évitent les produits qu'ils considèrent comme socialement irresponsables. Selon une étude menée pendant l'année 2000 sur 12'162 Européens y compris des Suisses, un quart des Européens laissent entendre que l'image sociale de l'entreprise est un facteur très important pour les décisions d'achat,
2. les parties prenantes sont en train de changer leurs attentes envers le secteur privé. On s'attend de lui de plus en plus à ce qu'il aide le secteur public à faire face aux questions sociales,
3. il y a une plus grande mobilité des consommateurs et des fournisseurs, ce qui, avec l'amélioration des communications, rend la réputation et la transparence dans les affaires de plus en plus vitales pour toutes les entreprises,
4. il y a un effet cascade le long de la chaîne d'approvisionnement,
5. il existe un glissement d'une économie industrielle vers une économie basée sur le savoir et l'information,
6. les GE sont conscientes des avantages pour leurs affaires d'une implication dans les activités de RSE,
7. la remarquable croissance de l'investissement socialement responsable contribue à l'intérêt que l'on porte à la RSE.

Ces sept tendances expliquent en partie l'engouement actuel pour la RSE. Au final, trois caractéristiques importantes sont à retenir de cet historique :

1. premièrement la RSE n'est pas une idée nouvelle ni un effet de mode passager comme on en trouve souvent en gestion. Même si l'effet de mode existe cette notion s'est aujourd'hui enracinée dans les pratiques de management (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).
2. Deuxièmement, les raisons de s'engager dans une démarche responsable sont un mélange de désir de faire le bien et d'intérêts personnels (Smith N.C., 2003).
3. Troisièmement, même si un accord substantiel existe sur le fait que la RSE est concernée par les obligations sociales des firmes, il y a peu de certitude sur la nature et la portée de ces obligations (Smith N.C., 2003).

Cette troisième caractéristique amène à se demander ce qu'il en est concrètement de ce concept, comment le définir ? Le point qui suit est consacré à la définition de la RSE et aux notions qui en découlent.

### 3.5.2 La définition de la RSE et des concepts liés

Depuis la publication de l'ouvrage de Bowen dans les années 50 (voir : 3.5.1 Le contexte historique de la RSE), chaque décennie connaît une nouvelle vague de définitions et de débats quant aux limites de la responsabilité d'une entreprise. L'expression *Corporate Social Responsibility (CSR)* a eu différentes significations au fil du temps, selon les cultures mais aussi en fonction de la personne qui en parle. Même la traduction française n'a pas exactement la même signification et a soulevé une polémique sur le sens du mot social comme nous allons le voir plus loin. L'expression *CSR* ou RSE est également critiquée à cause de son imprécision et de la confusion fréquente avec d'autres concepts comme par exemple celui de *Corporate Citizenship* (en français citoyenneté d'entreprise) qui décrit la stratégie qu'une entreprise engage envers la société.

En 1953, Bowen définit déjà la responsabilité sociale des hommes d'affaires comme une prise en compte volontaire dans le management des valeurs mises en place dans la société. D'après l'auteur, ce comportement permettrait un meilleur alignement entre objectifs économiques et sociétaux (Acquier A., Gond J.-P., 2005). Différentes définitions de la notion de RSE se sont ensuite succédées gardant globalement en commun l'idée d'honorer des obligations à l'égard d'une pluralité de groupes et de l'environnement. « La notion de responsabilité évoque l'obligation de répondre de ses actions, de les justifier (en fonction de normes morales et de valeurs) et d'en supporter les conséquences » (Mercier S., 2004, p.56). Le concept de RSE ne fait cependant toujours pas l'unanimité quant à la délimitation des dites responsabilités (Xhaufclair V., Zune M., 2004).

L'expression anglaise *Corporate Social Responsibility* peut être traduite en français par « responsabilité sociétale des entreprises », expression qui lui correspond plus que celle de « responsabilité sociale des entreprises » qui peut, elle, omettre le plan environnemental. En effet, le terme sociétal semble être un consensus qui satisfait aux différentes significations du terme anglais *social*. Le terme sociétal reflète l'ensemble de la société y compris l'environnement, alors que le terme français social peut, en plus des relations sociales, omettre le plan environnemental et renvoyer à un système de politique social (Cazal D., Dietrich A., 2005). Tout au long de ce travail, les mots social et sociétal sont malgré tout

employés indifféremment avec une préférence pour social qui a l'avantage de rendre la lecture du texte plus légère. Le mot social prend dans le sens de cette thèse également en compte les préoccupations environnementales et ne montre aucun attachement à un système politique. Cet amalgame est conforme au sens commun mais la compréhension des termes est importante et il est essentiel de clarifier le sens de l'expression avec son interlocuteur. En effet, les différentes acceptations de la traduction française sont sources de nombreuses confusions (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Jenkins (2004) puis Schoenberger-Orgad et McKie (2005) mettent en avant le fait que l'acronyme *CSR* implique un prérequis de taille. Selon les auteurs, le terme de *corporate* exclut les entreprises de petite taille qui ne sont pas organisées en corporation. C'est pour cette raison que la Nouvelle Zélande a adopté le terme de *Business Social Responsibility (BSR)*. Bowen définissait en 1953 déjà la responsabilité du *businessman* et préférait utiliser le terme *organization* plutôt que le terme *corporate* dans sa définition (Schoenberger-Orgad M., McKie D., 2005). Même en français l'expression de RSE ne permet pas de délimiter ce qu'est une entreprise, et certaines réflexions sur la thématique souhaitent l'étendre à d'autres types d'organisation telles que les administrations publiques, les ONG ou encore les associations. Certains auteurs s'opposent toutefois à l'utilisation du même concept pour les entités marchandes et les entités non marchandes (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Revenons sur le mot anglais *social* qui implique une interaction entre l'entreprise et la société dans laquelle cette entreprise existe. Les GE, géographiquement dispersées, affectent plusieurs sociétés alors que pour les PME ce sont plutôt les communautés locales individuelles qui sont concernées. Cependant, l'existence ou non d'un lien étroit avec la communauté locale fait l'objet de discussions (Jenkins H., 2004).

Le concept de *responsibility* est le troisième composant de l'expression *CSR*. Les responsabilités sont généralement discutées en termes de besoins de différents groupes de parties prenantes (voir : 3.5.6 Les catégories de responsabilité). Étant donné l'énorme impact individuel que peut avoir une décision dans une GE, c'est d'elles que la société attend le comportement le plus socialement responsable (Jenkins H., 2004).

La RSE couvre les questions sociales et environnementales. 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 (Allouche J. et al., 2004). Le tableau ci-dessous dresse un aperçu des diverses définitions académiques attribuées à la

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

RSE avec des distinctions parfois très subtiles. La dernière définition proposée, celle du Livre Vert<sup>28</sup> (2001), est une définition institutionnelle mais elle trouve sa place dans ce tableau étant donné que la plupart des recherches académiques européennes sur le sujet se réfèrent depuis 2001 à cette définition.

Le Livre Vert publié en 2001 par la Communauté Européenne a pour ambition de promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Ce document a pour but d'amorcer le débat sur ce sujet et de définir les moyens pour construire un cadre européen pour la promotion de la responsabilité sociale. Il définit la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre Vert, 2001, p.7).

Tableau 21 : Quelques définitions de la RSE

Référence	Définition
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.
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 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.

Source : réalisation personnelle, références dans le tableau

28 Les Livres Verts sont des documents de réflexion publiés par la Commission Européenne sur un domaine politique spécifique. Ce sont avant tout des documents destinés aux parties concernées - organismes et particuliers - qui sont invitées à participer au processus de consultation et de débat. Dans certains cas, ils sont à l'origine de développements législatifs ultérieurs (Livre Vert, 2001).

Pour certains auteurs, la RSE renvoie aux valeurs de l'entreprise alors que pour d'autres la RSE renvoie à des attentes sociétales. Il n'existe pas de définition normative ce qui est normal étant donné la nature et la diversité des acteurs concernés (Bigler J.-M., Rüfenacht D., 2003). Cette absence de définition unique n'est pas un handicap, bien au contraire, car c'est de cette imprécision que naît l'obligation de chacun d'approfondir le sens du concept (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

« En dépit du fait qu'il n'y a pas de définition communément acceptée de la RSE, ce concept se réfère à l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les affaires courantes des entreprises et dans leur interaction avec les parties prenantes sur une base volontaire » (Commission Européenne, 2002a, p.7). La RSE définit les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, c'est-à-dire les individus ou groupes d'individus qui sont affectés par la politique et les pratiques de l'entreprise (Smith N.C., 2003).

« Les entreprises adoptent un comportement socialement responsable en allant au-delà des prescriptions légales et elles s'engagent dans cette démarche volontaire parce qu'elles jugent qu'il y va de leur intérêt à long terme. Avec cette approche, la RSE est intrinsèquement liée au concept de développement durable : les entreprises devraient intégrer les retombées économiques, sociales et environnementales dans leur gestion. La RSE n'est pas une option à rajouter aux activités centrales de l'entreprise, elle a trait à la gestion même de l'entreprise » (Commission Européenne, 2002a, p.3). La RSE est en résumé un concept volontaire qui concerne l'intégration volontaire par les entreprises de considérations sociales et environnementales. Elle désigne ce que les entreprises peuvent faire et non pas ce que les entreprises doivent faire car c'est une question de possibilités et non d'obligations ou de nouvelles réglementations. Le débat entre normes contraignantes et actions volontaires fait ressortir le problème de la régulation de l'activité mondiale des entreprises (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

La religion, plus spécifiquement les confessions catholiques et protestantes, ont influencé la conception de RSE avec les discours religieux liés à cette problématique. L'Église catholique s'attend de la part du dirigeant d'entreprise à des comportements spécifiques vis-à-vis de son personnel mais aussi vis-à-vis de lui-même (Castro J.-L., 2002). Le discours lié à la RSE s'est cependant transformé au fil des années. Les notions de parties prenantes (*stakeholders*) et de développement durable (*sustainable development*) ont permis de laïciser le concept (Acquier A., Gond J.-P., 2005). Auparavant, le terme de RSE était



imprégné d'un certain moralisme. Il s'en détache aujourd'hui pour se diriger vers une notion de développement durable (Cazal D., Dietrich A., 2005). La RSE fait partie intégrante de ce concept et peut être comprise comme la contribution du monde des affaires au développement durable (Commission Européenne, 2002a).

Poursuivons en précisant la définition du **développement durable** (DD) ou en anglais *sustainable development*. Ce concept a été popularisé en 1987 dans le rapport *Our Common Future* (notre avenir à tous) nommé également « Rapport Brundtland » du nom de la présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, la norvégienne Gro Harlem Brundtland (Brundtland G.H., 1987). Le DD est, selon ce rapport, « 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 » (Brundtland G.H., 1987, [s.p.]). L'imprécision de cette définition laisse alors place à de nombreuses et diverses interprétations du concept (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

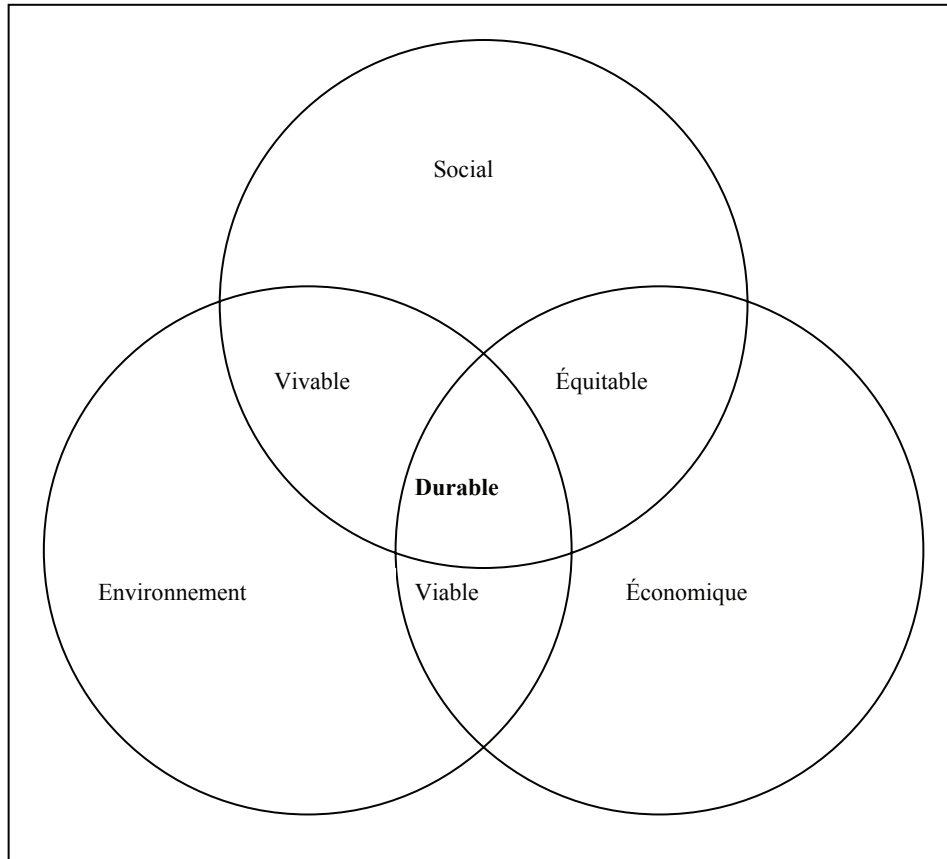
Cinq ans après la publication du rapport Brundtland, les Nations Unies se retrouvèrent autour du concept de DD lors du sommet de Rio de Janeiro en juin 1992 (ONU, 2007a). La définition Brundtland axée prioritairement sur la préservation de l'environnement et la consommation prudente des ressources naturelles non renouvelables sera à cette occasion modifiée par la définition des trois piliers qui doivent être conciliés dans une perspective de DD : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement, le tout chapeauté par la gouvernance d'entreprise<sup>29</sup>. On parle parfois en français (principalement au Québec dans certains milieux de recherche) de développement « soutenable » mais cette terminologie n'est que rarement utilisée. La soutenabilité ou la durabilité est le caractère de ce qui respecte le mieux les principes de DD. L'idée est alors de critiquer la vision à court terme des marchés (Férone G. et al., 2001). La figure 7 représente les trois piliers du DD. Ils renvoient aux notions de durabilité environnementale, économique et sociale. On cherche à

---

29 « La gouvernance renvoie à l'existence et l'état de fonctionnement des règles et institutions qui régissent la vie collective. La bonne gouvernance constitue à la fois une aspiration forte des populations et une condition capitale pour le développement économique et social. Elle conditionne la mise en place d'un cadre propice à l'investissement privé et au développement économique, d'une part, et détermine l'efficacité de la gestion publique et son impact sur la vie des populations, d'autre part » (PNUD, 2004, p.9).

atteindre un DD en prônant un monde vivable sur une planète viable et avec des relations équitables (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

**Figure 7 : Les trois piliers du DD**



Source : Défi pour la terre, 2006

Le DD est devenu la cohabitation du développement économique, du développement social et de la protection environnementale. La réconciliation de ces trois pôles est tout de suite apparue comme essentielle. Le DD est un projet de société et la RSE est la contribution de l'entreprise à ce projet. Ces concepts se situent sur deux niveaux différents. Alors que le concept de DD est un concept macroéconomique, la RSE est la réponse des entreprises. L'entreprise doit montrer qu'elle est non seulement économiquement viable mais aussi socialement et environnementalement responsable. Ces responsabilités sont à engager vis-à-vis de différentes parties prenantes (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004 ; 2007). Les principaux enjeux du DD sont de l'ordre des suivants.

**Tableau 22 : Les principaux enjeux du DD**

<b>Les enjeux du DD</b>	
<p><b>Enjeux économiques</b></p> <p>Sur un plan économique, le DD concerne les conditions de la croissance et les échanges mondiaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des pays du Sud</li> <li>- Délocalisation</li> <li>- Réglementation de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce)</li> <li>- Commerce équitable</li> <li>- Partenariats publics-privés</li> <li>- Agriculture</li> <li>- Médicaments</li> <li>- Etc.</li> </ul>
<p><b>Enjeux sociaux</b></p> <p>Dans le domaine social et au niveau mondial, le DD est une notion qui recouvre des problèmes de développement (lutte contre la faim, pour l'accès à l'eau...), des questions de santé (quels moyens de recherche et de traitement affecter à quelles maladies ?) et de conditions de travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail des enfants</li> <li>- Condition de sous-traitance dans les pays émergents</li> <li>- Diversité</li> <li>- Faim dans le monde</li> <li>- Santé</li> <li>- Sida</li> <li>- Etc.</li> </ul>
<p><b>Enjeux environnementaux</b></p> <p>Sur le plan environnemental, le DD s'occupe principalement de la gestion de l'utilisation des ressources naturelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biodiversité</li> <li>- Déchets</li> <li>- Eau</li> <li>- Energie</li> <li>- Pollution chimique</li> <li>- Réchauffement climatique</li> <li>- Ressources naturelles</li> <li>- Etc.</li> </ul>

Source : Défi pour la terre, 2006

Un autre concept couramment lié à la RSE est celui **d'éthique des affaires**. L'éthique des affaires (ou *business ethics*) est l'art et la discipline d'appliquer des principes éthiques pour examiner et résoudre de complexes dilemmes d'ordre moral. L'éthique des affaires se demande ce qui est juste ou faux, bon ou mauvais dans l'activité économique (Weiss J.W., 1998). Ciulla (1991) montre que les problèmes ne sont pas tout blanc ou noir mais souvent teintés de gris. L'activité économique est complexe. Il n'y a que peu de juste et faux absolus et définitifs lorsque nous entrons dans la sphère de l'éthique des affaires. Les dirigeants prennent des décisions difficiles chaque jour, décisions qui demandent une sensibilité éthique souvent dans une zone de décision grise (Vyakarnam S. et al., 1997). La RSE renvoie à l'éthique dans le sens où l'éthique d'une personne fait référence à ce qu'elle juge comme bon ou mauvais.

L'étude de l'éthique des affaires s'intéresse aux pratiques d'affaires sous la lumière de la valeur humaine (Hornsby J. et al., 1994). « 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, p.9).

Aujourd'hui, n'importe quel journal économique traite d'un événement ou d'une crise soulevant des questions éthiques sur les activités de l'entreprise. Les principales questions éthiques sont : qu'est-ce qui est juste ? Qu'est-ce qui est faux ? Qui va gagner ou perdre ? Qui va être blessé ou exposé ? Qui devrait payer pour les dommages causés ? Qui aurait dû agir de manière responsable ? La justice est-elle respectée ? (Weiss J.W., 1998). « L'éthique est un champ de tension qui se situe entre l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt général, et les intérêts d'autrui. L'enjeu de la réflexion éthique est de trouver un équilibre quand les intérêts des parties prenantes ne peuvent se réaliser simultanément » (Mercier S., 2004, p.9). Les grands questionnements de l'éthique des affaires incluent la tension entre l'éthique et le profit, le conflit entre le gain privé et le bien public et le contraste entre les résultats du capitalisme et les intentions des gens (Vyakarnam S. et al., 1997). « La dimension éthique de l'économie privée est essentiellement appréhendée comme une éthique de la responsabilité commandant que chacun réponde des conséquences prévisibles de ses actes » (Capron M., 2003, p.5). Étant donné que l'éthique est essentiellement une pensée individuelle, on peut se demander si ce concept est transposable à l'entreprise ; celle-ci est-elle un agent moral ? Sa conduite peut-elle être évaluée en termes éthiques ?

La notion de **performance sociétale de l'entreprise** ou *Corporate Social Performance (CSP)* renvoie à l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale (Carroll A.B., 2000). Il existe de nombreuses définitions de la CSP. Husted (2000) n'en dénombre pas moins de 14 qu'il classe en deux catégories : les définitions basées sur les processus et celles basées sur les résultats. En ce qui concerne l'approche processus de la CSP en plus de résultats que l'on peut qualifier d'objectifs, un ensemble d'éléments pris en amont sont à intégrer, comme le processus de sensibilité sociale de l'entreprise. Cette approche semble idéale mais pose le problème de la mesure (voir : 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 (voir : Les travaux de Clarkson, 1995). Cette réflexion amène à la notion de *Triple Bottom Line*, créée par John Elkington et popularisée dans son livre en 1998, notion selon laquelle une entreprise ne doit pas être évaluée uniquement d'après des critères économiques mais en prenant en

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

compte les *3P* : *people, planet, profit*. L'expression *Bottom Line* faisant référence à la dernière ligne d'un bilan comptable.

Traditionnellement, on admet que la contribution principale des entreprises à la société se fait via la fourniture d'emplois et la création de richesses, et que toute intégration des affaires dans les activités sociales aura un effet de balancier contre les activités profitables. Cette perspective traditionnelle est en train d'être dépassée par un débat théorique et politique en développement qui établit une relation positive entre la responsabilité sociale et la performance économique des entreprises (Commission Européenne, 2002b, p.7). A ce jour aucune enquête empirique ne permet de confirmer l'existence d'une corrélation positive. La recherche d'un lien n'a jamais donné de résultats consistants (Gond J.-P., 2001).

En dépit de ces résultats, de nombreuses entreprises mettent en avant l'existence d'un lien positif. Bien qu'il soit difficile de le chiffrer, elles y croient (Chrisman J.J., Archer R.W., 1984) ! L'instauration de cette croyance a provoqué des effets de comportements, une sorte de mythe rationnel (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). Ce scénario gagnant-gagnant de la relation entre la performance financière de l'entreprise et la performance sociale a été échafaudé par les GE. La notion de performance financière n'est toutefois pas la même pour une PME qui ne subit pas la pression d'actionnaires pour une rentabilité maximale (Jenkins H., 2004). Généralement les dirigeants de PME inversent le sens de la relation et affirment qu'il est possible de faire de la RSE uniquement quand les résultats financiers sont bons (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

La multitude de définitions de la RSE et le nombre de concepts proches illustrent la richesse mais aussi la complexité de la thématique. Penchons-nous un instant sur les domaines concernés et sur l'ancrage culturel de cette notion.

### **3.5.3 Les domaines touchés et l'ancrage culturel**

Nous avons vu que les trois principaux domaines touchés par la RSE sont l'économie, l'environnement et le social. Les aspects économiques traités concernent par exemple les relations de l'entreprise avec la clientèle, les sous-traitants, les salariés mais aussi les bailleurs de fonds et le secteur public. À propos de l'environnement, la RSE peut être intéressée par des questions liées à l'énergie, à l'eau, à l'utilisation de matériel, aux émissions dans l'air, aux déchets, et bien d'autres aspects encore. L'étude des aspects environnementaux en entreprise est devenue un sujet à part entière dans les universités depuis le début des années 1970. Au sujet des aspects sociaux traités, on distingue les aspects liés aux conditions de travail

(relation entre la direction et le personnel, santé et sécurité, formation, équité, etc.), aux droits humains (non-discrimination, liberté d'association, travail des enfants, travail forcé, etc.), à la société (répercussions de l'activité sur les collectivités locales, corruption, pressions politiques, concurrence, ententes sur les prix, etc.) et à la responsabilités des produits (santé et sécurité des clients, informations sur les produits, publicité, respect de la sphère privée, etc.) (ACTARES, 2003). Blind distinguait en 1977 déjà neuf grandes rubriques couvrant l'ensemble de l'activité sociale d'une entreprise :

1. les politiques de l'implantation et de l'emploi,
2. les rémunérations,
3. les conditions de travail,
4. le comportement envers les minorités,
5. la formation et la promotion,
6. l'information et le pouvoir,
7. les relations sociales,
8. les relations avec les partenaires économiques,
9. la politique financière.

Ces rubriques sont universelles mais il existe des différences culturelles dans la conception de la RSE. Il existe une vision anglo-saxonne qui peut être apparentée à une philosophie utilitariste, une vision japonaise plus communautaire et une vision française qui s'inspire des deux visions précédentes (Mercier S., 1997)

Pour les Américains, le concept a une origine profondément éthique et religieuse alors que l'Europe adopte une posture plus politique en se référant au DD. Ces différences sont provoquées par une conception divergente de l'individu dans la société mais aussi par une conception différente du bien commun. Pour les anglo-saxons, la RSE est un engagement volontaire alors que les latins la perçoivent plus comme une obligation (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

L'éthique des affaires est une préoccupation ancienne aux États-Unis d'Amérique. En 1913 déjà, l'entreprise JC Penny Company avait adopté sept principes de conduite reflétant la philosophie du fondateur. Selon Fulmer (1969), 15 à 30% des GE américaines possédaient un code éthique dans les années 1950. Actuellement, plus de 90% des GE américaines possèdent une éthique formelle. La vision américaine est une vision utilitaire de l'éthique où l'on ne

prétend pas servir un idéal mais où l'on recherche une meilleure image et une plus grande rentabilité pour l'entreprise. L'utilitarisme est une doctrine qui fonde la valeur d'une action non pas sur des principes a priori, mais sur le principe de l'utilité. Les États-Unis d'Amérique ont aussi une éthique contractuelle avec une approche légale et formelle de cette dernière (Mercier S., 2004). « L'éthique est vue comme une source de profit et de réussite » (Mercier S., 2004, p.44) que Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, p.8) schématisent dans la formule « profit d'abord, philanthropie ensuite ». C'est pourquoi les actions de RSE des entreprises américaines se résument généralement à des actions philanthropiques à travers parfois d'impressionnantes fondations alors qu'en Europe, le philanthropisme n'entre pas dans le champ de la RSE car on considère que les actions de RSE doivent s'intégrer dans les activités courantes de l'entreprise (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Au Japon, la conception de la RSE est également différente. Le travail n'y est pas perçu comme une corvée mais comme un acte sacré. On y trouve des valeurs traditionnelles telles que la loyauté envers l'entreprise. Environ 40% des GE japonaises ont formalisé leur éthique. Les documents comprennent essentiellement des déclarations de nature philosophique (Mercier S., 2004).

L'individualisme est aussi un élément culturel important dans les réponses aux problématiques éthiques. Les États-Unis d'Amérique, les Pays-Bas et la Nouvelle Zélande sont des exemples de pays à culture individualiste alors que la Chine, le Mexique et le Venezuela sont plutôt collectivistes. Les personnes qui travaillent dans des sociétés collectivistes sont plus susceptible de mettre de côté leurs valeurs individuelles au profit des valeurs de l'organisation dans laquelle ils travaillent (Smith A., Hume E.C., 2005).

Ces exemples montrent qu'il existe une hétérogénéité géographique et culturelle de la vision de ce qu'est la RSE. La question de l'ancrage culturel de la RSE est étonnement peu étudiée ! Les résultats d'une étude de Maignan et Ralston (2002) mettent cependant en lumière qu'en France et aux Pays-Bas, les entreprises mettent moins en avant dans leur communication l'image de bonne citoyenneté que leurs homologues anglaises et américaines.

Le rôle et la place de l'entreprise dans la société en général ne sont pas les mêmes. La France laisse l'État s'occuper du bien-être social alors qu'aux États-Unis d'Amérique les entreprises ont une responsabilité morale et physique envers les communautés dans lesquelles elles opèrent. On peut aussi parler plus généralement de valeurs anglo-saxonnes qui se traduisent entre autres par l'initiative individuelle et la transparence de l'information (Férone G. et al., 2001). La RSE aux États-Unis d'Amérique porte le plus souvent sur des questions

liées à la communauté alors qu'en France et aux Pays-Bas, les problèmes évoqués renvoient généralement aux parties prenantes liées au processus de production. Le Royaume-Uni se trouve dans un schéma plus intermédiaire.

L'impact culturel est comme nous l'avons vu très important pour définir l'orientation donnée à la RSE mais les entreprises doivent souvent arbitrer entre plusieurs cultures, celles de leurs différents lieux d'activité. C'est classiquement une vision anglo-saxonne qui influence automatiquement la gestion des grands groupes internationaux et des politiques internationales (Férone G. et al., 2001).

Maintenant que les principaux domaines concernés par la RSE et que les grandes différences culturelles du concept sont connus, il reste à exposer comment la recherche s'est étendue et quels sont les outils qui ont été développés pour les entreprises.

### 3.5.4 La recherche en RSE

L'étude de l'éthique des entreprises et de leur responsabilité sociale a été pendant longtemps considérée comme une branche de la philosophie plutôt que comme une branche des sciences sociales ce qui relayait l'éthique des affaires à une *sunday school* ne nécessitant pas d'investigations sérieuses (Trevino L.K., 1986).

Aujourd'hui, de nombreux ouvrages sur la thématique sont publiés (ex. : Férone G. et al., 2001 ; Igalens J., Joras M., 2002 ; Mercier S., 2004 ; Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). Les principales revues scientifiques dédiées à la responsabilité sociale et à l'éthique des affaires sont répertoriées dans le tableau qui suit.

Tableau 23 : Les revues académiques consacrées à la RSE

Nom de la revue académique	Pays	Date de création
Business and Professional Ethic Journal	États-Unis	1981
Journal of Business Ethics	Pays-Bas	1982
Business Ethic Quarterly	États-Unis	1991
Business Ethics: a European Review	Royaume-Uni	1992
Entreprise Ethique	France	1994

Articles ou numéros spéciaux dans : Academy of Management Review, California Management Review, Journal of Management Studies, Strategic Management Journal, etc.

Source : Mercier S., 2004, p.8



Selon Gendron (2000), il existe trois courants pour la recherche en RSE. Ces trois courants ne sont pas opposés et peuvent se recouper :

1. *Business Ethics*, la firme est un agent moral et doit de ce fait agir de manière socialement responsable.
2. *Business and Society*, il n'existe pas de cloison étanche entre l'entreprise et la société, il en résulte un contrat social.
3. *Social Issue in Management*, la gestion des questions sociales peut améliorer les performances de l'entreprise.

Ackerman et Bauer (1977) justifient une approche empirique de la RSE par le fait que le fondement n'existe pas en soi mais qu'il dépend de la relation de l'entreprise avec l'environnement. La RSE est donc un construit social qu'il faut étudier comme tel. Trois dimensions peuvent être distinguées (Mercier S., 2004, p.14) :

1. la recherche descriptive qui vise à décrire et expliquer les pratiques et procédures existantes,
2. la recherche prescriptive qui a pour objectif d'instruire les praticiens sur la manière d'améliorer l'intégration de l'éthique dans l'entreprise,
3. la recherche normative qui conduit à porter un jugement de valeur sur les actions organisationnelles.

L'objet de la présente étude est à la fois descriptif et prescriptif. Aucun jugement de valeur n'est porté sur les actions des entreprises analysées. L'objectif est plus de définir le concept de RSE et d'aider le dirigeant de PME à aborder le sujet grâce au caractère émancipatoire de la carte cognitive (voir : 4.4.1 Les apports de l'outil). La question de la responsabilité sociale des entreprises est clairement posée au plan ontologique, mais bien moins par contre sur le plan de sa mise en œuvre concrète (Allouche J. et al., 2004). Afin de guider les entreprises vers des activités de responsabilité sociale, de nombreuses initiatives, outils et normes sont apparus.

### **3.5.5 Les initiatives, les outils et les normes de la RSE**

Les fondements de la RSE sont guidés par des principes puisés dans de grands documents de référence. De nombreuses institutions internationales sont concernées par le développement de ces documents. On peut citer parmi les institutions les plus imposantes : les

Nations Unies, le FMI (Fonds Monétaire International) et la Banque Mondiale, l'OIT, l'OMC, OCDE, certaines ONG, l'UE, ainsi que divers sommets internationaux.

**Tableau 24 : Les grandes institutions œuvrant pour le développement des normes en matière de RSE**

<b>Les Nations Unies</b>	Créées en 1945, les Nations Unies se consacrent 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).
<b>Le FMI et la Banque Mondiale</b>	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).
<b>L'OIT</b>	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.
<b>L'OMC</b>	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).
<b>L'OCDE</b>	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).
<b>Les ONG</b>	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).

<p><b>L'UE</b></p>	<p>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).</p>
<p><b>Les sommets internationaux</b></p>	<p>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).</p>

Source : réalisation personnelle, références dans le tableau

En s'inspirant des recherches de ces différentes institutions, de nombreux référentiels internationaux ont été créés. Ces référentiels fondent principalement leurs contenus sur de grands textes tels que la Déclaration Universelle des droits de l'Homme, les conventions de l'OIT et les déclaration de la conférence du sommet de la terre à Rio.

En 1948, l'ONU a adopté la Déclaration Universelle des droits de l'Homme qui expose dans le détail les droits et libertés des individus. Le progrès vient principalement du caractère universel du concept car les droits de l'Homme s'appliquent à tout un chacun et en tout lieu (ONU, 2007a). Il faut cependant soulever que l'universalité des droits de l'Homme est loin de faire l'unanimité. Il y a tout un débat sur leur relativité culturelle. Les Asiatiques principalement rejettent certains des concepts fondamentaux qu'ils trouvent trop occidentaux, prônant un individualisme que leurs sociétés, basées sur la collectivité, ne connaissent pas (Xiaorong L., 1996).

Adoptée en 1998, la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail traite des thèmes de la liberté d'association, de l'éradication du travail forcé, de l'abolition du travail des enfants et de la suppression de toute forme de discrimination. La thématique de la RSE a été amorcée en 1972 et concrétisée en 1977 avec la Déclaration des principes tripartites sur les entreprises multinationales et la politique sociale, adoptée cette année-là à Genève puis révisée en 2000 (David P. et al., 2005 ; Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Le sommet onusien de Rio en 1992 a été marqué par l'adoption d'un texte fondateur, intitulé « Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement », qui précise la notion de DD. Cette déclaration a été signée par 172 pays et le protocole de Kyoto de 1997 en est le prolongement. La conférence a notamment été l'occasion d'adopter un programme d'actions mondiales pour le XXIème siècle, appelé Agenda 21. Il existe des Agenda 21 locaux qui sont

des projets de territoire à long terme, traduits dans un document stratégique qui se décline en programmes d'actions opérationnelles.

Les principaux référentiels ou guides de conduite issus de ces textes ont été la *Global Reporting Initiative (GRI)*, le *Global Compact*, les *Principles for Responsible Investment (PRI)*, les lignes directrices de l'OCDE ainsi que les nouvelles lois telles que les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) en France.

La *GRI* ou *Global Reporting Initiative* a été créée en 1997 par collaboration entre le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et la *Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)*. La *GRI* se présente comme une organisation composée de multiples parties prenantes. C'est une initiative internationale à laquelle participent des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants et des universités. L'objectif est de donner des lignes directrices reconnues à l'échelle internationale pour l'établissement de rapports sur le DD qui intègrent les aspects sociaux, environnementaux et économiques (David P. et al., 2005). La *GRI* se donne pour mission de rendre le *reporting* RSE comparable aux rapports financiers. Une troisième version des lignes directrices de la *GRI* a été publiée à la fin de l'année 2006 (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). Il n'existera jamais de version définitive de ces directives car elles doivent évoluer en permanence pour s'adapter aux changements économiques, environnementaux et sociaux.

Le *reporting* RSE se définit comme la publication régulière d'informations sur des dimensions économiques mais aussi sociales et environnementales. Ces informations peuvent être intégrées au rapport financier ou publiées séparément dans un rapport de DD. La transparence est la vertu primordiale du *reporting*. En 2005, selon les études *KPMG International Survey* et *Global Reporter*, même si les informations diffusées restent de qualité relativement faible, deux tiers des GE mondiales publient un rapport de DD qu'il soit intégré ou non dans le rapport annuel (ce chiffre s'élevait à seulement 32% en 1999). Cependant, les entreprises non cotées et surtout les PME ne publient quasiment rien (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). « La production d'un rapport non financier de qualité est un exercice complexe et coûteux ; l'une des difficultés majeures de l'établissement d'un *reporting* est la définition de son périmètre » (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007, p.103).

L'initiative s'est même adaptée au secteur de la finance avec le *SPI-Finance (Social Performance Indicators-Finance)*. Ce projet, né à l'initiative d'une dizaine de banques et assurances allemandes et suisses en novembre 2000, vise à élaborer un ensemble de critères

pour mesurer les performances sociales des entreprises du secteur de la finance (SPI-Finance, 2007).

Le *Global Compact* ou en français le Pacte Mondial a été initié en 1999 lors du *WEF* de Davos en Suisse par le septième Secrétaire-Général des Nations Unies, Kofi Annan<sup>30</sup>. Le pacte fut opérationnalisé en 2000. C'est l'une des initiatives les moins contraignantes qui existe. Ce pacte a pour objectif de permettre à tous les peuples de la planète de bénéficier des avantages de la mondialisation et d'ancrer les marchés mondiaux avec des valeurs et pratiques indispensables pour répondre aux besoins socio-économiques. Il s'agit d'un code de conduite qui comprend dix principes que les entreprises qui y adhèrent s'engagent à respecter. Parmi ces dix principes deux concernent les droits de l'Homme, quatre les normes de travail, trois l'environnement et un dernier, venu se greffer en 2004, concerne la lutte contre la corruption. Le *Global Compact* est l'un des programmes volontaires publics internationaux les plus connus (ONU, 2006).

Tableau 25 : Les dix principes du Pacte Mondial

---

**Droits de l'Homme**

Principe 1 : promouvoir et respecter les droits de l'Homme reconnus sur le plan international.

Principe 2 : ne pas se faire complices de violations des droits fondamentaux.

**Normes de travail**

Principe 3 : respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.

Principe 4 : éliminer toutes formes de travail forcé et obligatoire.

Principe 5 : abolir de manière effective le travail des enfants.

Principe 6 : éliminer toute discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

**Environnement**

Principe 7 : promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement.

Principe 8 : prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables.

Principe 9 : encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

**Lutte contre la corruption**

Principe 10 : invitation à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

---

Source : ONU, 2007b

Après le *Global Compact*, les Nations Unies poursuivirent sur la voie du DD en lançant en 2006 les *Principles for Responsible Investment* ou *PRI* qui sont un ensemble d'engagements volontaires s'adressant au secteur des services financiers et incitant les

---

30 Septième occupant du poste, M. Kofi Annan, du Ghana, avait pris ses fonctions le 1er janvier 1997. Le Sud-Coréen Ban Ki-Moon, lui a succédé le 1er janvier 2007 (ONU, 2007a).

investisseurs à intégrer les problématiques Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) dans la gestion des portefeuilles d'investissement (ONU, 2006).

Il existe encore les principes directeurs de l'OCDE rédigés pour la première version en 1976. Ce sont des recommandations faites par les gouvernements aux entreprises multinationales. Les gouvernements qui y adhèrent encouragent les entreprises opérant sur leur territoire à les respecter mais sans mesure de contrainte.

En dehors de ces grandes initiatives, l'un des guides d'auto-diagnostic les plus connus en Europe est celui proposé par *CSR Europe*. En France, l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001 oblige les entreprises cotées de droit français à fournir des informations environnementales et sociales dans leurs rapports annuels. On peut encore citer dans ce sens le *Sigma Project* au Royaume-Uni.

En France, l'Association Française de Normalisation (AFNOR), a mis au point le guide SD 21000 destiné aux entreprises voulant s'engager dans une démarche de DD et mettre en place une véritable stratégie de RSE. Ce n'est pas un mode d'emploi mais un ouvrage pédagogique de sensibilisation qui aide les dirigeants à se poser les bonnes questions. Le guide est destiné principalement aux PME (Novethic, 2006).

De nombreuses organisations et agences travaillant sur la RSE ont vu le jour dans la deuxième moitié des années 90. Il y a le bien connu *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* créé en 1995 qui est une coalition de 160 entreprises internationales faisant référence à l'appel grandissant pour les compagnies d'assumer de plus larges responsabilités dans le social et de clamer que la RSE est fermement dans leur agenda politique général (Smith N.C., 2003 ; Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). Des réseaux ont également vu le jour comme le réseau *CSR Europe* initié par la Commission Européenne en 1996. Ce réseau diffuse de l'information et développe la discussion sur la RSE (David P. et al., 2005).

Passons maintenant aux différentes normes qui se sont élaborées autour de la thématique de la responsabilité sociale. Les normes sont généralement établies par consensus et approuvées par un organisme de normalisation reconnu comme *ISO (International Standard Organization)*, *AFNOR (Association Française de Normalisation)*, *DIN (Deutsche Industrie Norm)* ou *SNV*. On peut distinguer les normes purement environnementales, les normes sociales et les normes mixtes.

Les normes de responsabilité sociale qui ont le vent en poupe sont la série des normes environnementales *ISO 14000*, la série *OHSAS 18000* (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) orientée santé et sécurité au travail, la norme *SA 8000* sur la responsabilité sociale mais aussi la nouvelle norme *ISAS Ethics 2000* qui propose une certification éthique de l'entreprise.

Diverses normes se sont développées dans le domaine de l'environnement. On retrouve parmi ces outils les normes environnementales qui ont pour principal objectif de mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. La série de normes *ISO 14000* a été élaborée par une ONG privée appelée *ISO* (*International Standard Organization*) ayant son siège social à Genève. *ISO 14000* permet de mieux identifier et maîtriser l'impact de l'activité économique de l'entreprise sur l'environnement. Elle a emboîté le pas à la série *ISO 9000* qui est une référence internationale pour les exigences de management de la qualité (ISO, 2006). *ISO* est le seul organisme de normalisation reconnu par l'OMC et cette posture privilégiée fait que les organismes privés se battent afin d'obtenir une reconnaissance internationale auprès d'*ISO*. Cette labellisation de la RSE n'est pas exempte de critiques car son coût et sa rigidité ont des effets protectionnistes dénoncés par les pays en voie de développement (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Toujours pour les normes environnementales, il existe le système *d'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)* ou en français le Système de Management Environnemental et d'Audit (SMEA) qui est la norme définie en 1993 et lancée en 1995 par la Commission Européenne. Elle propose une certification aux entreprises implantées sur le territoire de l'UE. Proche des exigences de la norme *ISO 14001*, l'entreprise doit publier pour chaque site industriel un rapport public nommé déclaration environnementale (Novethic, 2006). La norme *EMAS* promeut l'amélioration constante de la performance environnementale et la publication d'informations à différentes parties prenantes (David P. et al., 2005).

Concernant les domaines de la santé et de la sécurité au travail, il existe le référentiel *OHSAS 18001 : 1999*. Ce référentiel est né de l'impossibilité de trouver un terrain d'entente afin de créer une famille de normes *ISO 18000* pour la certification d'un système de management de la santé et sécurité au travail. Les normes *ISO 9001*, *ISO 14001* et le référentiel *OHSAS 18001* sont des guides de système de management basés sur le principe de la roue de Deming<sup>31</sup>. Cela permet une amélioration continue selon le schéma : définition

---

31 Du nom du statisticien qui a créé et illustré le processus de qualité *PDCA : Plan Do Check Act*

d'une politique, définition des objectifs, planification, mise en place, mesures et audits. Les principaux avantages constatés après mise en place de telles normes sont : une diminution de l'absentéisme, une augmentation de l'attrait des places de travail et une implication du personnel pour les questions de sécurité au travail (Jenni J.-F., 2007).

L'ONG privée *ISO* projette également une famille de normes sur la responsabilité sociale des entreprises, appelée *ISO 26000* et prévue pour fin 2008. *ISO 26000* contiendra des lignes directrices et non des exigences. Elle n'est pas encore destinée à la certification comme le sont les normes *ISO 9001* et *ISO 14001*. *ISO 26000* sera prévue pour les entreprises de tous types dans le secteur public et le secteur privé, dans les pays développés et les pays en développement. La norme, actuellement en cours d'élaboration, devrait bientôt compléter le panel de normes sociales internationales (ISO, 2006).

Deux normes de responsabilité sociale ont été développées par des organisations indépendantes, ce sont les normes *SA 8000* et *AA 1000*. La norme sociale *SA 8000* ou *Social Accountability Standard 8000* a été développée en 1997 par l'organisation *Social Accountability International (SAI)*. *SA 8000* fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Ses exigences sont tirées des onze conventions de l'OIT, de la Déclaration Universelle des droits de l'Homme et de la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant. Elle distingue neuf critères qui doivent faire l'objet d'un audit de conformité auprès des entreprises certifiées: le travail des enfants, le travail forcé, l'hygiène et la sécurité, la liberté syndicale, la discrimination, les pratiques disciplinaires, le temps de travail, les rémunérations, et le système de management. *SA 8000* offre deux possibilités d'engagement : d'une part, dans le secteur de la production, un certificat *SA 8000* est accordé à chaque entité unique ou composante d'un groupe, d'autre part, les entreprises peuvent également devenir membres *SA 8000*, ce qui implique que toutes les unités de production et tous les fournisseurs de l'entreprise soient eux-mêmes certifiées *SA 8000* (SA 8000, 2005).

La certification *SA 8000* est destinée aux entreprises possédant des centres d'achat ou de production dans des pays où il est nécessaire de s'assurer que les produits sont réalisés dans des conditions de travail décentes. L'impact principal de *SA 8000* n'est pas forcément d'améliorer les conditions de travail dans l'immédiat mais d'aider à mettre les questions liées au droit du travail dans l'agenda non seulement des entreprises mais aussi des gouvernements (Crijns G., Van Der Putten F.P., 2004). Comme *ISO 9001*, la norme *SA 8000* prône un principe d'amélioration continue et elle laisse une marge d'interprétation aux auditeurs



certifiés par *SAI* par rapport aux minima définis (principe de contextualisation). La faiblesse de cette norme réside dans son contenu trop général et dans l'absence de mécanismes de vérification (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004, pp.173-187). Des mesures de surveillance sont conduites tous les six mois et la certification est réexaminée tous les trois ans (SA 8000, 2005). Bien que *SA 8000* soit la norme sociale la plus connue en Europe, elle a de la peine à s'imposer face aux autres systèmes ne nécessitant eux pas de certification. En Europe, exceptée l'Italie où on trouve plus de 400 entreprises certifiées, cette norme n'a pas (ou peut être pas encore) trouvé grâce aux yeux des entreprises (Jenni J.-F., 2007). De plus, pour s'adapter à la Chine, *SA 8000* exclut les conventions de l'OIT des audits de ce pays. Une généralisation de ce genre de pratiques fournirait des normes à géométrie variable augmentant la confusion déjà existante et s'éloignant de l'idée de droits universels. Concernant les audits, il règne une grande confusion car il n'existe pas encore de système d'accréditation d'auditeurs reconnus internationalement, c'est l'organisation *SAI* qui en est responsable (Crijs G., Van Der Putten F.P., 2004). Les grands cabinets de vérifications tels que SGS, Véritas ou ITS effectuent les missions de certification et les grands cabinets d'audit, les *big four*, s'y aventurent très prudemment (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

*AA 1000* est une norme de performance sociale établie en 1999 par une ONG britannique (*Institute for Social and Ethical AccountAbility*). Elle se différencie des autres normes car elle ne se fonde pas sur les grandes conventions internationales. Elle propose un cadre de référence sur la base duquel l'entreprise peut définir ses propres valeurs et objectifs (*AA 1000*, 2003).

*ISAS Ethics 2000*, une nouvelle norme sur la certification éthique, a pour objectif de protéger une entreprise contre les possibles influences des risques criminels. C'est un outil de détection de suspicion de transactions douteuses. Cette approche permet d'offrir aux parties prenantes ainsi qu'au public une protection contre l'influence de réseaux criminels et projette vers l'extérieur une image forte d'indépendance éthique. En 2007, une vingtaine d'organismes multinationaux sont certifiés selon ce standard. Bien qu'encore peu répandue, cette norme est attirante par le fait qu'elle offre des outils modernes permettant de cerner et de faire évoluer les exigences (*ISAS*, 2007 ; Jenni J.-F., 2007).

Le marché de la certification sociale en est à ses balbutiements, les produits proposés sont de plus en plus nombreux mais la RSE est souvent traitée par domaines (ex. : qualité, environnement, etc.) et l'impact de ces normes reste encore flou (Férone G. et al., 2001).

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

Le tableau qui suit donne un aperçu plus complet de différentes normes et certifications sociales qui existent actuellement selon les secteurs d'activité de l'entreprise.

**Tableau 26 : Les normes et certifications sociales**

<b>Normes, certifications et référentiels</b>	<b>Produits</b>	<b>Marchés</b>	<b>Portée</b>	<b>Émetteur</b>	<b>Plus d'info</b>
<b>AA 1000</b>	<b>Général</b>	<b>International</b>	<b>Sociale</b>	<b>ONG</b>	<b>www.accountability21.net</b>
AVE	Habits	Allemagne/Pays-Bas	Normes de travail (SA 8000)	Corps d'industries	www.ave-koeln.de
Business Social Compliance Initiative	Habits, chaussures, jouets, biens électroniques	Europe (ex. : C&A, Otto, Etam)		Corps d'industries	www.bs-ci.eu.org
CERFLOR	Sylviculture	Brésil	Environnementale	Gouvernement	www.inmetro.gov.br/qualidade/cerflor.asp
Common Code for the Coffee Community	Café	International	Économique, sociale et environnementale	Groupe de parties prenantes multiples	www.sustainable-coffee.net
CSC9000T (China Social Compliance 9000 for Textile and Apparel Industry)	Habits et textiles	International	Travail	Corps d'industrie (pays exportateurs)	www.ctei.gov.cn/english/e_show.asp
Electronics Industry Code of Conduct	Ordinateurs, électronique	International	Travail, environnementale, éthique	Collaboration industrielle	www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/pdf/supcode.pdf
<b>EMAS</b>	<b>Général</b>	<b>Europe</b>	<b>Environnementale</b>	<b>UE</b>	<b>http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm</b>
Ethical Trading Initiative	Général : nourriture, habits	Royaume-Uni	Normes de travail	Groupe de parties prenantes multiples	www.ethicaltrade.org
Europe-Africa-Caribbean-Pacific Liaison Committee Harmonised Framework (and national level codes)	Fleurs, fruits et légumes	Europe	Environnementale, santé et sécurité, sociale et conditions de travail	Corps d'industries (des pays exportateurs et importateurs)	www.coleacp.org
Forest Stewardship Council standard	Bois de construction, produits de la forêt	International	Environnementale, sociale (un peu)	Groupe de parties prenantes multiples	www.fsc.org

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

FLA	Habits	Etats-Unis	Normes de travail	Groupe de parties prenantes multiples	<a href="http://www.fairlabor.org">www.fairlabor.org</a>
International Code for Flowers	Fleurs	International	Environnementale	ONG	<a href="http://www.flower-label-programm.org">www.flower-label-programm.org</a>
<b>ISAS Ethics 2000</b>	<b>Général</b>	<b>International</b>	<b>Éthique</b>	<b>Organisme de normalisation</b>	<b><a href="http://www.isasgroup.com">www.isasgroup.com</a></b>
<b>ISO 14000</b>	<b>Général</b>	<b>International</b>	<b>Environnementale</b>	<b>Organisme de normalisation</b>	<b><a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a></b>
<b>ISO 26000 (prévue en 2008)</b>	<b>Général</b>	<b>International</b>	<b>Sociale</b>	<b>Organisme de normalisation</b>	<b><a href="http://www.iso.org/sr">www.iso.org/sr</a></b>
Marine Stewardship Council	Poisson	International	Environnementale	Groupe de parties prenantes multiples	<a href="http://www.msc.org">www.msc.org</a>
Max Havelaar Label for Flowers	Fleurs	Suisse/Europe	Environnementale, sociale	ONG	<a href="http://www.maxhavelaar.ch">www.maxhavelaar.ch</a>
Milieu Project Sierteelt	Fleurs	Pays-Bas/Europe	Environnement (avec chapitre social en option)	Corps d'industries et experts	<a href="http://www.st-mps.nl">www.st-mps.nl</a>
<b>OHSAS 18000</b>	<b>Général</b>	<b>International</b>	<b>Santé et sécurité</b>	<b>Organisme de normalisation</b>	<b><a href="http://www.bsi-global.com/Global/OHSAS18001.xalter">www.bsi-global.com/Global/OHSAS18001.xalter</a></b>
Oko-Tex	Textiles	Europe	Environnementale	Propriétaire	<a href="http://www.oeko-tex.com">www.oeko-tex.com</a>
Rugmark	Tapis	Etats-Unis/Europe	Normes de travail	Corps d'industrie	<a href="http://www.rugmark.org">www.rugmark.org</a>
<b>SA 8000</b>	<b>Principalement habits et jouets</b>	<b>International</b>	<b>Sociale (conditions de travail)</b>	<b>ONG</b>	<b><a href="http://www.cepaa.org">www.cepaa.org</a></b>
<b>SD 21000</b>	<b>Général</b>	<b>France</b>	<b>Environnementale, sociale</b>	<b>Organisme de normalisation</b>	<b><a href="http://www.afnor.org/dveloppementdurable/default.html">www.afnor.org/dveloppementdurable/default.html</a></b>
The Standard on Good Agricultural Practice of the Euro Retailer Produce Working Group	Fleurs, fruits et légumes, café vert	International	Environnementale	Industries (producteurs et distributeurs)	<a href="http://www.eurep.org">www.eurep.org</a>
Utz Kapeh	Café	Europe, États-Unis, Japon	Économique, sociale et environnementale	Groupe de parties prenantes multiples	<a href="http://www.utzkapeh.org">www.utzkapeh.org</a>

Source : inspiré d'UNIDO, 2006, pp.82-83

Cette présentation se limite aux normes les plus importantes pour les questions de responsabilité sociale des entreprises. Il existe des centaines d'autres normes. Le nombre de

ces normes et la diversité des critères sur lesquels elles reposent peuvent être une source de conflits.

Comme on peut le constater, la tendance mondiale est à la normalisation. Dans toute l'Europe et dans le monde en général, la multiplication des institutions mais aussi des actions concrètes en RSE confirme qu'il ne s'agit pas d'un effet de mode mais bien d'un mouvement de fond irréversible. L'introduction des dimensions sociales et environnementales dans le management des entreprises a engendré un nouveau besoin en outils de diagnostic et de guides destinés à mettre en œuvre les démarches RSE. Apparaissent alors de nouveaux marchés avec l'audit, le rating ou le conseil sur la RSE. Pour gérer et évaluer la politique de responsabilité sociale d'une entreprise il existe, nous venons de le voir, de nombreux guides et indicateurs spécialisés. Cependant, aucune de ces propositions n'est universelle même si toutes s'efforcent d'élaborer des règles communes (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). En dehors de ce marché de la normalisation, il faut essayer de comprendre les différents niveaux et catégories de responsabilités érigés par la littérature spécialisée.

### 3.5.6 Les catégories de responsabilité

Étymologiquement, le terme de responsabilité renvoie à l'idée de « répondre de ses actes » (Cazal D., Dietrich A., 2005). Ce terme implique une dynamique car on est responsable de quelque chose envers quelqu'un (Gomez P.-Y., 2005). C'est ici qu'apparaît toute la complexité de la thématique. En effet, cette définition de la responsabilité implique l'imputation d'un acte à une personne mais l'entreprise est considérée comme une personne morale et elle ne peut pas être assimilée à une personne physique (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

En RSE, le terme de responsabilité est à comprendre dans le sens de responsabilité subjective qui est un jugement moral plutôt qu'une obligation. C'est le sentiment d'obligation qu'a le dirigeant d'agir d'une certaine façon. On tient compte ici de l'intentionnalité exprimée par le dirigeant d'avoir un comportement social. Être responsable c'est assumer les conséquences de ses actes et accepter d'en rendre compte. Le terme de responsabilité a pris un sens plus philosophique et est devenu synonyme d'engagement. Agir de manière responsable signifie alors réfléchir aux conséquences des actions sur soi-même et autrui (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

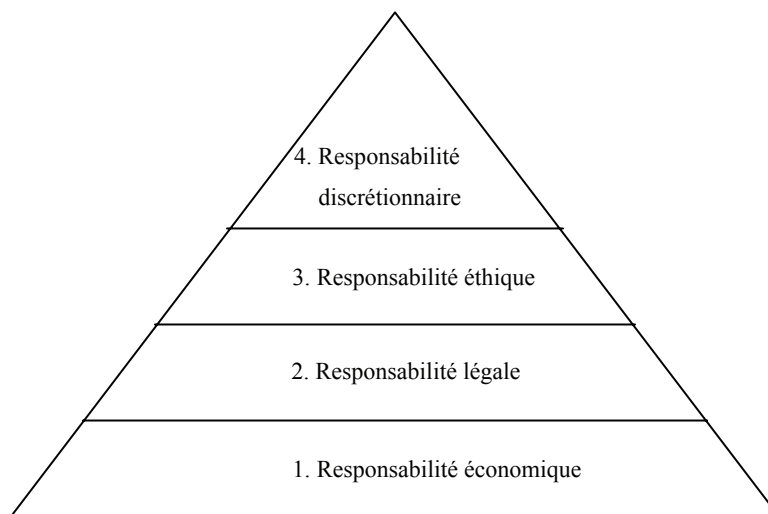
La responsabilité, selon Tarde (cité dans L'Heuillet H., 2004), ne repose pas sur la volonté mais sur l'identité. Il faut, d'après lui, admettre la légitimité du recours à la

psychologie pour penser l'éthique. Un sujet peut répondre de ses actes, de sa conduite, de ses paroles dès lors qu'il les reconnaît comme siens. Que l'homme soit responsable, on ne le peut nier : il juge ses actions, les déclare bonnes ou mauvaises, reconnaît même à autrui le droit de les juger : c'est en cela que consiste la responsabilité, qu'on appelle encore imputabilité. Harmon (1995) donne trois sens au terme imputabilité. Le premier implique l'idée d'organisme central dans lequel un individu ou une institution est doté d'une autorité de pouvoirs qui lui permettent d'atteindre les buts fixés. Le second implique une relation d'autorité en vertu de laquelle un agent est responsable de sa performance et peut être pénalisé ou récompensé en fonction de celle-ci. Le troisième se réfère au sens subjectif de la responsabilité, soit au sentiment d'obligation qu'a un individu d'agir d'une certaine façon dans une situation donnée.

Quand on parle de responsabilités on se pose légitimement les questions suivantes : envers qui ? Par rapport à quoi ? Jusqu'où ? Les réponses à ces questions vont varier en fonction de l'image que l'on a de l'entreprise dans la société. Pour Friedman (1970) par exemple il est évident que l'entreprise n'est responsable qu'envers ses actionnaires car son unique rôle est la maximisation de son profit. On s'appuie généralement sur la notion de parties prenantes mais on peut également considérer une responsabilité envers le bien commun et l'intérêt général tel que dépeint par le DD. Pour les deux autres questions le débat fait encore rage sur le partage des tâches entre l'État et les entreprises (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Carroll (1979) a réalisé une typologie de la responsabilité sociétale présentée usuellement sous la forme d'une pyramide. Le modèle de la pyramide de Carroll (1979) a le mérite de clarifier la notion de responsabilité en combinant quatre différents aspects de la RSE.

Figure 8 : La pyramide de Carroll



Source : traduction libre, Carroll A.B., 1979

La responsabilité économique renvoie aux rôles économiques classiques d'une entreprise qui est la production de biens ou de services dans des conditions de profitabilité. Le deuxième étage de la pyramide est la responsabilité légale qui renvoie à l'obligation de se soumettre aux lois en vigueur dans la société. La responsabilité éthique concerne les responsabilités que les membres de la société s'attendent à voir assumer par les entreprises bien que non codifiées pas des lois. La responsabilité éthique amène à la notion de norme sociale. Finalement, au sommet de la pyramide des responsabilités on trouve la responsabilité discrétionnaire qui renvoie aux responsabilités à propos desquelles la société n'a pas de message clair et qui sont laissées à la libre appréciation des personnes, comme pour les activités philanthropiques.

Ce sont les dimensions discrétionnaires et éthiques qui constituent la caractéristique intrinsèque de la RSE. Chacun de ces niveaux dépend de celui qui le précède : la satisfaction des deux premiers est exigée par la société, celle du troisième attendu et du quatrième désiré. Ce découpage en quatre niveaux hiérarchisés ignore cependant les interactions possibles entre les différents niveaux.

Les Anglo-saxons utilisent régulièrement le terme d'*accountability* à la place de celui de *responsibility*. Ce terme renvoie à l'obligation de rendre des comptes dans le sens de reddition mais aussi à l'obligation de s'acquitter d'une tâche. Là encore le terme peut prêter à confusion car dans le premier sens l'entreprise doit rendre compte de ses actes sans forcément en assumer les conséquences (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

En Suisse, c'est le code des obligations (CO) qui fixe la responsabilité légale de l'administrateur d'une société anonyme. Le CO s'applique à toute société anonyme et de ce fait aux PME (Hiler D., 2005). En dehors du cadre légal, il existe aussi un Code de Bonne Pratique (CBP). Il s'agit de dispositions non contraignantes mais importantes car l'administrateur est également responsable du dommage qu'il cause à la société s'il manque à ces devoirs que ce soit de manière intentionnelle ou par négligence (Économiesuisse, 2002). Le CBP ne concerne en revanche que les entreprises cotées en bourse mais toute entreprise peut s'en inspirer (Hiler D., 2005).

### **3.5.7 La critique du concept de RSE et les apports d'une gestion socialement responsable**

La décision d'entrer dans une démarche de responsabilité sociale peut s'inscrire dans une stratégie proactive de recherche d'avantage concurrentiel ou dans une stratégie réactive qui répondrait aux exigences des parties prenantes. Selon les défenseurs de la RSE, la pression sociale est telle que les entreprises ne peuvent plus l'ignorer. La transparence et la traçabilité des activités de l'entreprise sont devenues un droit acquis pour la collectivité. Les nombreuses initiatives RSE sont un symptôme d'une profusion de discours et d'une surmédiation du phénomène. Cette surmédiation a conduit le milieu académique à exprimer quelques craintes, voire un pessimisme certain, sur le devenir de la RSE (Allouche J. et al., 2004).

Les critiques envers le phénomène RSE sont nombreuses. Pour une partie des réfractaires, la RSE représente une nouvelle forme de communication manipulatrice ou encore elle est contraire à la doctrine du profit prônée par l'École Économique de Chicago avec Milton Friedman. Ces critiques se nourrissent des paradoxes présents quand d'un côté une entreprise s'engage dans une action RSE et de l'autre n'a pas un comportement social dans certaines de ses activités. C'est souvent le cas de la carte environnementale souvent utilisée en publicité afin de masquer les problèmes d'ordre social de l'entreprise et cela décrédibilise le concept.

Il existe aussi de nombreuses entreprises irrespectueuses dans leurs intentions mais cependant honnêtes quant à leurs manquements en termes de responsabilité sociale (Kakabadse A, Morsing M., 2006). La transparence des activités de l'entreprise peut être une épée de Damoclès et se retourner contre l'entreprise au lieu de servir ses intérêts. En effet, les médias ou d'autres lobbies peuvent s'en servir au lieu de saluer cette action sociale de

1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

transparence. Cette sanction médiatique peut influencer sur les ventes de l'entreprise mais aussi sur le cours des actions, sans parler de certaines irrégularités juridiques qui pourraient être relevées. C'est ce qu'a vécu l'entreprise Nike qui, voulait jouer la carte de la transparence et a publié volontairement un rapport accablant sur les conditions de travail dans ses usines en Indonésie (Novethic, 2001).

Un autre aspect critique du concept de RSE est l'« effet papillon » qu'il engendre. Selon la fameuse métaphore, le battement d'ailes d'un papillon à Paris peut provoquer quelques semaines plus tard une tempête sur New York. Cette image décrit l'effet papillon tel qu'il a été mis en évidence par le météorologue Edward Lorenz. Il a découvert que dans les systèmes météorologiques, une infime variation d'un élément peut s'amplifier progressivement, jusqu'à provoquer des changements énormes au bout d'un certain temps (Cordonier D., 1999). Cette notion ne concerne pas seulement la météorologie, elle a été étudiée dans différents domaines. Si l'on applique l'« effet papillon » aux sociétés humaines, cela voudrait dire que des changements de comportement qui semblent insignifiants au départ peuvent déclencher des bouleversements à grande échelle. On peut se poser la question de la limite des responsabilités d'une entreprise. Peut-on la rendre responsable de toutes les conséquences dérivées de ses activités comme on rendrait responsable le papillon de la tempête sur New York ? L'entreprise est responsable des conséquences de l'impact social de ses actions mais aucun principe ne permet de délimiter avec certitude ses responsabilités ni la manière de les assumer (Ackerman R.W., Bauer R.R., 1977).

La planification stratégique est vue par Ackerman et Bauer (1977) comme une analyse de fins et de moyens. Après avoir choisi des objectifs réalisables, le dirigeant déterminera une stratégie pour les atteindre. La RSE n'est pas et ne devrait pas être séparée de la stratégie d'entreprise car elle a pour but justement d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les stratégies et activités opérationnelles de l'entreprise. Cependant, pour mener au mieux cette intégration, les personnes concernées devront avoir une bonne perception de l'environnement de l'entreprise et une volonté de respecter les intérêts des différentes parties prenantes (Freeman R.E., Velamuri S.R., 2006). « Si l'entreprise prend sérieusement conscience qu'elle, en particulier, ou les entreprises dans leur ensemble, sont responsables des conséquences de leurs actions sur la société, il devient alors nécessaire de compléter l'analyse fins-moyens par une analyse effets-causes » (Ackerman R.W., Bauer R.R., 1977, p.32). Mais comme l'affirment les auteurs, les paroles sont plus faciles que la pratique.



Les dirigeants de GE et de PME doivent montrer une performance à long terme non seulement financière mais aussi sociale et environnementale. L'engagement dans les trois axes du DD permet la flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise et lui ouvre la voie à une certaine pérennité. Le DD n'est pas possible dans une vision simpliste de maximisation du profit à court terme. Le management des questions sociales pour les entreprises inclut la gestion des questions stratégiques présentes et futures de l'entreprise (Weiss J.W., 1998). La RSE acquiert une reconnaissance grandissante comme élément important de nouvelles formes de gouvernance car cette notion peut aider à réagir aux changements essentiels suivants (Commission Européenne, 2002b) :

- nouvelles perspectives d'ouverture des entreprises y compris des PME dues à la mondialisation. Cela implique de nouvelles responsabilités à l'échelon planétaire, notamment dans certains pays aux situations sociales délicates.
- Rôle croissant de l'importance des comportements sociaux et environnementaux responsables pour l'image et la réputation d'une entreprise.
- Demande d'informations complémentaires aux traditionnels rapports de la part des intervenants financiers.
- Un élément crucial de compétitivité est la connaissance et l'innovation qu'il faut acquérir et préserver en retenant dans les murs de l'entreprise une main-d'œuvre compétente très qualifiée.

Les bénéfices clairement établis en termes d'affaires d'une gestion socialement responsable sont principalement (Commission Européenne, 2002b):

- une image et une réputation améliorée,
- des ventes et fidélité des consommateurs augmentées,
- un accroissement de la productivité et de la qualité,
- un meilleur contrôle de la gestion des risques,
- une capacité accrue à attirer et retenir les employés.

Il existe de nombreux critères comme ceux qui viennent d'être cités qui devraient motiver les entreprises à être socialement plus responsables. Ces critères prédisent tous un scénario gagnant-gagnant avec par exemple la diminution des risques de réputation lors de la gestion des parties prenantes, la diminution de la pression des consommateurs mais aussi la

motivation et la rétention des employés voire une performance financière accrue à long terme (Jenkins H., 2004).

Contrairement à ce que les plus sceptiques ont pu affirmer, la RSE n'est pas un écran de fumée permettant de distraire les gouvernements de leurs propres rôles de régulation ni un gaspillage des ressources de l'entreprise l'éloignant de son rôle premier qui est de faire du profit. Marsden (2006) réfute ces deux critiques avec une série d'exemples montrant que sans se substituer aux gouvernements, les actions socialement responsables d'une entreprise apportent des bénéfices à la société.

Évoquer les limites et l'intérêt d'une gestion socialement responsable amène à analyser de plus près la notion de parties prenantes et la théorie qui la concerne, élément central de la RSE.

### 3.6 La théorie des parties prenantes

Les théories de la RSE s'inscrivent dans deux visions opposées de l'entreprise : d'un côté la vision des théories économiques néo-classiques et de l'autre la vision des théories du courant moraliste éthique (*business ethics*). La plupart des approches de RSE se situent entre ces deux extrêmes. C'est le cas de la théorie des parties prenantes, qui se présente comme une théorie sociologique néo-institutionnelle (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). Un aspect essentiel de la RSE est l'interaction des entreprises avec leurs parties prenantes. La RSE est le concept clé des dynamiques relationnelles entre les entreprises et leurs parties prenantes car elle renvoie aux obligations d'une firme envers la société ou plus spécifiquement envers les parties prenantes de cette firme, c'est-à-dire ceux qui sont affectés par la politique et les pratiques de cette dernière (Smith N.C., 2003). Cette définition de la RSE met en avant le fait que les notions de RSE et de parties prenantes sont les pierres angulaires de l'étude des relations entre l'entreprise et la société. On considère de nos jours que le succès d'une entreprise dépend en partie de l'attention qu'elle porte à ses parties prenantes (Cazal D., Dietrich A., 2005).

Cette section s'intéresse au contenu de la théorie des parties prenantes et à son apport dans l'étude de la RSE. Les chercheurs en RSE ont compris depuis des décennies déjà l'importance d'une gestion éclairée des parties prenantes pour l'entreprise. On cherche dans un premier temps à définir le concept de parties prenantes (3.6.1). Une typologie des parties prenantes est alors présentée (3.6.2). Les différentes caractéristiques de la théorie des parties prenantes sont ensuite exposées (3.6.3). Les stratégies des PME sont précisées avec la théorie de la dépendance des ressources (3.6.4). Une variante de la RSE est finalement proposée par Freeman et Velamuri (2006) avec la *Company Stakeholders Responsibility* (3.6.5).

#### 3.6.1 Quelques définitions et typologies des parties prenantes

La théorie sociologique néo-institutionnelle voit la RSE comme le résultat d'une pression institutionnelle. Les règles et normes s'imposent aux entreprises qui les intègrent pour être membres de la société et pour pouvoir survivre. Le calcul économique ne permet pas de justifier, à cet égard, les choix qui relèvent d'un processus de mise en conformité plutôt que d'efficacité (DiMaggio P.J., Powell W.W., 1983). Il s'agit ici de qualifier un comportement de l'organisation se soumettant aux règles sociales imposées. La théorie sociologique néo-institutionnelle montre l'importance de l'environnement institutionnel pour

la compréhension du comportement des organisations (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004). « Les conditions de l'environnement ne peuvent être séparés des perceptions qu'en ont les acteurs ; Weick (1969) dans sa théorie de l'*enactement* affirme que ce sont les décisions des managers qui donnent un sens et construisent la réalité : les parties prenantes sont en fait mises en scène et définies par l'importance que leur donnent les dirigeants » (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004, p.26).

Il existe deux visions diamétralement opposées de la RSE. La vision minimaliste de Friedman (1970) qui réduit la RSE à la seule responsabilité économique. Pour lui la responsabilité d'une entreprise se limite à la maximisation du profit pour l'actionnariat. À l'inverse, les puristes de la théorie des parties prenantes intègrent à la RSE les demandes de tous les groupes sociaux qui sont directement ou indirectement touchés par les activités de l'entreprise.

L'expression « parties prenantes » est une traduction de l'anglais *stakeholders* (littéralement les détenteurs d'intérêts) qui est un néologisme provenant d'un jeu de mots délibéré l'opposant aux *stockholders* (littéralement les détenteurs de valeurs) que sont les actionnaires de l'entreprise. Ce jeu de mots ne se retrouve pas dans la traduction usuelle française « parties prenantes ». Le mot *stakeholder* est composé de *stake*, c'est-à-dire les intérêts ou réclamations qu'un individu ou qu'un groupe porte sur l'entreprise. Ces *stakes* des *stakeholders* ne sont pas toujours évidents ni explicites (Weiss J.W., 1998) mais l'objectif étant d'indiquer que des partenaires autres que les actionnaires ont des intérêts dans l'entreprise, le terme de *stakeholders* ou « parties prenantes » a une valeur heuristique indubitable (Cazal D., Dietrich A., 2005, p.6).

C'est au cours des années 60 qu'apparaît pour la première fois le terme de *stakeholders* et ce n'est que plus tard, dans les années 80 que le terme de parties prenantes est apparu en France (Cazal D, Dietrich A., 2005). Cependant, ce terme n'est pas unanimement reconnu et certains préférèrent parler de « parties intéressées » ou de « porteurs d'enjeux » (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). Le terme sera véritablement popularisé par Freeman en 1984 avec sa *Stakeholders' theory* ou théorie des parties prenantes. Le tableau suivant expose les principales définitions données au terme de parties prenantes.

**Tableau 27 : Quelques définitions des parties prenantes**

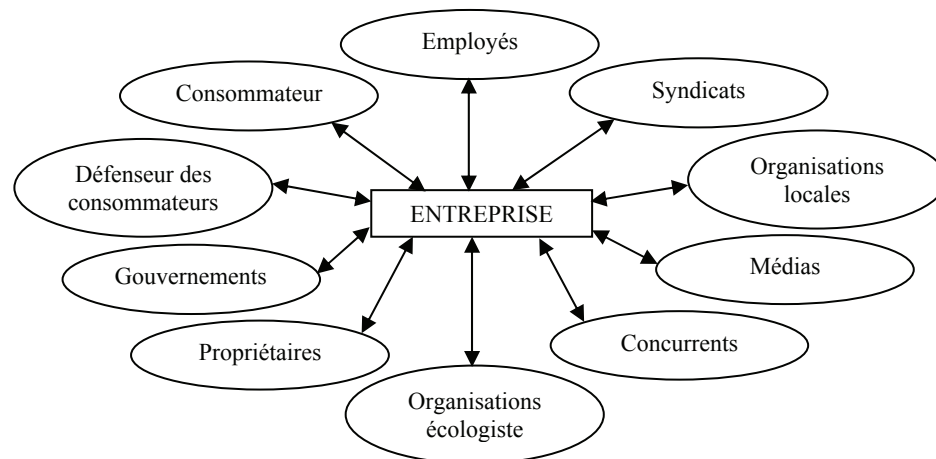
Auteur	Année	Définition
Stanford Research Institute	1963	« Les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p.31). (Sens restreint)
Rhenma et Stymne	1965	« Groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p.50).
Sturdivant et Ginter	1979	1 – « Individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité ». 2 – « Tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci ». (Sturdivant et Ginter, 1979, p.54)
Mitroff	1983	« Groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise » (Mitroff, 1983, p.4).
Freeman et Reed	1983	« Groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (Freeman et Reed, p.89).
Freeman	1984	« Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984, p.46). (Sens large)
Savage et al.	1991	« Ont un intérêt dans les actions de l'organisation et ont la capacité de les influencer » (Savage et al., 1991, p.61).
Hill et Jones	1992	« Les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise » (Hill et Jones, 1992, p. 133).
Evan et Freeman	1993	« Groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise » (Evan et Freeman, 1993, p.392).
Clarkson	1994	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997, p.856 ).
Clarkson	1995	« Personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » (Clarkson, 1995, p.106).
Mitchell et al.	1997	« Possède au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité, l'urgence » (Mitchell et al., 1997, [s.p.]).
Charreaux et Desbrières	1998	« Agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme » (Charreaux et Desbrières, 1998, p.58).
Kochan et Rubunstein	2000	« Apportent les ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise » (Kochan et Rubunstein, 2000, p.373).
Post et al.	2002	« Individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques » (Post et al., 2002, p.8).

Source : Gond J-P, Mercier S., 2004, pp.383-384

C'est la définition de Freeman (1984) décrivant les parties prenantes au sens large comme tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affectés par la réalisation des activités d'une entreprise qui est la plus courante. Ces personnes ou groupes ont ou disent avoir une propriété, un droit ou un intérêt dans une entreprise et ses activités passées, présentes ou futures (Hopkins M., 1999). Au sens large, ce terme comprend les fournisseurs, les clients, les actionnaires ou propriétaires, les employés, les communautés locales et nationales, les groupes politiques, les autorités politiques (nationales et territoriales), les médias, etc. Les instances évoquées comme parties prenantes peuvent être plus ou moins abstraites (ex. : l'environnement) mais elles se manifestent généralement à travers leurs représentants (ex. : ONG œuvrant pour la protection de l'environnement) (Cazal D., Dietrich A., 2005).

Freeman (1984 ; 1994) complète sa définition du célèbre schéma représentant les différentes parties prenantes autour de l'entreprise et qui relie cette dernière avec des flèches bidirectionnelles reflétant le double sens de la relation d'une entreprise avec son environnement.

Figure 9 : Les parties prenantes de l'entreprise



Source : inspiré de Freeman R.E., 1984

De nombreuses typologies existent pour faciliter l'inventaire et le classement des parties prenantes. La littérature distingue volontiers les **parties prenantes primaires** des **parties prenantes secondaires** (Carroll A.B., 2000). Les parties prenantes primaires sont impliquées directement dans le processus économique et ont un contrat explicite avec l'entreprise. Elles incluent les propriétaires de l'entreprise, les clients, les employés et les fournisseurs et sont indispensables à la survie de l'entreprise. On peut leur ajouter comme parties prenantes importantes pour la survie de l'entreprise les actionnaires et la direction. Les

parties prenantes secondaires ont plutôt un contrat implicite ou moral avec la firme, les relations pouvant être volontaires ou non. On retrouve dans cette catégorie les autres groupes d'intérêt tels que les médias, les consommateurs, certains lobbies, les gouvernements, les concurrents, le public et la société (Weiss J.W., 1998 ; Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Lors d'un dysfonctionnement des relations avec l'une des parties prenantes primaires, la pérennité de l'entreprise peut être en danger. La survie de l'entreprise dépend de la capacité des dirigeants à maintenir ce système de parties prenantes primaires. Le groupe de parties prenantes secondaires est défini par les groupes ou individus ayant la capacité d'influencer l'entreprise ou pouvant être affectés par ses activités. Ces parties prenantes secondaires ne sont par contre pas essentielles pour la survie de l'entreprise elle-même. Une partie prenante secondaire peut être par exemple la presse ou une ONG qui ont la capacité de mobiliser l'opinion publique mais qui ne mettent pas directement en danger la pérennité de l'entreprise (Clarkson M., 1995).

Une autre typologie fait état de **parties prenantes volontaires ou involontaires** (Clarkson M., 1995). Les premières acceptent, en général par le biais d'un contrat, d'être exposées à certains risques alors que les parties prenantes involontaires subissent ce risque sans avoir de relation avec la firme (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

On différencie également les **parties prenantes internes ou externes** selon leur rayon d'action par rapport à l'entreprise. Comme parties prenantes internes à l'entreprise on inclut généralement : les employés, les actionnaires, les dirigeants ou le propriétaire. Comme parties prenantes externes à l'entreprise on peut citer : les partenaires et les fournisseurs, les clients, les communautés locales ou encore l'environnement (Commission Européenne, 2002a).

D'autres typologies distinguent parmi les **parties prenantes celles qui sont des acteurs de celles qui sont des cibles**. La **typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997)** classe quant à elle les parties prenantes en fonction de leurs influences. Les auteurs définissent trois axes qui sont : pouvoir, légitimité et urgence. Chaque partie prenante peut alors être classée en fonction de la perception de celui qui en parle. Cette dernière typologie montre que le statut attribué aux parties prenantes dépend des représentations que s'en font les dirigeants (voir : 3.6.2 La typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997)).

C'est avec l'objectif de clarifier un peu la situation que des auteurs ont proposés différentes typologies d'identification des parties prenantes même si ces dernières mettent

finalement plus en avant l'importance des divergences d'opinions entre les auteurs (Mullenbach-Servayre A., 2007).

Après avoir identifié et classifié les différentes parties prenantes, on peut se demander quelles sont les activités socialement responsables qu'une entreprise peut exercer vis-à-vis de ces différents groupes de parties prenantes ? Le tableau ci-dessous en donne une illustration.

**Tableau 28 : Les parties prenantes et les activités socialement responsables**

Groupe de parties prenantes	Exemple d'activités socialement responsables
<p><u>Actionnaires et propriétaires</u></p> <p>La voix des actionnaires ne cesse de s'affirmer, celle des investisseurs institutionnels autant que celle des petits porteurs. Détenteurs d'une partie du capital de l'entreprise, ces actionnaires, quel que soit leur poids, exercent de plus en plus leur droit de regard sur la politique menée par l'entreprise y compris dans ses aspects sociaux et environnementaux. Ils utilisent pour cela, entre autres, les assemblées générales. Plusieurs ONG ont choisi la voie de l'activisme actionnarial en devenant actionnaires d'entreprises qu'elles critiquent afin d'alerter ou d'influencer les conseils d'administration lors des assemblées générales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compte-rendu aux actionnaires des activités socialement responsables</li> <li>- Définition d'une mission qui inclut des objectifs non financiers</li> </ul>
<p><u>Employés</u></p> <p>Les collaborateurs de l'entreprise garantissent non seulement la production d'un bien ou d'un service, mais peuvent également, placés dans des conditions favorables (qualité du management et de l'environnement de travail, incitation à l'autonomie, formation et rémunération), améliorer la qualité des produits et des services, imaginer de nouvelles façons de travailler, etc. En leur qualité de représentants et de défenseur des droits des salariés, les syndicats sont au premier rang des parties prenantes de l'entreprise. Ils jouent un rôle de plus en plus important de contestation ou de partenariat au niveau international à travers des fédérations par branches et œuvrent, en premier lieu, pour le respect de la liberté syndicale dans les pays où elle n'est pas reconnue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement dans <i>l'empowerment</i> (délégation des pouvoirs) des employés</li> <li>- Mise en priorité des questions de santé et de sécurité des employés</li> <li>- Apport d'occasions de partages de la croissance et de la profitabilité de l'entreprise</li> <li>- Encouragement de la communication entre les employés et le management</li> <li>- Soutien aux employés, pour leur donner la possibilité d'équilibrer travail, famille et développement personnel</li> </ul>
<p><u>Clients</u></p> <p>Prendre en compte les attentes des clients passe par un éventail de mesures visant à améliorer le service au consommateur via les procédures qualité, les numéros verts, les services d'information client, les enquêtes de satisfaction, etc. C'est aussi répondre à de nouvelles attentes sur les qualités sociales et environnementales des produits. Les consommateurs deviennent progressivement des consom'acteurs qui utilisent le pouvoir de leur caddies pour, par exemple, choisir des produits labellisés commerce équitable ou se détourner de marques stigmatisées par des ONG en raison des conditions de travail chez leur sous-traitants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle des impacts des produits et services en matière de qualité, de sécurité et d'environnement</li> <li>- Réponse rapide aux réclamations des clients</li> </ul>
<p><u>Contractants/Fournisseurs</u></p> <p>Il s'agit d'établir un nouveau type de contrat avec ses fournisseurs en établissant des relations à long terme. L'idée n'est plus d'obtenir le meilleur prix, en écrasant les marges de ses fournisseurs et en changeant régulièrement, mais de bénéficier de produits ou de services de qualité constante,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des valeurs sociales et environnementales dans les décisions d'achat</li> <li>- Abstention des relations d'affaires avec des entreprises recourant à des pratiques illégales (travail des enfants)</li> <li>- Engagement actif dans la gestion des risques dans la</li> </ul>



- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

<p>dans un bénéfice mutuel pour les deux parties. Reste la question des responsabilités en cascade : une entreprise engagée dans une politique socialement responsable sélectionnera ses fournisseurs selon des critères sociaux et environnementaux. Mais qu'en est-il des propres sous-traitants de ces fournisseurs ? Comment aller vérifier leurs méthodes de travail puisqu'ils restent, a priori, inconnus de l'entreprise cliente ? La sous-traitance et ses multiples niveaux sont au cœur de la RSE.</p>	<p>chaîne d'approvisionnement, vérification des pratiques socialement responsables à travers l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réponses rapides aux réclamations des fournisseurs</li> </ul>
<p><u>La communauté au sens large (Incluant les autorités publiques)</u></p> <p><b>ONG</b></p> <p>Certains organismes non gouvernementaux publient régulièrement des informations sur les méthodes de gestion des entreprises et en dénoncent, si nécessaire, les agissements. Leur mission consiste aussi à élaborer et publier des chartes, voire à mener des audits sollicités par les entreprises elles-mêmes ou à mettre en place différentes formes de partenariats avec elles.</p> <p><b>Riverains</b></p> <p>Il s'agit de tous ceux qui vivent autour des unités de production et peuvent, directement ou indirectement, bénéficier ou subir les impacts de l'activité économique. En anglais, on parle de <i>community</i>. La vie et le développement des collectivités locales dépendent toujours largement des retombées économiques générées par les entreprises, en termes d'emploi, mais aussi de taxes professionnelles, de vie des associations, de maintien des services publics et des commerces. Dans les pays en développement, la contribution de l'entreprise relève parfois de notions de services publics (santé, équipement, etc.).</p> <p><b>Les générations futures</b></p> <p>Le DD doit tenir compte des générations à venir qui n'ont, par définition, pas de porte-parole. De façon plus concrète, il consiste aussi à réintroduire les notions de moyen et long terme dans une économie et une société occidentale vivant au rythme du court terme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication dans les activités philanthropiques qui coïncident avec les besoins de la communauté</li> <li>- Partenariat avec des organisations de la communauté qui appuient le succès des affaires (c'est-à-dire promotion des initiatives entrepreneuriales dans la région)</li> <li>- Pratique de recrutement visant les groupes désavantagés</li> <li>- Sensibilité aux coutumes et cultures locales</li> <li>- Conformité avec les droits de l'Homme standards</li> </ul>
<p><u>L'environnement naturel</u></p> <p>On retrouve dans ce groupe les ONG, les riverains et les générations futures.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement à minimiser les impacts négatifs et à optimiser les ressources</li> <li>- Analyse de la performance sur le cycle de vie complet pour tous les produits et services</li> <li>- Intégration des valeurs environnementales dans les décisions d'achat</li> </ul>

Source : Commission Européenne, 2002b ; Novethic, 2006

La liste des activités socialement responsables du tableau ci-dessus n'est de loin pas exhaustive mais illustre bien les grands enjeux liés à une gestion responsable des parties prenantes. « L'idée selon laquelle les entreprises ont des parties prenantes est devenue un lieu commun de la littérature managériale, tant académique que professionnelle » (Mullenbach-Servayre A., 2007, p.113). Avant de dévoiler les dessous de la théorie des parties prenantes, arrêtons-nous un instant à une typologie particulière qui prend en compte la perception des dirigeants concernant les différents groupes de parties prenantes.

### 3.6.2 La typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997)

La perception des attentes des parties prenantes par le dirigeant est essentielle, surtout en contexte PME. C'est cette perception qui va permettre d'entrevoir ses possibilités d'action. « L'acuité des demandes des *stakeholders* et la pertinence des réponses apportées dépendent essentiellement de la façon dont les dirigeants de l'entreprise perçoivent les caractéristiques des *stakeholders* » (Dejean F. et Gond J.-P., 2004, p.25).

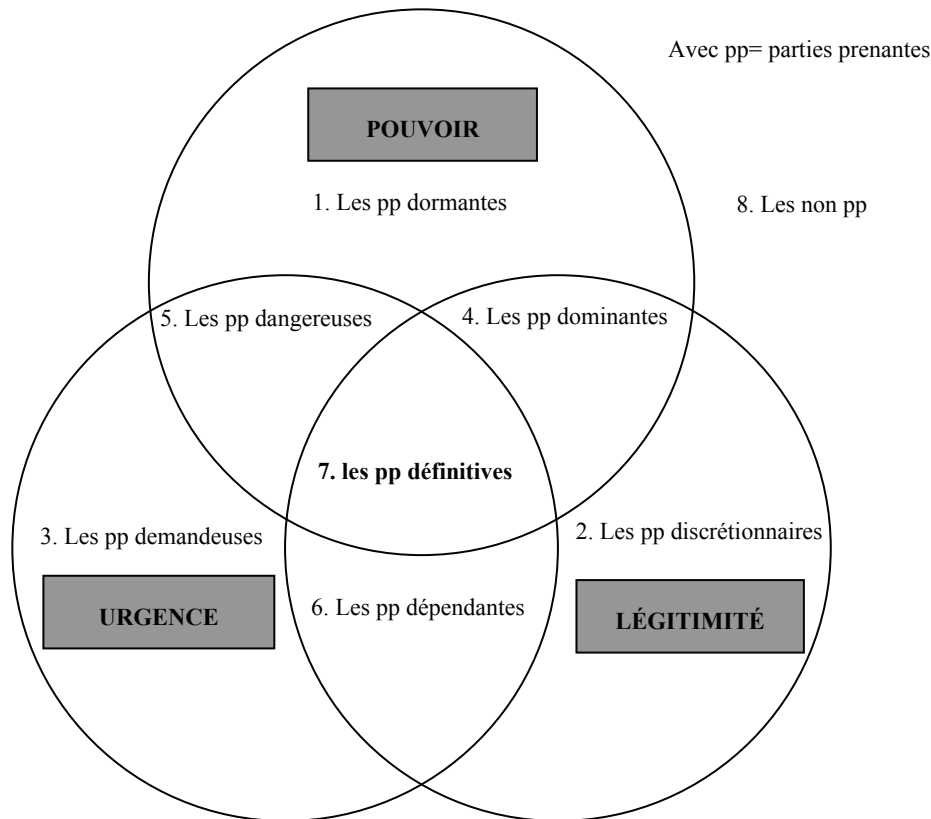
Mitchell et ses collaborateurs (1997) présentent une typologie des parties prenantes basée sur la présence de trois attributs dans leur relation avec l'entreprise. Il s'agit des attributs de :

1. pouvoir : le pouvoir d'influence de la partie prenante sur les décisions organisationnelles,
2. légitimité : la légitimité de la relation de la partie prenante avec la firme,
3. urgence : l'urgence des réclamations de la partie prenante concernant la firme.

Au sens de cette typologie, on reconnaîtrait les parties prenantes au fait qu'elles possèdent au moins l'un de ces trois attributs. Mitchell et ses collaborateurs (1997) ont grandement contribué à la théorie des parties prenantes grâce à cette typologie qui aborde la thématique sous un angle différent. En effet, les auteurs identifient les caractéristiques qui font qu'un groupe d'individus est considéré par l'entreprise comme partie prenante. À l'aide de ces trois attributs, cette typologie identifie la prégnance de ces parties prenantes. La première des hypothèses fondamentales de cette typologie est l'idée que pour arriver à leurs fins, les dirigeants portent une attention toute particulière à diverses classes de parties prenantes. La deuxième est que la perception des dirigeants dicte la mise en avant des parties prenantes. Finalement, la troisième et dernière hypothèse de base est que plusieurs classes de parties prenantes peuvent être identifiées en s'appuyant sur la possession d'un ou plusieurs des attributs cités plus haut qui sont : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Mitchell R.K. et al., 1997).

Du mélange de ces trois attributs ressortent logiquement huit types, le huitième type correspondant à une entité ne présentant aucun des trois attributs proposés et n'étant pas considéré comme parties prenantes pour la firme (Mullenbach-Servayre A., 2007).

Figure 10 : La typologie détaillée de Mitchell et ses collaborateurs (1997)



Source : inspiré de Mitchell R.K. et al., 1997

La catégorie de parties prenantes peu déterminantes appelée aussi parties prenantes **latentes** est identifiée par la possession d'un seul attribut et comprend de ce fait les zones 1, 2 et 3 de la figure ci-dessus. Les requêtes des parties prenantes de cette catégorie sont perçues comme peu pertinentes par le dirigeant. La classe modérément déterminante de parties prenantes désignées **en expectative** (car en attente de quelque chose de la part de l'entreprise) est identifiée par la possession de deux des trois attributs (zones 4,5, et 6). Finalement, on retrouve la classe des parties prenantes les plus **déterminantes**, combinant les trois attributs de pouvoir, légitimité et d'urgence (zone 7). Leurs demandes seront prioritaires pour le dirigeant (Mitchell R.K. et al., 1997).

Au sein de ces catégories, les auteurs identifient des sous-catégories correspondant aux zones 1 à 7 de la précédente figure. . Dans le but de faciliter la discussion, les auteurs de cette typologie ont donné un nom à chacune des zones. Dans la catégorie des parties prenantes latentes sont regroupées les **parties prenantes dormantes** qui peuvent imposer leur volonté à l'entreprise mais qui n'ont ni relation légitime avec cette dernière ni demande urgentes. Elles peuvent cependant devenir plus influentes et sortir de leur sommeil avec l'attribution d'un nouvel attribut. Dans cette même catégorie on retrouve les **parties prenantes**

**discrétionnaires** qui ont de la légitimité mais ni pouvoir ni demande urgente envers l'entreprise. On retrouve finalement comme troisième sous-catégorie les **parties prenantes demandeuses** qui ont des demandes urgentes mais sans pouvoir ni légitimité pour faire pression. Dans la deuxième catégorie des parties prenantes en expectative on retrouve les **parties prenantes dominantes** qui avec pouvoir et légitimité ont une influence certaine sur l'entreprise. Leurs demandes ont de ce fait importantes aux yeux des dirigeants. Les **parties prenantes dangereuses** ensuite sont appelées comme telles car avec pouvoir et urgences elles possèdent un caractère coercitif et agressif. Enfin on retrouve des **parties prenantes dites dépendantes** car ne possédant pas de pouvoir pour obtenir des réponses à leurs demandes. Regroupant les trois attributs on retrouve dans la catégorie des parties prenantes déterminantes le groupe de **parties prenantes dites définitives** (Mitchell R.K. et al., 1997 ; Mullenbach-Servayre A., 2007).

Il est important de souligner ici que cette typologie est une typologie contingente avec des critères évolutifs. Ils ne sont pas figés car ce sont des construits sociaux et non une réalité. Il n'y a pas de parties prenantes dans l'absolu, mais le classement dépendra au contraire toujours d'un ensemble de facteurs contextuels et de la perception des dirigeants (Mullenbach-Servayre A., 2007). « La vision de la responsabilité sociétale varie donc d'une entreprise à une autre : un même *stakeholder* peut être jugé essentiel par une entreprise et mineur par une autre. Une analyse de leur perception des attributs des *stakeholders* par le biais d'une approche cognitive constituerait alors un élément essentiel du construit de la responsabilité sociétale » (Dejean F., Gond J.-P., 2004, p.26). Cette dépendance par rapport au contexte et à la cognition des dirigeants rend la typologie dynamique. C'est donc une logique cognitive qui domine dans le cadre d'analyse proposé par Mitchell et ses collaborateurs (1997). Il existe une théorie liée à la gestion des parties prenantes qu'il est temps d'exposer.

### 3.6.3 Une description de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes ou *Stakeholder's Theory* est de nos jours bien établie dans la littérature managériale. Elle est centrée sur l'idée que les entreprises ont des parties prenantes qui sont des individus ou groupes d'individus pouvant affecter ou être affectés par les activités de l'entreprise et ayant de ce fait certaines demandes et attentes envers cette entreprise (Jenkins H., 2004). La théorie des parties prenantes remet en cause la suprématie absolue des actionnaires et inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec différents partenaires (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). Certains auteurs attribuent

son origine aux travaux d'Ansoff (1980) en management stratégique mais ce sont les travaux de Freeman (1984, 1994) puis ceux de Carroll (2000) qui ont porté cette théorie au rang de référence pour la RSE (Mullenbach-Servayre A., 2007). Cette théorie est utilisée pour donner du sens au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. C'est d'ailleurs la plus fréquemment nommée en ce qui concerne cette thématique (Capron M., 2003). Freeman (1984) et sa théorie des parties prenantes servent désormais de référence à toute recherche sur la responsabilité sociale des entreprises. La théorie des parties prenantes peut en conséquence être considérée comme le fondement théorique des thématiques de RSE et de DD.

A l'origine de la théorie des parties prenantes on retrouve la théorie de l'agence ou théorie des mandats qui étudie les contrats bilatéraux entre un individu (principal ou mandant) et un autre (agent ou mandataire). La théorie de l'agence vient de Jensen et Meckling (1976) et est généralement utilisée pour décrire la relation entre les actionnaires d'une firme et les dirigeants de celle-ci. Cette relation est définie par un contrat qui tente de résoudre le conflit d'intérêt et les divergences d'appréciation du risque entre le principal et l'agent par diverses mesures d'incitations. Le mandant (principal) délègue à un mandataire (agent) le pouvoir de prendre un certain nombre de décisions à sa place. On considère alors que le problème essentiel à résoudre au sein d'une organisation est celui de l'asymétrie de l'information, celle-ci étant distribuées de manière inégale parmi les agents qui participent à l'entreprise. Cette asymétrie nécessite de ce fait des mesures incitatives pour être corrigée (Guilhon B. et al., 1997).

La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) se présente comme un essai d'intégration de l'environnement dans les théories de l'organisation (Mullenbach-Servayre A., 2007). Elle est généralement traitée comme un élargissement de la théorie de l'agence, une alternative à l'approche financière. La relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes car le dirigeant-proprétaire est un agent ou mandataire en relation contractuelle avec plusieurs parties prenantes (principaux/mandants) (Hill C.W., Jones T.M., 1992). Dans cette optique l'entreprise est considérée comme un ensemble de contrats plus ou moins formalisés avec différents partenaires. Cet ensemble est un contrat social pas toujours explicite dans lequel les principaux exercent un rôle de surveillance de l'agent (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004). « Dans cette approche, les parties prenantes influencent les décisions stratégiques des dirigeants, et ceux-ci doivent leur rendre des comptes sur la façon dont ils ont pris en compte leurs attentes » (Capron M., 2003, p.13).

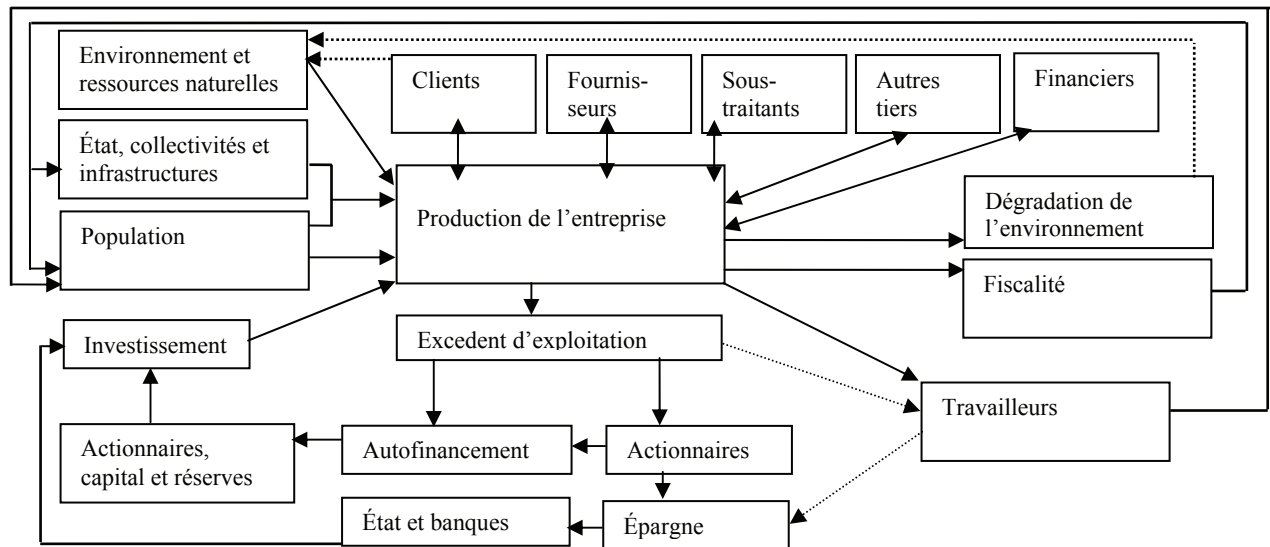
Cette théorie est aussi une réaction critique à la théorie actionnariale (*Shareholder's Theory*) selon laquelle les dirigeants ont l'obligation d'agir exclusivement dans l'intérêt des actionnaires qui est à l'origine de la théorie des parties prenantes, ceci dans le respect de certains préconçus de la théorie actionnariale. Les défenseurs de la théorie des parties prenantes remettent en cause la suprématie accordée aux actionnaires, alors que les théories contractualistes telles que la théorie de l'agence et les théories sur les droits de propriété sont focalisées sur les actionnaires. La théorie des parties prenantes selon Freeman part de l'axiome louable, quoique contestable qu'aucune partie prenante ne doit être privilégiée (Cazal D., Dietrich A., 2005). Comme que le suggère la typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997), l'entreprise, au travers des yeux de son dirigeant, va cependant procéder naturellement à un classement des parties prenantes selon les intérêts et les enjeux qu'elles représentent.

On conçoit ici l'entreprise comme une entité intégrée dans un contexte et nouant des relations avec des partenaires multiples (Xhaufclair V., Zune M., 2004). Mitchell et ses collaborateurs (1997) suggèrent qu'une entreprise est une coalition d'intérêts divergents et dépendants de son environnement. L'environnement qui entoure une organisation est de plusieurs types. Il est économique mais aussi politique, légal, technologique, démographique/social et gouvernemental/réglementaire (Weiss J.W., 1998). La théorie des parties prenantes appréhende l'entreprise comme une constellation d'intérêts coopératifs et rivaux en fonction de ces différents types d'environnements (Donaldson T., Preston L.E., 1995).

La théorie des parties prenantes est un cadre qui permet de décrire, d'évaluer et de gérer les responsabilités de l'entreprise. L'intérêt principal de cette théorie est de mettre en évidence une vision pluraliste de l'organisation en associant les dirigeants à l'ensemble des parties prenantes (Mercier S., 2004).

Comme mentionné en introduction, une idée de plus en plus prégnante est que la responsabilité sociale des entreprises peut être définie par les conséquences de leurs actions sur ses parties prenantes (Ackerman R.W., Bauer R.R., 1977). Ackerman et Bauer (1977, p.32) élargissent cette idée en soutenant que « le rôle de l'entreprise se trouvera dans les relations qui se développent entre ces différentes parties prenantes ». Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes peuvent être présentées dans un modèle comme celui qui suit où l'on voit se combiner les différents facteurs de production avec l'entreprise située au centre (Blind S., 1977).

Figure 11 : Un modèle de relation entre l'entreprise et ses parties prenantes



Source : inspiré de Blind S., 1977, p.31, modèle simplifié

Dans ce modèle, on retrouve en position centrale la production de l'entreprise qui est influencée par l'environnement avec son apport en matière et en énergie, par l'État, les collectivités et la population qui apportent un lieu d'implantation à la production. La population fournit également des emplois à l'entreprise. L'investissement, qu'il provienne d'emprunts bancaires ou d'actionnaires, équipe l'entreprise en outils de production. Des apports bidirectionnels existent avec les clients, les fournisseurs, les sous-traitants et autres ainsi qu'avec les financiers. Il y a également un apport bidirectionnel avec les travailleurs ce qui provoque une influence sur la population. La production de l'entreprise pollue et dégrade l'environnement. Elle engendre aussi des impôts pour l'État. L'excédent d'exploitation peut être partagé et réinvesti de plusieurs manières (Blind S., 1977).

Dans la théorie des parties prenantes, l'entreprise est comme dans le précédent modèle, au centre d'un réseau formé avec les partenaires intéressés ou concernés par les actions de l'entreprise. L'un des principes fondamentaux de la théorie des parties prenantes est que les décideurs doivent prendre en compte dans la balance de la décision les intérêts parfois contradictoires de diverses parties prenantes (Schwarzkopf D.L., 2006). Cette approche suppose d'une part que l'entreprise prend en compte les intérêts respectifs des parties prenantes dans le but d'obtenir un équilibre et d'autre part que ces parties prenantes respectent certains intérêts de l'entreprise. L'un des objectifs d'une analyse des parties prenantes de la part d'une entreprise est de créer une situation *win-win* (gagnante-gagnante) pour les affaires et pour ses relations avec les parties prenantes. Cela signifie prendre des

décisions morales qui sont profitables à tous sous les contraintes de la justice, de l'équité et de l'économie (Weiss J.W., 1998).

Afin de prendre en compte ces intérêts il faut d'abord les connaître et les comprendre. Un pas important vers cette compréhension est d'entrer en dialogue avec ces parties prenantes. D'après Schwarzkopf (2006), pour que ce dialogue ait du sens, il faut que le manager prenne en compte les risques potentiels des différentes parties et que ces dernières considèrent également les risques managériaux potentiels. Le problème est que nous ne comprenons pas toujours clairement ce qui fait qu'une situation d'affaires paraisse plus ou moins risquée pour un individu, particulièrement quand l'individu doit considérer les risques futurs.

Au fil des années, de nombreuses études ont été réalisées sur les retombées organisationnelles de cette théorie. La plupart de ces études ont été conduites à un niveau organisationnel (Reynolds S.J. et al., 2006). Pourtant, la théorie des parties prenantes est aussi une théorie managériale dans le sens large du terme (Donaldson T., Preston L.E., 1995). Reynolds et ses collaborateurs (2006) évoquent le fait que chaque décision organisationnelle est en fin de compte prise par un individu et que le manque de recherche sur ce sujet constitue un manquement significatif dans ce domaine. Afin de combler en partie cette lacune, ils décident d'appliquer la théorie au niveau individuel en examinant comment les managers distribuent les ressources limitées de l'entreprise à ceux qui se réclament parties prenantes de l'entreprise. Ce procédé est connu dans la littérature sur les parties prenantes comme *balancing stakeholder interests* qui est l'équilibre des intérêts des parties prenantes (Reynolds S.J. et al., 2006, p.285). Il représente le principal mécanisme par lequel les managers prêtent attention et offrent un support aux parties prenantes qui expriment des besoins et volontés divers.

L'importance des parties prenantes apparaît dans un grand nombre de recherches variées incluant le management stratégique (ex. : Nutt & Backoff, 1992), la mesure de la performance sociale (ex. : Clarkson, 1989), la planification (ex. : Kaufman, 1986) ainsi que les sciences politiques (ex. : Sabatier & Jenkins-Smith, 1999). Toutes ces études montrent un intérêt pour l'identification et la gestion des parties prenantes (citées dans Ackermann F., Eden C., 2003).

La théorie des parties prenantes est reconnue comme théorie managériale, mais l'une de ses étonnantes caractéristiques est d'être à la fois une théorie managériale et une théorie éthique. En tant que théorie managériale, elle est un outil d'analyse de l'environnement



organisationnel mais de manière plus large et elle est une véritable théorie de l'entreprise alternative aux théories contractuelles des organisations qui intègre des objectifs éthiques (Gond J-P, Mercier S., 2004). Elle a l'avantage d'être aussi bien descriptive, décrivant l'entreprise comme une constellation d'intérêts convergents ou divergents, qu'instrumentale en servant de cadre pour un diagnostic sur les attentes des parties prenantes (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004). « Se concentrer sur les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes se révélera utile à long terme non seulement pour comprendre l'évolution du rôle de l'entreprise mais aussi pour réfléchir sur les problèmes immédiats des réponses des entreprises » (Ackerman R.W., Bauer R.R., 1977, p.32).

Donaldson et Preston (1995) distinguent trois approches de cette théorie :

1. Une approche descriptive : la théorie des parties prenantes conduit à la description des relations entre une entreprise et son environnement. Elle permet de décrire des relations qui se veulent de plus en plus complexes en raison de la complexité même de la structure des entreprises.
2. Une approche instrumentale : la gestion des parties prenantes peut être un avantage compétitif pour l'entreprise. Les parties prenantes peuvent selon cette approche être un facteur de réussite des stratégies d'entreprise.
3. Une approche normative : même sans bénéfice clair, les parties prenantes doivent être prises en considération par les entreprises.

On peut se demander quel est le sens de cette volonté d'intégrer absolument les demandes des différentes parties prenantes dans les décisions de l'entreprise. Est-ce pour augmenter ses latitudes managériales en appliquant le vieil adage : diviser pour mieux régner (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007) ? Prêter attention aux parties prenantes permet d'arriver à une situation *win-win* évitant de devoir imposer aux entreprises une législation lourde et coûteuse. La théorie des parties prenantes fournit un apport tout à fait pertinent pour modéliser la RSE qui sans elle reste peu opérationnalisable (Mullenbach-Servayre A., 2007).

En dépit de son énorme succès dans la littérature sur la responsabilité sociétale, la théorie des parties prenantes souffre de certaines limites. Sa vision s'inscrit dans une utopie antagoniste, c'est-à-dire dans un refus de reconnaître l'existence d'une rivalité entre les demandes des parties prenantes. La deuxième utopie est de vouloir prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes sans vouloir n'en privilégier aucune. Cette volonté est purement illusoire car la rationalité des dirigeants est limitée par l'urgence d'un problème, par

les pressions exercées et par les informations disponibles. « L'influence des parties prenantes dépend donc de la perception des dirigeants et de la hiérarchie qu'ils établissent entre les différentes attentes, notamment lorsque celles-ci sont contradictoires » (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007, p.40). De plus, la théorie des parties prenantes ne permet pas de couvrir la totalité des enjeux du DD car la somme des intérêts individuels ne constitue pas systématiquement l'intérêt général. Cela amène à une diversité des représentations qui révèle une position conflictuelle des parties prenantes (Allard-Poesi F., Perret V., 2005). Cette institutionnalisation de l'entreprise qui met toutes les parties prenantes au même niveau est fortement remise en cause (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). On lui reproche aussi le manque de clarté de certains concepts et d'avoir des concepts peu opératoires (Mullenbach-Servayre A., 2007).

Tout comme le concept de RSE, la théorie des parties prenantes alimente de nombreux débats. Elle n'a pas réussi à s'imposer face aux représentations plus financières de l'entreprise. Apporte-t-elle quelque chose de plus que l'évidence qu'une entreprise doit tenir compte de ses collaborateurs, clients et actionnaires pour mettre en œuvre sa stratégie (Gond J-P, Mercier S., 2004) ? Elle somme l'entreprise de reconnaître ses obligations envers les parties prenantes mais ne donne aucune indication sur le contenu de ces obligations ni les priorités. « En effet, le fait de pouvoir affecter ou être affecté par les parties prenantes n'implique pas que l'entreprise leur soit redevable et la pris en compte de leurs intérêts ne leur donne pas pour autant un droit de gouvernance » (Mullenbach-Servayre A., 2007, p.116).

Il est également intéressant de souligner que l'évolution de la théorie des parties prenantes s'est concentrée principalement sur les GE. Des questions cruciales comme celle de connaître le type de parties prenantes significatives pour les PME, la manière dont ces dernières s'engagent avec elles et la nature de leurs relations sont des questionnements rarement posés. Les différences culturelles présentées préalablement (voir : 3.2.3 La PME versus la GE) entre les petites et grandes entreprises laissent supposer que la gestion des parties prenantes ne serait pas la même en fonction du type d'entreprise. Pour les PME, les relations avec les parties prenantes sont par hypothèse plus informelles, basées sur la confiance, l'intuition et réalisées par des contacts personnels (Jenkins H., 2004). Des études sur la nature de ces relations permettraient d'approfondir le concept.

Nous allons nous intéresser à une vision de la RSE à travers la théorie de la dépendance des ressources, alternative à l'élargissement de la théorie de l'agence et qui s'adapte bien au contexte PME.

### 3.6.4 La théorie de la dépendance des ressources et les stratégies PME

La théorie qui va nous intéresser à présent est la théorie de la dépendance des ressources. Cette dernière fait dépendre l'entreprise des acteurs de son environnement et prétend que la pérennité de l'entreprise est fonction de son aptitude à gérer les demandes des groupes dont les ressources et le soutien lui sont indispensables (Pfeffer J., Salancik R., 1978). Cette théorie s'inscrit dans une vision traditionnelle et économique des finalités de la firme qui s'engage alors dans des actions de RSE uniquement par contrainte pour répondre aux pressions des apporteurs de ressources (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

Comme nous l'avons vu, bien que le concept de parties prenantes reste imprécis et ambigu, la théorie qui l'accompagne est utilisée pour définir et donner du sens au concept de responsabilité sociétale où la société devient en ensemble de parties prenantes. Le management responsable des PME est également dirigé par cette théorie. On n'analyse cependant pas la relation entre le dirigeant et les parties prenantes comme une relation d'agence (voir : 3.6.2 La théorie des parties prenantes) mais comme une relation de dépendance à l'égard des ressources (Quairel-Lanoizelée F., Auberger M.-N., 2004). La pression de certaines parties prenantes s'exerce sur les PME. Cette pression est-elle susceptible de mettre en péril l'existence même d'une PME ?

Pour les GE, c'est à la fois par la théorie de l'agence élargie aux parties prenantes et par la théorie de la dépendance à l'égard des ressources que l'on explique la RSE. Les PME sont également concernées par cette approche de la RSE mais « dans le processus managérial des PME, la relation entre l'entrepreneur et les parties prenantes s'analyse moins comme une relation d'agence que comme une relation de dépendance à l'égard des ressources » (Quairel-Lanoizelée F., Auberger M.-N., 2005, p.65).

C'est du besoin en ressources que vient la vulnérabilité d'une entreprise. Ces ressources financières et humaines essentielles sont contrôlées par certains groupes de parties prenantes comme par exemple les fournisseurs, les banques, les salariés, les clients, etc. « Cette situation implique donc un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont dépend l'organisation » (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007, p.34).

Cette théorie prévaut plus pour les PME étant donné leur forte vulnérabilité face à un déficit de ressources. D'après Quairel-Lanoizelée et Auberger (2005, pp.65-66) :

« les seuls acteurs de l'environnement pouvant conduire les PME à intégrer dans leur stratégie des objectifs de RSE sont les apporteurs de ressources financières et les clients. Si cette pression n'est pas exercée par les apporteurs de ressources, il ne reste souvent que la contrainte réglementaire et légale comme facteurs d'intégration d'objectifs environnementaux et sociaux dans les stratégies des PME, ce qui n'entre pas dans la définition de la RSE au sens strict (aller au-delà des obligations juridiques) ».

Le pouvoir des parties prenantes tel que défini dans la typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997) est au centre de la théorie de la dépendance des ressources (voir : 3.6.2 La typologie de Mitchell et de ses collaborateurs (1997)). Reste à savoir quelles ressources sont détenues par quelles parties prenantes !

On peut considérer la RSE comme un outil de gestion et en tant que tel il doit être en adéquation avec la stratégie générale de l'entreprise. La responsabilité sociale est importante pour une entreprise et cette importance peut être appréhendée par une fonction à cinq facteurs qui sont :

1. la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et pressions sociétales,
2. la volonté de l'entreprise de répondre aux besoins et pressions sociétales,
3. l'importance des questionnements (perçue par l'entreprise et par le public),
4. la connexion entre l'entreprise et les questionnements,
5. le temps nécessaire pour agir sur la question (temps administratif) opposé au temps disponible avant que les conséquences ne se produisent (temps stratégique).

Pris ensemble, ces cinq facteurs fournissent un indice de sévérité pour évaluer l'importance d'avoir un comportement responsable sur une question éthique (Ansoff H.I., 1980). Ces cinq facteurs sont généralement assez bas pour les PME qui sont limitées dans leurs ressources. Cela fait baisser la volonté de répondre aux demandes sociales. Étant donné le lien étroit entre la PME et la communauté, cette dernière ressent plus rapidement et plus directement que les GE les effets d'actions irresponsables. Avec les ressources limitées et la visibilité immédiate, le temps stratégique est plus court pour les PME. Le temps administratif est par contre plus long à cause des capacités limitées des PME.

En conclusion, comme les PME ont besoin de plus de temps et en disposent de moins que les GE pour mettre en place des actions responsables, il paraît nécessaire que les PME restent en contact étroit avec les attentes de la société. Mais au final, quelle stratégie vis-à-vis de quelle partie prenante ?

**Les stratégies de conformité** (DiMaggio P.J., Powell W.W., 1983) : en acceptant de se conformer aux attentes sociales, les entreprises tendent à être de plus en plus semblables (isomorphisme). La réponse de conformité est partielle et symbolique car les attentes des différents groupes sociaux sont parfois contradictoires (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004, p.27). DiMaggio et Powell (1983) distinguent trois sources de contraintes institutionnelles qui accroissent ce phénomène :

1. les contraintes coercitives : lois ou réglementations qui sont imposées, et s'accompagnent de sanctions.
2. Les contraintes normatives : généralement édictées par les milieux professionnels.
3. Les contraintes mimétiques : conduisent certaines organisations à en imiter d'autres, considérées comme pro-actives. L'imitation de pairs est un mode usuel de définition de la RSE en PME.

**Les stratégies d'évitement** : « les stratégies d'évitement déguisent la non-conformité par l'élaboration d'une image de conformité » (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004 p.27). Il existe des mythes dans l'entreprise non lié à l'action réelle de l'entreprise pour maintenir la légitimité comme par exemple la diffusion d'un code éthique où l'existence d'un poste en RSE.

**Les stratégies de manipulation** (Oliver C., 1991) : comme par exemple les signaux émis aux médias.

Carroll (1979) a défini quatre stratégies qui sont les stratégies réactives, défensives, accommodantes ou proactives. Les PME peuvent contribuer à la RSE de nombreuses manières. Quelques-unes de ces contributions citées par Jenkins (2004) sont listées dans le tableau qui suit.

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

**Tableau 29 : Les contributions des PME à la RSE**

Les contributions des PME à la RSE
Haute capacité de création d'emplois
Vision à long terme des intérêts des parties prenantes (principalement les employés et les consommateurs)
Contrôle de gestion stable
Nouveau capital d'investissement fourni en interne
Profits réinvestis dans l'entreprise
Liberté dans la stratégie à long terme
Transmission des valeurs familiales avec un sens aigu de la responsabilité sociale
Intérêt particulier envers la communauté locale
Talent entrepreneurial

Source : traduction libre, Jenkins H., 2004, p.47

Pour rester compétitives, les entreprises doivent être capables de s'adapter aux nouvelles exigences qui émanent du marché et de la société dans laquelle elles opèrent. On s'intéresse aux attentes parfois antagonistes des différentes parties prenantes. La nature flexible et personnelle de nombreuses PME leur permet souvent de réagir rapidement aux changements.

Nous allons développer dans le point suivant une alternative à la responsabilité sociale des entreprises appelée *Company Stakeholder Responsibility* mettant en avant la notion de parties prenantes.

### 3.6.5 La Company Stakeholder Responsibility

La responsabilité sociale est généralement traitée séparément des affaires économiques. Il serait cependant plus pertinent d'encourager et de promouvoir une façon différente de faire des affaires qui intègrent des considérations sociétales et d'éthique car cette séparation a depuis longtemps déjà montré son inefficacité (Freeman R.E., Velamuri S.R., 2006). Le concept de RSE semble appuyer cette séparation entre les affaires, l'éthique et la société, et cette idée est d'ailleurs fortement ancrée dans la culture occidentale (Freeman R.E., Velamuri S.R., 2006).

En plus de cette segmentation, un deuxième problème relatif au concept de RSE est le fait que celui-ci se concentre sur les activités des corporations qui, de par leur taille ont des responsabilités sociales que les autres formes d'entreprises n'auraient pas. En effet, dans

l'expression anglaise *CSR*, le mot *corporate* fait référence au terme de « corporation ». Le concept tel que décrit de manière conventionnelle est-il pertinent pour les PME ? L'expression *CSR* suppose l'existence d'actionnaires et d'une large palette de parties prenantes ce qui n'est pas forcément le cas en contexte PME (Jenkins H., 2004). Sur quels arguments se base-t-on pour dire que les grandes corporations à succès ont une plus grande responsabilité que les entreprises plus modestes ? Peut-être parce qu'elles ont plus de ressources à disposition ? Il est problématique et contestable de juger du degré de responsabilité en fonction de la taille et du succès de l'entreprise (Freeman R.E., Velamuri S.R., 2006).

Dans un récent ouvrage, Freeman et Velamuri (2006) proposent de transformer le concept de *Corporate Social Responsibility* en *Company Stakeholder Responsibility*. Au-delà d'une question de sémantique c'est là une véritable nouvelle interprétation des objectifs de la *CSR*. Le mot *company* remplace *corporate* et intègre toutes les formes de création de valeur et d'échange. Le terme de *stakeholder* suggère quant à lui que le rôle principal de la *company* est de créer de la valeur pour les parties prenantes et d'assumer sa responsabilité envers elles. Finalement, le terme de *responsibility* implique que l'on ne peut pas séparer les affaires de l'éthique. Dans ce sens, une approche par les parties prenantes est idéale pour intégrer à la fois les affaires, l'éthique et la société.

Cette nouvelle approche par les parties prenantes de la *CSR* possède sept caractéristiques qui sont (Freeman R.E., Velamuri S.R., 2006) :

1. premièrement elle offre un cadre de travail permettant aux managers de gérer les changements de l'environnement externe.
2. L'approche par les parties prenantes est un processus de management stratégique et non un processus de planification stratégique.
3. Un des soucis principaux de l'approche par les parties prenantes est d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en prenant en compte ceux qui peuvent être affectés ou qui affectent les actions de l'entreprise.
4. L'approche par les parties prenantes met en avant le rôle critique du management basé sur les valeurs en reconnaissant qu'un ensemble de parties prenantes coopère à long terme avec une entreprise uniquement si les valeurs sont partagées.

5. C'est un cadre de travail prescriptif et descriptif qui préconise une approche globale du management intégrant des considérations économiques, sociales, politiques et éthiques.
6. À la place d'approcher les parties prenantes comme des groupes généraux comprenant par exemple les actionnaires, les fournisseurs, les employés, etc. La théorie des parties prenantes tient à examiner finement les parties prenantes de chaque entreprise.
7. C'est le début de l'hypothèse selon laquelle une entreprise ne peut exister et persister uniquement en offrant des solutions qui, à travers le temps, équilibrent les intérêts des différentes parties prenantes.

Freeman et Velamuri (2006) distinguent quatre niveaux différents d'engagement dans leur approche par les parties prenantes. Premièrement, un niveau de base lors duquel le dirigeant doit comprendre comment améliorer l'offre pour sa clientèle tout en restant attractif pour le reste des parties prenantes. Deuxièmement, après avoir atteint le premier niveau, le dirigeant doit comprendre que la survie et la rentabilité de l'entreprise dépend d'une coopération à long terme avec les parties prenantes. Au niveau trois, une attitude proactive est nécessaire envers tous les groupes de parties prenantes primaires et secondaires. Le niveau quatre est atteignable uniquement avec une profonde compréhension des intérêts et des priorités des parties prenantes.

Freeman et Velamuri (2006) fournissent également les dix principes généraux permettant d'appliquer au mieux l'approche *Company Stakeholder Responsibility*. Ce sont en quelque sorte des dix commandements de la CSR :

1. nous voyons les intérêts des parties prenantes comme une collaboration à long terme.
2. Nous voyons les parties prenantes comme des gens réels avec des visages des noms et des enfants.
3. Nous recherchons des solutions satisfaisant simultanément de multiples parties prenantes.
4. Nous engageons un dialogue intensif avec toutes nos parties prenantes.
5. Nous appliquons une philosophie de volontarisme.



6. Nous généralisons l'approche marketing pour une meilleure compréhension de nos parties prenantes.
7. Tout ce que nous faisons sert nos parties prenantes et nous ne devons pas en négliger une continuellement à travers le temps.
8. Nous négocions à la fois avec les parties prenantes primaires et secondaires.
9. Nous surveillons et remodelons continuellement nos processus afin qu'ils servent au mieux nos parties prenantes.
10. Nous agissons dans le but de satisfaire nos engagements envers nos parties prenantes.

Cette nouvelle approche de la *Company Stakeholder Responsibility* est récente, et bien qu'elle semble intéressante, il n'y a actuellement pas assez de recul pour savoir si elle marquera ou non la recherche en responsabilité sociale.

### 3.7 La recherche sur la responsabilité sociale des PME

Jusqu'à présent, les GE ont été non seulement la cible privilégiée mais aussi les principaux initiateurs de la recherche en RSE. Cette dernière est aujourd'hui omniprésente, tant dans les discours des milieux d'affaires que dans ceux des couloirs académiques. Les entreprises se munissent dorénavant de chartes éthiques, de codes de conduite, de programmes volontaires de responsabilité sociale voire de certification sociale. Malgré cet engouement, on ne peut s'empêcher de remarquer la quasi-absence des PME autant dans le discours que dans les pratiques de RSE. C'est un peu comme si la RSE était réservée aux multinationales. Les institutions européennes l'admettent : « on sait peu de choses des attitudes et des activités des PME en ce qui concerne leur implication en RSE » (Commission Européenne, 2002b, p.7). Les recherches ayant trait à la RSE sont très nombreuses et les angles d'approche sont variés. Le concept est bien connu principalement lorsqu'il concerne les GE. S'agissant des PME par contre, la prise de conscience de l'importance de la thématique est récente et la recherche en est encore à ses balbutiements. Cependant, les initiatives se multiplient et ouvrent à la réflexion sur le sujet.

Avec la reconnaissance de leurs impacts cumulatifs, les PME ne peuvent plus rester en dehors de ce champ de recherche qui concerne toutes les entreprises. Un mouvement de recherche prenant en considération les PME s'est mis en route (Quairel-Lanoizelée F., Auberger M.-N., 2005). Cependant, une question essentielle se pose. La RSE telle que définie par et pour les GE est-elle adaptée aux PME ou faut-il revoir le concept ? L'objectif de cette section est de dresser un panel de la recherche avec les principales initiatives, les grandes questions mais aussi avec les principaux éléments sortis d'enquêtes empiriques.

Après un tour d'horizon des grandes initiatives visant à promouvoir la RSE des PME (3.7.1) nous allons exposer l'évolution de la recherche académique accompagnée du détail des résultats des principales enquêtes (3.7.2).

#### 3.7.1 Les réflexions et les initiatives institutionnelles

Le concept de RSE semble être un souci réservé aux GE multinationales. Les PME sont dans ce domaine reléguées au mieux à un rôle de suiveur étant donné que leur impact social individuel est faible et que leurs ressources financières et humaines limitées les contraignent à une vision de survie à court terme. De nombreuses PME appliquent cependant

déjà des mesures de RSE sans pour autant être familiarisées avec le concept et sans communiquer ce qu'elles font.

Le développement de la RSE dans le contexte des GE se justifie d'une part par le fait que les GE ont un profil grand public qui génère plus d'intérêts pour leurs actions en RSE et d'autre part parce que les données des GE sont plus facilement accessibles (Thompson J.K., Smith L., 1991). Les principaux leviers de la RSE, telles que les pressions des parties prenantes, le risque de réputation ou la dépendance à l'égard des ressources n'ont que peu d'influence sur les PME. Celles qui entrent dans le mouvement RSE le font essentiellement sous l'impulsion du dirigeant et de ses valeurs personnelles.

Les *drivers* pour les PME sont généralement les croyances personnelles et les valeurs du dirigeant de l'entreprise, et c'est sur ce point que notre étude se focalise. Les PME peuvent aussi être influencées par la pression de grandes entreprises-clientes qui cherchent à normaliser la chaîne de valeurs ou par la pression de la concurrence. Il persiste cependant des enjeux contradictoires entre la pression que ces GE exercent sur les prix et la relation à long terme qu'exige un engagement dans une démarche RSE (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007). Un rapport de la Commission Européenne (2004) sur l'incitation à la RSE des PME a établi que les éléments encourageant la RSE au sein des PME peuvent être liés à des aspects internes (ex. : la santé, les problèmes des gens,...), au marketing (ex. : impact sur la marque) ou encore à des facteurs externes comme la législation. Les PME y trouvent aussi leurs avantages avec la motivation des employés, l'apport d'une nouvelle clientèle et la bonne entente avec le voisinage mais aussi comme réponse à la pression des banques et des assurances ainsi qu'aux questions de réputation avec les parties prenantes internes et externes. La perception différente du rôle de l'entreprise, les opportunités de réseau, l'innovation de produit ou de marché ou encore l'anticipation d'un durcissement de la législation sont également des facteurs considérés comme déterminants (Commission Européenne, 2004).

**Tableau 30 : Les principales raisons de ne pas mener des activités de RSE**

	0-9 employés	10-49 employés	50-249 employés
N'y a jamais pensé	25 %	19 %	18 %
Sans relation avec les activités de l'entreprise	17 %	17 %	20 %
Pas de bénéfice attendu pour les affaires	8 %	9 %	13 %
Manque de temps	18 %	21 %	21 %
Manque d'argent	16 %	12 %	11 %
Manque d'appui public	1 %	3 %	0 %
Autres raisons	13 %	12 %	10 %
Ne sait pas/Pas de réponse	2 %	8 %	8 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : Novethic, 2006

Des données sur les principales raisons de ne pas mener des activités de RSE ont été récoltées dans des PME qui ne participent pas à des activités sociales. Les principaux obstacles perçus par les PME sont les coûts, le manque de connaissances sur les bénéfices probables, un conflit de temps ou la pression d'une autre ressource, la lutte quotidienne pour la survie de l'entreprise, le manque de savoir-faire, le fait de ne pas savoir à qui s'adresser ou encore d'être peu disposé à rechercher une aide externe. Les organisations de promotion font aussi face à certains obstacles. D'une part, certaines organisations crédibles dans la recherche en PME ont un manque de compréhension de la RSE et à l'inverse d'autres organisations spécialisées dans la RSE ne sont pas forcément crédibles auprès des PME (Commission Européenne, 2004).

Quairel-Lanoizelée et Auberger (2005) distinguent deux types de représentations de la RSE : une représentation avec des objectifs sociaux déconnectés de la stratégie d'entreprise et une représentation avec des objectifs sociaux intégrés aux activités de l'entreprise. Contrairement à la vision anglo-saxonne qui tient compte de ces deux représentations, le premier type est rejeté par la vision française de la RSE pour qui la philanthropie ne doit pas être intégrée au concept de RSE (voir : 3.5.3 Les domaines touchés et l'ancrage culturel).

L'enquête européenne la plus vaste, réalisée par l'Observatoire de PME européennes (2001), porte sur plus de 7600 PME avec une série de questions spécialement focalisées sur à la RSE. Selon les résultats de cette étude, 49% des entreprises interrogées seraient engagées dans des activités socialement responsables. Ces activités sont principalement d'ordre philanthropique ou relationnel, le dirigeant cherchant par là à renforcer les liens avec la communauté locale et les autorités. Ce sont principalement des actions sous forme de dons

qui ne sont aucunement intégrées dans la stratégie de l'entreprise. (Quairel-Lanoizelée F., Auberger M.-N., 2005). On a donc affaire à des initiatives de type mécénat local et non à une démarche structurée et complète vers toutes leurs parties prenantes externes, qui nécessiterait un véritable investissement (Novethic, 2006). Les activités les plus développées par les PME vis-à-vis de la communauté sont le soutien au sport, aux activités culturelles et à celles concernant la santé et le bien-être (Commission Européenne, 2002b). « La faiblesse des stratégies RSE chez les PME traduit bien le premier enjeu de l'intégration d'objectifs de RSE dans les stratégies des grandes entreprises : le risque de réputation médiatisé par les investisseurs, facteur quasi inexistant pour les PME » (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007, p.84). A l'exception de quelques pionnières comme par exemple l'entreprise Body Shop pour la cosmétique ou Switcher pour l'habillement, la RSE est rarement un axe stratégique pour les PME.

Néanmoins, de nombreuses initiatives ont été développées pour promouvoir la RSE au sein des PME et aider ces dernières à intégrer le concept à leur stratégie. Ces initiatives proposent des outils d'auto-diagnostic ou de management, des mises en réseaux ou encore des exemples de pairs destinés à sensibiliser les dirigeants de PME. Ces initiatives sont proposées par les pouvoirs publics, par des ONG ou par des réseaux d'entreprises et ont des rayonnements au niveau régional, national, européen ou mondial. Ces dispositifs permettent de dresser un état des lieux social de l'entreprise, d'implanter un tableau de bord ou de développer le dialogue (Novethic, 2006). Étant donné la représentativité des PME dans le paysage socio-économique et de ce fait leur portée en termes d'impact global, les PME ont un rôle primordial à jouer dans la mise en œuvre du DD, ce qui motive les organisations de promotion de la RSE (voir : 3.1.2 La place de la PME dans l'économie).

En Suisse, un certain nombre d'initiatives existe au niveau national. Le guide et les outils développés par un groupe de PME suisses romandes en 2003 et intitulé « Maîtriser sa responsabilité sociale : outils pour PME » en est un exemple. Ce guide est accompagné de quatre outils : une auto-évaluation donnant une image subjective du bilan social de l'entreprise, un référentiel qui permet de définir le lien entre les activités, les impacts sociaux de l'entreprise et le contexte normatif (Agenda 21, droits de l'Homme, conventions fondamentales de l'OIT), une grille d'analyse des parties prenantes mettant en évidence les forces et actions déjà entreprises et permettant de repérer les potentiels d'amélioration et un benchmarking (indicateurs de comparaison) offrant la possibilité de mesurer sa performance sociale et de se positionner (SANU, 2007). Il existe aussi des commissions au niveau

régional. Dans le cadre du développement de son Agenda 21, l'État de Genève a conçu un guide destiné à la mise en œuvre d'un programme de RSE pour les PME en le présentant comme un avantage concurrentiel pour les entreprises (État de Genève, Agenda 21, 2002). On peut mentionner encore l'existence de prix d'encouragement comme le prix fribourgeois d'encouragement à l'entreprise citoyenne (Réseau économique, 2007).

En France, divers acteurs (pouvoirs publics, réseaux d'entreprises, ONG) ont, depuis quelques années, ouvert la réflexion et produit les premiers outils spécifiquement dédiés à la RSE des PME. C'est le cas également au Royaume-Uni où le service des petites entreprises (*Small Business Service*) du gouvernement britannique a publié en mars 2002 une brochure intitulée « *Encouraging Responsible Business* ». Ce document est destiné aux PME soucieuses d'intégrer le DD et l'éthique dans leurs activités. Il argumente sur les avantages que les firmes peuvent retirer de l'introduction de principes de responsabilité d'entreprise et fournit quelques études de cas (SBS, 2002). De plus, l'organisation londonienne *Business in the Community* propose une *check-list* d'environ 190 questions que les PME devraient se poser en matière de DD et de responsabilité d'entreprise (Business in the Community, 2007). L'entreprise anglaise *Good Corporation* a mis au point une charte d'entreprise fondée sur les travaux de l'Institut d'éthique d'entreprise britannique *Institute of Business Ethics* (IBE). Cette charte a été conçue pour répondre aux besoins de tous les types d'entreprise y compris les PME (Good Corporation, 2007).

Au niveau de l'UE, une campagne de sensibilisation a été lancée par la Commission Européenne organisant des colloques, créant un guide et répertoriant des bonnes pratiques d'entreprise. Le réseau européen d'entreprises citoyennes *CSR Europe* a publié un guide pour les PME. Cet outil a été conçu en collaboration avec de petites entreprises et contient des conseils, un système d'auto-évaluation et un logiciel permettant d'établir un rapport de responsabilité d'entreprise. *CSR Europe* possède un site entièrement consacré à la responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises qui fournit entre autres des études de cas d'entreprises (CSR Europe, 2007).

Outre-atlantique, au Canada, l'organisation *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR) a publié récemment des lignes directrices permettant aux organisations ou entreprises de mettre en œuvre des initiatives responsables sur les plans social et environnemental et comprenant des lignes directrices s'appliquant plus spécifiquement aux PME. Un outil d'auto-évaluation est également proposé afin d'identifier les postes où des améliorations doivent encore être apportées (CBSR, 2007). Un autre exemple marquant

d'initiative en faveur du développement de la RSE des PME est celui de la banque de développement interaméricaine qui a fourni 1,45 millions de dollars pour promouvoir l'adoption d'un comportement socialement responsable des entreprises au Chili. L'objectif est d'augmenter la compétitivité des PME chiliennes en rejoignant les attentes du marché international concernant les questions de RSE (UNIDO, 2006)

Les grandes initiatives mondiales (voir : 3.5.5 Les initiatives, les outils et les normes de la RSE) se lancent aussi dans l'aventure PME en créant des rubriques spécifiques aux PME comme la *GRI* avec son guide pratique pour le *reporting* des PME. Malgré tout, l'approche PME est encore trop peu prise en compte dans les lignes directrices internationales sur la RSE.

Les PME sont de plus en plus sollicitées à s'impliquer dans un mouvement RSE. Elles subissent une pression pour avoir un comportement socialement responsable. Alors que certains comportements souhaités deviennent des contraintes légales, par exemple au travers la législation sur l'environnement, les entreprises sont encouragées à aller au-delà des lois et à assumer un rôle jadis occupé par le secteur public (Jenkins H., 2004).

En dehors de quelques épargnes immédiates sur les coûts d'énergie ou d'eau, les PME ne perçoivent cependant que difficilement les avantages économiques attendus à moyen terme (Quairel-Lanoizelée F., Auberger M.-N., 2004, p.16). Elles identifient néanmoins un bénéfice du côté de la fidélisation des consommateurs mais aussi par l'entretien de meilleures relations avec les autorités publiques et la communauté en général (Commission Européenne, 2002b). Il est intéressant de noter que la plupart des PME n'évaluent cependant pas l'impact de leurs activités socialement responsables sur leurs activités ou sur l'image de l'entreprise (Novethic, 2006).

Il est essentiel de souligner que la discussion actuelle est basée sur une série d'hypothèses non validées sur le comportement des PME et que ces hypothèses influencent la politique de soutien aux petites entreprises (Jenkins H., 2004). Le débat actuel est fondé sur des a priori, dont voici quelques exemples proposés par Jenkins (2004) :

- d'après la théorie conventionnelle de la RSE, les GE sont la norme,
- les PME sont des miniatures des GE,
- les théories conventionnelles de la RSE sont ajustables aux PME.

Dans sa critique de la théorie conventionnelle de la RSE, Jenkins (2004) pose la question suivante qui paraît pertinente : « *how can small and medium enterprises embrace*

*corporate social responsibility ?* ». Cette question amène à vouloir trouver une voie différente pour l'analyse de la responsabilité sociale au sein des PME car il faut garder en mémoire que la création d'outils n'est pas suffisante pour créer une stratégie RSE au sein des PME. Il faut aussi que ces outils soient en cohésion avec les valeurs du dirigeant de l'entreprise.

« La mise en place d'un processus de RSE dans les PME suppose une cohérence entre les représentations de l'entrepreneur, les ressources et les outils dont il dispose et les pressions de l'environnement. Les seuls outils proposés par les réseaux formels ou les consultants, les seules contraintes exercées par les donneurs d'ordre ne peuvent être suffisantes pour générer des changements vers une stratégie de RSE et elles conduisent à des stratégies de conformité apparente. Une intégration plus effective des objectifs environnementaux ou sociaux dans le management dépend d'une modification du système cognitif du dirigeant » (Quairel-Lanoizelée F., Auberger M.-N., 2004, p.23).

La recherche sur la RSE des PME est sensiblement différente de la recherche basée sur les pratiques des GE. Le contenu, la nature et l'étendue des activités divergent. La Commission Européenne a identifié quatre caractéristiques dans la problématique des PME. Premièrement, PME présente en général une concentration de la propriété, de la direction et du contrôle dans les mains de l'entrepreneur. Ce dernier joue un rôle clé et central, ses préférences personnelles sont donc très influentes sur les relations entre la PME et son environnement. Deuxièmement, les dirigeants de PME sont plus clairement liés à la communauté locale (au sens des approches de lien social et de réseaux sociaux) et dépendent plus de cette dernière. Troisièmement, les PME sont plus vulnérables économiquement que les GE et les initiatives non directement liées au cœur de leur activité sont souvent considérées comme secondaires. Selon la quatrième caractéristique, les dirigeants de PME ont généralement des contacts personnalisés avec les employés et fournisseurs et souvent même avec les concurrents (Commission Européenne, 2002b).

En conclusion, avec leur représentativité principalement en termes d'emploi (voir : 3.1.2 La place de la PME dans l'économie), le développement et la crédibilité du concept de RSE dépendent en bonne partie de la prise en compte des PME. Cependant alors que le débat est lancé depuis bien longtemps pour les GE, les PME rencontrent de nombreux obstacles. Globalement, malgré une implication institutionnelle en apparence importante, les PME peinent à adopter des démarches RSE structurées. Afin de mieux comprendre la spécificité de la thématique et les facteurs d'influence des PME, penchons-nous à présent sur les principales études réalisées par la recherche académique.



### 3.7.2 Un panorama de la recherche académique

Bien que la recherche académique sur la RSE se soit multipliée depuis les années 60, dans les années 80 seule une poignée d'études concernaient les petites et moyennes entreprises. À l'époque, sur plus de 700 articles traitant de la RSE, seuls six concernaient les PME (Chrisman J.J., Archer R.W., 1984). Même si la recherche en PME s'est depuis démocratisée (voir : 3.3.2 Un engouement pour la PME), il n'existe toujours aujourd'hui que peu d'études sur la responsabilité sociale des PME en proportion du développement global de la thématique.

Le questionnement se développe pourtant. Les PME sont-elles les « Monsieur Jourdain »<sup>32</sup> de la RSE : ne font-elles pas de la RSE sans le savoir ? La perception que les dirigeants PME se font de la RSE est-elle différente de celle des gestionnaires de GE ? La conversion à la RSE est-elle inévitable pour les PME ? En particulier pour celles qui sont intégrées dans les chaînes de valeur des GE ? L'adoption de pratiques de RSE et la formalisation que ces pratiques impliquent sont-elles une menace pour l'identité des PME ? Pourquoi tant de freins à l'adoption du modèle traditionnel de RSE par les PME ? Quels sont les facteurs d'incitation possibles pour que les dirigeants de PME adoptent des pratiques formelles de responsabilité sociale ? Quels sont les ressources ou supports nécessaires aux PME pour l'implantation de pratiques de RSE ? Voici un échantillon des principales questions actuelles de recherches qui se sont posées lors d'une table ronde sur la thématique organisée lors du 8<sup>ème</sup> congrès CIFEPME en 2006 (Lapointe A., 2006).

Le tableau qui suit donne un aperçu chronologique des principales études académiques publiées sur la thématique, cette liste ne prétend pas à l'exhaustivité mais fournit un panel des principaux questionnements et avancements de la recherche académique. Certains de ces articles verront leur contenu détaillé en fonction de leur impact pour l'avancée de la recherche ou du rapprochement avec notre problématique sur la perception de la responsabilité sociale chez les dirigeants de PME.

---

32 En référence à la comédie de Molière le « bourgeois gentilhomme » dans laquelle Monsieur Jourdain fait de la prose sans le savoir.

Tableau 31 : La recherche sur la responsabilité sociale des PME

Année	Auteur	Titre	Source	Echantillon/Méthode	Hypothèse/Résultat
1976	Fischer W.A., Groenveld L.	Social Responsibility and Small Business	<i>Journal of Small Business Management</i> , vol. 14, no 1, janvier, pp.18-26	Non	Les PME apportent à la société des éléments autres que les GE c'est pourquoi les législations devraient en tenir compte.
1977	Fry F.L.	Social Responsibility in the Smaller Firm: a Model	<i>American Journal of Small Business</i> , vol. 1, no 3, janvier, pp.25-32	Non	Présentation d'un modèle d'évaluation d'investissement social destiné aux novices en RSE et aux PME.
1978	Gomolka E.G.	The Social Responsibility of minority-owned Small Business Companies	<i>American Journal of Small Business</i> , vol. 2, no 4, pp.1- 12	220 dirigeants de PME (moins de 800 employés). Taux de réponse de 36% avec un échantillon de 644 questionnaires envoyés. A partir du bottin des entreprises minoritaires américaines de 1975. Échantillon stratifié par industrie et par lieu. Tests statistiques : Chi-Square, statistiques descriptives.	Perception de dirigeants de PME de l'implication de l'entreprise dans 16 domaines de RSE (+ une autre catégorie). Résultats : les activités RSE les plus fréquentes sont l'engagement de minorités et ensuite vient la contribution à l'éducation. Le dirigeant de PME minoritaire est moins actif en RSE que les GE mais sont plus actifs que les PME non dirigé par une minorité. Les caractéristiques personnelles des dirigeants affectent le degré d'implication sociale.
1978	Reeder J.	Corporate Social Involvement at the local Level	dans SUSBAUER J.C. (dir.), <i>Academy of Management Proceeding</i> , The academy of management, Mississippi State University, Mississippi, pp.256-259	24 entreprises du Texas sélectionnées à partir de contacts personnels. Pas de tests statistiques. Mesures : - Réponses des entretiens. - Contrôle des implications dans dix activités. - Jugement du degré d'implication au-delà des normes.	Résultats : Les activités sociales ne peuvent pas être déléguées. L'implication sociale est ad hoc et informelle. Une approche profil bas est préférée. La responsabilité envers la communauté est évidente. Quelques problèmes structurels identifiés.

I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME  
 3. La perception de la responsabilité sociale des PME

1980	Wilson E.	Social Responsibility of Business: what are the Small Business Perspectives?	<i>Journal of Small Business Management</i> , vol. 18, no 3, juillet, pp.17-24	Interview avec 180 dirigeants de PME de moins de 25 employés sélectionnés de manière non aléatoires à Los Angeles. Analyse phénoménologique. Questions pour les dirigeants : comment voyez-vous votre responsabilité envers la société ?	Perspectives de dirigeants de PME concernant la RSE, mettant en avant la différence avec les dirigeants de GE. Réponses : Quatre groupes de réponses observées comprenant la satisfaction de la clientèle, les employés, l'éthique, la communauté et le profit. Plus de la moitié se sont centrées sur la responsabilité de la clientèle plus spécifiquement la satisfaction.
1981	Bamberger I., Durand P., Valencia Del Toro J.	Questionnaire d'identification des valeurs et des attitudes des dirigeants : Q.I.V.A.D.	<i>Cahiers stratégie et organisation</i> , Université de Rennes I, Institut de gestion de Rennes (IGR), Rennes, no 9	Étude auprès de 1500 dirigeants de PME.	Mise au point d'un questionnaire (Q.I.V.A.D.) permettant l'identification des valeurs des dirigeants avec identification des spécificités des PME par rapport aux GE.
1981	Kedia L.B., Kuntz E.C.	The Context of Social Performance : an empirical Study of Texas Banks	dans PRESTON L.E. (dir.), <i>Research in Corporate Social Performance and Policy</i> , JAI press, 3ème édition, Greenwich, pp.133-154	Échantillon stratifié de 30 banques commerciales au Texas sélectionnées aléatoirement à partir du livre rouge du Texas de 1977. Tests statistiques : Analyse de la corrélation, régression linéaire. Mesures : Neuf variables indépendantes comme la taille de l'organisation et les valeurs managériales. Cinq variables dépendantes : minorités, femmes, prêts pour logements à faibles revenus, prêts pour entrepreneur de minorités, dons.	Résultats : Corrélation positive entre la taille de l'entreprise et l'engagement de minorités. Corrélation négative entre la taille de l'entreprise et le nombre de femmes dirigeant et les donations. Pas de relation entre la taille et les différents prêts.
1982	Bamberger I.	Les valeurs des dirigeants de PME et leurs influences sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises	<i>Economies et Sociétés</i> , Série Sciences de Gestion, vol. 3, décembre, pp.1353-1383	Suite de l'étude de 1981.	Suite de l'étude de 1981.

I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME  
 3. La perception de la responsabilité sociale des PME

1982	Chrisman J.J., Fry F.L.	Public versus Business Expectations: two Views on social Responsibility for Small Business	<i>Journal of Small Business Management</i> , vol. 20, no 1, janvier, pp.19-26	51 dirigeants de PME et 65 individus. Taux de réponse pas publié. Echantillon aléatoire à partir d'une liste téléphonique aux USA. Tests statistiques : Statistique descriptives, Kendall's Tau. Mesures : Définitions de la RSE pour chaque groupe. Perception de la différence entre la RSE des PME et celle des GE. L'accomplissement de la RSE par les GE. Classement de 19 domaines de la RSE avec évaluation pour les PME et pour les GE.	Confrontation des attentes du public et des dirigeants de PME concernant la RSE des petites entreprises. Résultats : Les PME ont premièrement une responsabilité envers les consommateurs. Les dirigeants de PME ne perçoivent pas de différence entre la RSE des PME et celle des GE. Les particuliers sont plus partagés. Les GE sont perçues comme accomplissant leur RSE. La relation avec la clientèle et l'éthique des affaires sont les domaines les plus importants de la RSE.
1982	Brown D.J., King J.B.	Small Business Ethics: Influences and Perceptions	<i>Journal of Small Business Management</i> , vol. 20, no 1, janvier, pp.11-18	217 membres du rotary club, de la chambre du commerce et de l'association des femmes d'affaires américaines. 122 répondants de PME et 95 autres (GE ou agences publiques). Tests statistiques : Chi-square, Cross-tabulation. Perception du niveau d'éthique des dirigeants de PME, classement de cinq facteurs internes et de 13 facteurs externes influençant l'éthique des PME. Perception de l'éthique des affaires normative et descriptive sur une échelle à cinq échelons.	Résultats : Les deux groupes interviewés estiment que l'éthique des PME est au moins tout autant importante que celle des médecins, des GE ou des gouvernements. Peu de différence entre les réponses de PME et les autres. Les standards éthiques des PME sont perçus comme plus élevés que dans les GE. Les normes communautaires et la pression des pairs sont des facteurs internes qui influencent l'éthique des PME. La concurrence est le principal facteur externe d'influence de l'éthique des PME. Les répondants estiment que la première responsabilité d'une entreprise est de faire du profit.

I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME  
 3. La perception de la responsabilité sociale des PME

1982	Roth H.P.	A Role for Small Businesses in the social Accounting Area	<i>Journal of Small Business Management</i> , janvier, pp.27-31	Non	Réflexion sur l'apport des PME en comptabilité sociale.
1982	Van Auken P.M., Ireland R.D.	Plain Talk about Small Business Social Responsibility	<i>Journal of Small Business Management</i> , vol. 20, no 1, janvier, pp.1-3	Pas d'enquête empirique, réflexion sur le sujet.	Le défi des PME est plus d'éviter les actions irresponsables que de s'engager dans un activisme social.
1984	Chrisman J.J., Archer R.W.	Small Business Social Responsibility: some Perceptions and Insights	<i>American Journal of Small Business</i> , vol. 9, no 2, automne, pp.46-58	Envoi d'un questionnaire sur la RSE des PME auprès de 275 managers de PME et 300 individus. Taux de réponse de 22,5% pour les managers et de 9,1 % pour les particuliers. 62 questionnaires en retour chez les managers et 13 chez les individus + 19 nouveaux pour un total de 32 individus.  Les questionnaires ont été distribués dans l'État de Géorgie.  Tests statistiques :  Wilcoxon, KrushkalWallis et analyse descriptive  Etude avec questionnaire similaire à Chrisman et Fry (1982). Classement de l'importance de 19 thèmes de RSE catégorisés en : clients, employés, communauté et responsabilité d'entreprise. Perception de la performance de l'entreprise sur une échelle de 4.	Résultats :  Méconnaissance du public du rôle sociétal joué par les PME.  Les particuliers classent la qualité produit, les relations avec la clientèle et des prix équitables comme les thèmes les plus importants de la RSE.  Les dirigeants de PME classent la qualité produit, les relations avec la clientèle et un profit raisonnable comme les thèmes les plus importants de la RSE.  Les thèmes les moins importants pour les deux catégories (individus et managers) sont le fait de fournir des emplois et les innovations.
1989	Longenecker J.G., McKinney J.A., Moore C.W.	Ethics in Small Business	<i>Journal of Small Business Management</i> , vol. 27, no 1, janvier, pp.27-31	Développement d'un questionnaire de 16 scénarios (ce questionnaire sera repris dans d'autres études). Échantillon de 10'000 questionnaires. 572 questionnaires de PME et 785 de GE ont servit de base pour cette étude. Le taux de réponse a été de 22,9%. Comparaison de l'éthique des petites et grandes entreprises.  Distribution des questionnaires à travers les USA.  Mesure des comportements éthiques pour 16 scénarios. Ces derniers étaient décrits en une à trois phrases L'évaluation des scénarios à contenu éthique se fait avec une échelle de 1 à 7.	Les différences de notations des pratiques acceptables entre les PME et les GE sont relativement mineures.  Les PME ont une position éthique plus sévère sur les questions concernant : les mauvais conseils d'investissements, le favoritisme dans la promotion, l'acceptation de dangereux <i>design flaw</i> , la falsification de rapports financiers, la publicité mensongère, la santé et cigarettes.  Les GE ont une position éthique plus sévère sur les questions concernant : les <i>padding expense accounts</i> , l'évasion fiscale, la <i>collusion in bidding</i> , la discrimination interne envers les femmes, la copie de

I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME  
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

				Tests statistiques :	logiciels informatiques.
1991	Thompson J.K., Smith H.L.	Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research	<i>Journal of Small Business Management</i> , vol. 29, no 1, janvier, pp.30-45	Non	Objectifs : 1. Revue de la recherche existante sur la RSE des PME. 2. Identification des problèmes méthodologiques et des lacunes. 3. Proposition d'un agenda de recherche qui comblerait ces lacunes et fournirait une théorie plus robuste de la RSE des PME.
1993	Humphreys N., Robin D.P., Reidenbach E., Moak D.L.	The ethical Decision Making Process of Small Business Owner/Managers and their Customers	<i>Journal of Small Business Management</i> , vol. 31, juillet, pp.9-22	Questionnaires en huit points mesurant trois dimensions : l'équité morale, le relativisme et la conformité aux contrats.	Étude de l'existence de dimensions éthiques dans les PME. Il s'agit d'une comparaison entre dirigeants de PME et managers de GE.
1994	Hornsby J., Kuratko D.F., Naffziger D.W., Lafollette W.R., Hodgetts R.M.	The Ethical Perceptions of Small Business Owners: a Factor Analysis Study	<i>Journal of Small Business Management</i> , vol. 32, no 4, octobre, pp.9-16	Échantillon de 282 dirigeants PME. Analyse des 16 propositions développées dans le questionnaire de Longenecker et ses collaborateurs (1989) avec une échelle de 1 à 7.	Résultats : Trois dimensions fiables de l'éthique. Facteur 1 : Développement de l'affaire. Facteur 2 : Vol relié à l'argent. Facteur 3 : Prise de décision administrative. Les résultats de cette étude réfutent le stéréotype selon lequel l'éthique signifie la loi.
1994	Smith P.L., Oakley III E.F.	A study of the ethical Value of Metropolitan and non Metropolitan Small Business Owners	<i>Journal of Small Business Management</i> , octobre, pp.17-27	Échantillon de 300 PME dans chacune des classifications (urbaine et rurale). Retour de 99 questionnaires des PME rurales et de 110 questionnaires de PME urbaines. Présentation de 16 scénarios de Longenecker et ses collaborateurs (1989) avec une échelle de 1 à 6.	Étude des facteurs d'influence des valeurs éthique des dirigeants de PME. Quelles différences entre le milieu rural et le milieu urbain. Relation positive entre l'âge et l'éthique.

1997	Quinn J.	Personal Ethics and Business Ethics: the Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 16, pp.119-127	17 imprimeries générales et 24 entreprises de service informatiques. Entreprises de 1 à 25 employés. Questionnaire en trois parties. Evaluation sur une échelle de dix.	Lien entre l'éthique personnelle et les attitudes adoptées face aux problèmes éthiques en entreprise. Trois hypothèses sur la différence d'attitude éthique en fonction des relations avec la communauté en dehors des affaires, de la largeur de la communauté ou des relations avec des organisations fortement éthiques. Il en ressort que les membres d'organisations dans la communauté d'affaire n'ont pas une position éthique plus élevée que les non-membres de telles organisations et ce quel que soit la dimension éthique de l'organisation.
1997	Vyakarnam S., Baily A., Myers A., Burnett D.	Toward an Understanding of ethical Behaviour in Small Firms	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 16, no 15, pp.1625-1636	Exploration de l'éthique à partir de la perspective de propriétaires de PME. Utilisation de <i>focus groups</i> <sup>33</sup> et rapports sur quatre dilemmes éthiques : 1. L'activité d'entrepreneur. 2. Les conflits des valeurs personnels et des besoins d'affaire. 3. La responsabilité sociale. 4. L'impact du propriétaire de l'entreprise sur l'éthique des affaires. Questions de recherche : 1. À quels types de dilemmes éthiques font face les dirigeants de PME ? 2. Comment ces dilemmes éthiques sont-ils résolus ? Échantillon : Propriétaires de PME de moins de 20 employés.	Les filtres éthiques utilisés pour y répondre : La qualité des relations entre un propriétaire de PME et ses parties prenantes est considérée comme particulièrement importante pour résoudre des dilemmes éthiques.

33 Le *focus group*, en français groupe d'étude est une méthode d'enquête qualitative. Il s'agit d'une discussion dirigée, avec un groupe homogène restreint de personnes directement concernées par l'objet de l'étude.

I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME  
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

					Nombre égal d'hommes et de femmes. Total de cinq <i>focus groups</i> de quatre à huit personnes et un animateur. Les discussions ont durées de deux à trois heures en fonction du nombre de personne dans le groupe. Chaque membre a l'opportunité d'exposer son opinion.	
1998	Messeghem K., Varrault N.	Stratégie d'adoption d'une démarche qualité en PME	<i>Revue Internationale PME</i> , vol. 11, no 1, pp.101-122	Mieux faire comprendre le processus de décision d'adoption d'une démarche qualité à partir d'une approche cognitive. Deux mini-études de cas.	Réalisation d'une grille d'analyse (modèle à tester en PME). Mise en évidence de la diversité des stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME :	
1999	Stohs J.H., Brannick T.	Codes and Conduct: Predictors of Irish Managers' Ethical Reasoning	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 22, pp.311- 326	Analyse de la perception de 348 managers irlandais sur le degré de gravité de dix sortes de conduite non éthique. Segmentation des réponses en fonction de différents critères dont la taille de l'entreprise. Interviews avec 76 questions.	Les petites entreprises avec un code éthique présentent un taux de gravité plus élevé concernant une pratique de prix inéquitable et le retard dans les paiements même si ces actions sont perçues comme les moins graves de toutes. Les unions de travail sont importantes pour les PME afin de créer des standards éthiques.	
1999	Teal E.J., Carroll A.B.	Moral reasoning Skills : are Entrepreneurs different ?	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 19, pp.229- 240	Mesure du niveau de moralité du raisonnement des entrepreneurs par rapport au <i>middle-level management</i> et à la population adulte en général. Utilisation de la méthode du <i>Defining Issues Test</i> qui consiste en une série de six histoires avec douze déclarations pour chaque histoire à évaluer sur une échelle de Likert à cinq niveaux. Échantillon de 26 entrepreneurs (dix hommes, 16 femmes). Comparaison des résultats avec une étude de Rest (1979).	Hypothèse : Les capacités de raisonnement moral des entrepreneurs diffèrent de celles de la population adulte en général. Résultats : - Raisonnement des entrepreneurs avec un niveau de moralité plus élevé. - Les entrepreneurs ont tendance à raisonner de manière indépendante et rejettent les normes sociales qui ne servent pas leur propre intérêt.	



I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME  
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

2000	Ede F.O., Panigrahi B., Stuart J., Calcuth S.	Ethics in small Minority Business	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 26, pp.133- 146	Établir la validité de douze des 16 composants d'un instrument développé par Wood et ses collaborateurs en 1988 pour mesurer l'éthique dans le cas ici de PME de minorité ethnique. Évaluation avec une échelle de Likert à sept niveaux. Échantillon de 164 dirigeants de PME.	Résultats : Association entre l'éthique des affaires, la démographie et des variables liées à l'entreprise. Les influences des données démographiques sont mixtes, seul l'âge a un effet significatif sur les réponses. Les jeunes réagissent de façons plus éthiques que leurs aînés (remarque : résultats inconsistants avec les études de Smith et Oakley 1994). Pas de relation significative du le genre, de l'éducation, des variables de l'entreprise ou de la religion avec l'éthique.
2000	Spence L.J., Lozano J.F.	Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 27, pp.43-53	Projet en deux étapes. Une première étape qualitative avec 20 interviews personnelles de dirigeants de PME au Royaume-Uni. Une deuxième étape quantitative avec une enquête téléphonique sur 100 PME anglaises. La perspective espagnole est basée sur un travail de recherche visant à diagnostiquer le niveau d'éthique des entreprises valenciennes.	Résultats : Forte influence de la loi sur l'éthique. Les consommateurs, la famille et les amis influencent le comportement des PME. Rôle significatif de l'éducation et de la formation.
2000	Tilley F.	Small Firm environmental Ethics: how deep do they go?	<i>Business Ethics</i> , vol. 9, no 1, pp.31-41	Résultats de l'enquête empirique de Tilley (1998) avec 60 interviews semi-structurées (29 PME de génie mécanique et 31 PME de service à Leeds en Angleterre). Thématique principale : la régulation environnementale. Objectif : Dégager les préoccupations environnementales des PME et identifier le comportement des PME concernant l'environnement.	Les PME sont-elles capables d'auto-régulation concernant la responsabilité environnementale ? Besoin identifié de régulation étatique car les PME reconnaissent ne pas être les mieux placés pour identifier les actions nécessaires.

I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME  
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

2000	Vitell S.J., Dickerson E. B., Festervand T. A.	Ethical Problems, Conflicts and Beliefs of Small Business Professionals	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 28, pp.15-24	Questionnaire à 1300 PME, 153 questionnaires en retour.	Étude sur les croyances et les perceptions éthiques des dirigeants de PME concernant leur entreprise.
2001	Alan K.M. Au, Alan C.B. Tse	Marketing ethics and behavioral Predisposition of chinese Managers of SMEs in Hong Kong, global Perspective	<i>Journal of Small Business Management</i> , vol. 39, no 3, pp.272- 278	Échantillon de 531 PME à Hong Kong. Enquête par poste sur le niveau de marketing éthique. Analyse de régression avec l'importance de l'argent comme variable indépendante.	La perception de l'importance de l'argent affecte significativement les positions éthiques du répondant. Les résultats ne rejettent pas l'hypothèse que ceux qui sont les plus orientés argent ont les standards éthiques les plus bas. Les résultats ne rejettent pas l'hypothèse que ceux qui sont les plus égoïstes ont les standards éthiques les plus bas. La croyance en une rétribution affecte significativement de manière positive la position éthique. Les répondants qui ont des croyances religieuses ne seront pas forcément plus éthiques. Les femmes de l'enquête ont été significativement plus éthiques que les hommes.
2001	Besser T.L., Miller N.	Is the good Corporation dead? The Community social Responsibility of Small Business Operators	<i>Journal of Socio- Economics</i> , vol. 33, pp.221-241	Analyse sur la responsabilité sociale des PME envers leur communauté. Échantillon de 675 PME dans dix villes de l'Iowa. Interviews téléphoniques Analyse de <i>clusters</i>	Quatre catégories de dirigeants de PME : 1. Les leaders civiques 2. Les aliénés 3. Les suiveurs dans les actions fortement collectives 4. Les suiveurs dans les actions faiblement collectives Les propriétaires d'entreprise peuvent être différenciés des managers sur la base de la responsabilité sociale envers la communauté.
2002	Castro J-L.	Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME	Thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue à l'Université Paris Dauphine le	Examen des valeurs catholiques du dirigeant d'une petite ou moyenne entreprise sur son mode de management. Recherche qualitative avec diverses études de cas.	Trois types de résultats : 1. Construction d'un idéal du management selon la doctrine de l'Église Catholique. 2. Élaboration d'un modèle exploratoire d'influence

I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME  
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

			sur son mode de management ; la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise	26 mars		des valeurs catholiques. 3. « Idéal-type » du dirigeant de PME catholique.
2003	Courrent J.-M.	Ethique et petite entreprise	<i>Revue Française de Gestion</i> , vol. 29, no 144, juin, pp.139-152	Non	L'idée même d'une éthique de l'organisation est fortement critiquable sauf pour des organisations personnalisées telles que les petites entreprises pour lesquelles on peut l'assimiler à l'éthique du dirigeant. Il est important, de faire apparaître d'éventuels facteurs de contingence effectifs des attitudes et/ou des comportements. On ne peut pas donner une mesure universel de l'éthique c'est pourquoi on privilégie la RSE comme objet de recherche.	
2003	Graafland J., Van De Ven B., Stoeffele N.	Strategies and Instruments for organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 47, pp.45-60	Analyse de l'utilisation de stratégies et d'instruments pour organiser l'éthique des PME et des GE au Pays-Bas. Échantillon de 111 entreprises (48 GE et 63 PME) dans quatre secteurs d'activité. Questionnaires : onze questions sur l'organisation de l'éthique, huit questions sur les caractéristiques de l'entreprise et 75 questions sur la RSE.	Les GE préfèrent les stratégies d'intégrité alors que les PME privilégient les stratégies de dialogue. Les deux utilisent moins les stratégies de respect avec contrôle et sanction. La taille de l'entreprise a un effet positif sur l'utilisation d'instruments (codes de conduite, ISO, rapports sociaux, etc.). Être une filiale d'une GE a une influence positive sur l'utilisation d'instruments.	
2003	Sartbutts N.	Can SMEs do' Practitioner's View of the Ways small-and medium-sized Enterprises are able to manage Reputation through Corporate Social Responsibility	<i>Journal of Communication Management</i> , vol. 7, no 4, mai, pp.340-347	Non	Question : Quel espoir pour les PME en RSE? Discussion sur le risque de réputation des PME.	

I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME  
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

2003	Spence L.J., Rutherford R.	Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 47, no 1, pp.1-5	Non	Éditorial sur différents articles concernant l'éthique des PME.  Les PME sont maintenant perçues comme un facteur de développement économique et non plus comme réactives et périphériques.
2004	Berger-Douce S.	La diffusion du management environnemental en PME – Apports et limites d'une démarche collective	7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Montpellier, 27-29 octobre	Quel est le rôle joué par une démarche environnementale collective auprès des PME impliquées.  Étude d'une démarche environnementale collective de neuf PME. Participation de quatre entreprises à l'enquête.  Entretiens individuels semi-directifs d'environ deux heures.  Analyse de contenu thématique.	La démarche collective joue un rôle de catalyseur de la diffusion du management environnemental.
2004	Jenkins H.	A Critique of conventional CSR Theory: an SME Perspective	<i>Journal of General Management</i> , vol. 29, no 4, été, pp.37-58	Non	Critique de la théorie conventionnelle de RSE pour les PME.  Concernant les questions qui, pourquoi, comment et sur quoi en ce qui concerne la RSE, les réponses de PME diffèrent des réponses des GE.
2004	Lapointe A., Gendron C.	La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital?	7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre, Montpellier	Non	Discussion sur l'importance d'étudier la RSE dans la PME.  En plus des motivations personnelles des dirigeants, ce seront éventuellement les pressions et risques économiques perçus qui influenceront les PME.
2005	Courrent J.M., Torres O.	A Proxemic Approach of Small Business: the Case of Business Ethics	50th International Council of Small Business (ICSB), Washington	Enquête empirique auprès de 194 dirigeants de PME de moins de 50 employés situées dans le Languedoc Roussillon. Divers secteurs sont représentés.  L'enquête se fait par questionnaire en face-à-face et porte sur des attitudes éthiques en fonction de facteurs de contingence.	Les deux propositions suivantes sont validées par l'enquête qui place en tête des intérêts les clients et les employés.  Il existe une distance entre le dirigeant de PME et ses partenaires.  Cette distance explique la classification qu'il réalise dans ses intérêts présents.

I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME  
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

2005	De La Cruz Deniz Deniz M., Cabrera Suarez K.	Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 56, no 1, pp.27-41	Enquête empirique avec 112 entreprises familiales espagnoles.	But: déterminer l'approche des entreprises familiales espagnoles vis-à-vis de la RSE.  Hypothèse initiale selon laquelle les entreprises familiales ne sont pas un groupe homogène dans leurs perceptions de la RSE.
2005	Lahdesmaki M.	When Ethics matters: interpreting the Ethical Discourse of small Nature- based Entrepreneurs	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 61, pp.55-68	Données qualitatives.  Interrogation sur six situations d'entreprises auprès de quatre dirigeants de PME basées nature.	L'élément qui ressort comme typique est la variété des arguments éthiques donnés et l'importance du rôle de la clientèle et des employés dans l'influence de la vision éthique des entrepreneurs.
2005	Schoenberger- Orgad M., McKie D.	Sustaining Edges: CSR, postmodern Play, and SMEs	<i>Public Relation Review</i> , vol. 31, pp.578-583	Étude de cas.	Illustration de la stratégie d'une entreprise néo-zélandaise appelée « <i>Dawnraid Entertainment</i> ».
2006	Worthington I., Ram M., Jones T.	Exploring Corporate Social Responsibility in the U.K. asian Small Business Community	<i>Journal of Business Ethics</i> , vol. 67, no 2, pp.201-217	Enquête exploratoire et qualitative sur les attitudes et les comportements relatifs à la RSE au sein des PME asiatiques en Grande-Bretagne.  32 entreprises pour le questionnaire.  30 pour l'entretien semi-directif.	Thématique de la RSE des PME de minorité ethnique.  Explications alternatives au comportement entrepreneurial.

Source : réalisation personnelle, références dans le tableau

### 3.7.2.1 Les études sur la responsabilité sociale des PME versus la GE

La question de la spécificité de la responsabilité sociale des PME par rapport aux GE s'est posée dès la fin des années 70 et a depuis fait régulièrement l'objet d'investigations sans jamais représenter un véritable pôle de recherche. En 1976 déjà, Fischer et Groeneveld se sont posés les questions suivantes :

- existe-t-il différentes significations ou différents niveaux de responsabilité sociale pour les petites et grandes entreprises ?
- S'il n'y a pas de signification différente de la responsabilité sociale, est-ce que la société doit sentir le besoin de faciliter l'accomplissement de conditions « socialement responsables » par les petites entreprises à travers une aide ou une intervention gouvernementale ?
- Est-ce que les avantages d'avoir dans une société des petites entreprises dépassent le coût de les maintenir en activité ?

Leur article dépeint le rôle joué par les petites entreprises aux États-Unis d'Amérique avec une observation majeure : l'invention et l'innovation ont prospéré et prospèrent à travers les petites entreprises. Les auteurs prennent en guise d'exemple le nombre d'inventions qui ne se sont pas développées dans des GE mais grâce à des inventeurs indépendants : la climatisation, la cellophane, l'hélicoptère, la congélation rapide, le son stéréophonique, la télévision couleur, etc. Ils mettent en avant le fait que le taux de brevets commercialisés est plus élevé dans les petites entreprises. Certaines grandes industries américaines comme celles des radios et des semi-conducteurs dépendent à l'origine de petites entreprises (Fischer W.A., Groeneveld L., 1976).

La vertu de la petitesse dans une ère de complexité organisationnelle est principalement de pouvoir travailler à échelle humaine. Les consommateurs ne peuvent pas avoir la même qualité du produit ou du service avec une GE. Cette dimension humaine est essentielle également pour les employés des entreprises. Fischer et Groeneveld (1976) citent une étude ayant démontré que de nombreuses petites entreprises ont été fondées par des fugitifs de GE bloqués dans la réalisation de leurs idées. L'importance des entreprises à dimension humaine se reflète également dans leur mobilité sociale. Les minorités sociales y ont plus de chance d'avancement. Les produits proposés par les petites entreprises sont

1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

également plus proches des besoins des clients en contraste avec la production de masse des GE.

Il existe un manque de compréhension commune du terme de responsabilité sociale et derrière cette carence se cache le problème de la fixation de priorités et de buts. Fischer et Groeneveld (1976) considèrent au milieu des années 70 que le concept de RSE a déjà fortement évolué depuis plusieurs décennies. La signification prise par la RSE ainsi que les implications ont changé. Le concept de communauté envers laquelle l'entreprise est responsable a également évolué, ce qui augmente d'autant plus la confusion. En 1920, le concept à peine émergent de RSE impliquait une relation entre l'entreprise et la communauté locale dans laquelle l'entreprise opérait. En 1950, ce concept s'est élargi mais est resté relié aux activités externes de l'entreprise. Plus tard, cette même expression est devenue une manifestation interne des valeurs d'une entreprise.

Les charges administratives légales sont énormes pour les petites entreprises. Fischer et Groeneveld (1976) citent un article de Spencer et Heinze (1973) selon lequel les attentes en termes de responsabilité sociale doivent dépendre de la taille des entreprises. Cette relation est mise en doute par les auteurs qui citent l'exemple de la sécurité des produits, celle-ci devant toujours satisfaire les mêmes exigences, quelle que soit la taille de l'entreprise. Si le coût d'une activité socialement responsable est élevé et n'offre pas d'alternatives, les petites entreprises peuvent hésiter alors que les GE remplissent les conditions. Les conséquences d'un tel comportement peuvent être énormes.

En conclusion de leur étude, Fischer et Groeneveld (1976) rappellent que la résolution des problèmes sociaux doit correspondre à un effort d'identification des responsabilités. Ils insistent sur le fait qu'une législation trop sévère est généralement préjudiciable aux petites entreprises et proposent que la législation prenne en compte les bénéfices apportés par les petites entreprises à la société telles que l'inventivité, la créativité humaine, la mobilité sociale et la variété des produits.

Telle une provocation, Wilson (1980) interpelle les lecteurs en leur demandant si les dirigeants de PME, qui représentent 97% des entreprises américaines et emploient plus de 55% de la force de travail, seraient moins concernés par les questions sociales que les GE ? Pour tenter de répondre à cette question et à d'autres concernant la responsabilité sociale des PME, Wilson (1980) utilise une méthode d'investigation phénoménologique. Pour ce faire, 180 dirigeants de PME de moins de 25 employés ont été interviewés par des étudiants entre 1976 et 1978. Une seule question était posée: « *how do you see your responsibilities to*

*society?* » (Wilson E., 1980, p.18). En fonction de la réponse donnée par le dirigeant, d'autres questions plus détaillées suivaient. En conséquence, les données récoltées ne concernent que les problématiques jugées essentielles par les dirigeants de PME eux-mêmes.

Les principaux résultats de l'enquête ont été les suivants :

- un peu plus de 10% des répondants ne ressentaient pas de responsabilité spécifique envers la société,
- les réponses des dirigeants ayant répondu à la question centrale peuvent se classer en cinq catégories qui sont, dans l'ordre décroissant du taux de réponse : la satisfaction des consommateurs, les employés, l'éthique, la communauté et le profit.

Tableau 32 : Les résultats de l'enquête de Wilson (1980)

Catégorie de RSE	Sous-catégorie de RSE
Responsabilité envers le consommateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction (qualité du produit, service, satisfaction des besoins)</li> <li>- Prix (équitable, bas et compétitifs)</li> <li>- Bonnes relations avec la clientèle</li> <li>- Garder un magasin ordonné</li> </ul>
Responsabilité envers les employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaires, conditions de travail, partage des bénéfices</li> <li>- Création d'emploi</li> <li>- Relations avec les employés : confiance, apprentissage, possibilités de développement, efficacité maximum</li> </ul>
Éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honnêteté</li> <li>- Équité</li> </ul>
Responsabilité envers la communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donations, implications dans les activités communautaires</li> <li>- Éviter d'endommager l'environnement</li> <li>- Suivre les lois</li> <li>- Payer les taxes</li> <li>- Être membre de la chambre du commerce</li> </ul>
Profits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grands profits</li> <li>- Profits justes</li> <li>- Survie de l'entreprise</li> </ul>

Source : Wilson E., 1980, p.20

C'est la responsabilité envers le consommateur qui arrive en tête des responsabilités perçues. On la retrouve dans près de 50% des réponses. Les répondants lient la responsabilité



sociale au profit de l'entreprise par la bonne réputation apportée. La plupart des répondants ont utilisé l'expression de responsabilité sociale lorsqu'ils parlaient en fait de profitabilité de l'entreprise. Seul un petit groupe semble distinguer clairement le bien de la société du bien-être personnel. Certains dirigeants de PME ont aussi commenté le manque de pouvoir des PME par rapport aux GE.

En définitive, Wilson (1980) divise les dirigeants de PME en deux catégories : les dirigeants de type P orientés profit<sup>34</sup> et les dirigeants de type V considérant d'autres valeurs en dehors de la profitabilité<sup>35</sup>. Pour les dirigeants de type V, le « bien de la société » est aussi important que la profitabilité. Seulement 12% des dirigeants de l'étude ont été classés dans la catégorie de type V alors que 88% se retrouvent dans la catégorie de type P.

Tableau 33 : Les deux types de dirigeants de PME

Type	Description	Pourcentage
Type P	Personnes orientées principalement profits et qui ne pratiquent pas de responsabilité sociale ou alors dans un but de réussite économique à long terme.	88%
Type V	Personnes qui en plus de faire des bénéfices convenables poursuivent certaines valeurs reliées à la responsabilité sociale. Ces personnes tirent une grande satisfaction de leur implication dans le maintien de leurs valeurs.	12%

Source : inspiré de Wilson E., 1980, p.23

L'utilisation d'une méthode phénoménologique dans l'enquête a donné des réponses exprimées dans le langage des dirigeants et avec leurs compréhensions des différents termes. Selon l'auteur, la fréquence des réponses peut également fournir une idée de la relative importance des différents concepts évoqués pour les dirigeants de PME.

En 1982, Roth s'intéressa au développement des indicateurs de responsabilité sociale au sein des entreprises. La RSE est souvent évaluée en termes d'effet sur un large segment de la société, ce qui pourrait amener certaines personnes à croire qu'elle est plus importante pour les GE que pour les PME. L'auteur n'hésite pas à remémorer les principales raisons qui justifient l'utilisation et la publication d'indicateurs sociaux pour les entreprises en se référant

34 Avec P = Profits.

35 Avec V= Values.

1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

aux droits de divers groupes d'intérêts à l'information en ce qui concerne les activités de l'entreprise pouvant affecter leurs propres intérêts.

Toute activité économique engendre des conséquences économiques et sociales. Les coûts des conséquences sociales, telle la pollution par exemple, ne sont pas pris en compte dans la comptabilité traditionnelle. Ceci peut conduire à une mauvaise allocation des ressources et donc à des conséquences économiques pour l'entreprise. La deuxième raison invoquée qui montre l'importance du sujet est d'ordre philosophique. Une entreprise a une obligation sociale envers la société, étant donné que cette dernière a donné à l'entreprise le droit d'exercer ses activités, moyennant certaines conditions légales, sociales et éthiques. La troisième et dernière raison soutenue par Roth (1982) est plus pragmatique. L'auteur rappelle le contrat social qu'une entreprise a avec la société et affirme que de par ce contrat elle doit lui fournir les informations permettant de juger la performance sociale de ses activités.

Ces trois raisons qui ne dépendent pas de la taille des entreprises encouragent l'existence et la diffusion d'indicateurs sociaux. Il existe plusieurs points de vue sur les indicateurs à inclure lors de la mesure de la performance sociale. Une vision étroite se limite à l'évaluation des activités purement sociales alors qu'avec une vision plus large pratiquement l'ensemble des activités d'une entreprise a une implication sociale (Roth H.P., 1982).

Les PME peuvent avoir une obligation de reddition de comptes sociaux tout autant que les GE car cette comptabilité vise à la fois les employés, les consommateurs mais aussi l'environnement local direct. L'implication des PME en comptabilité sociale devrait créer des bénéfices pour l'organisation elle-même (sensibilisation du management aux responsabilités sociales), pour la société (fournissant de précieuses données) et pour le développement de la comptabilité sociale (les calculs avec des entités plus petites peuvent aider à développer des méthodes comptables) (Roth H.P., 1982).

La même année, Chrisman et Fry présentent les études déjà réalisées sur le sujet de la RSE des PME telle que l'étude de Wilson (1980) précédemment citée. Selon Chrisman et Fry (1982), l'étude de Wilson (1980) est importante pour plusieurs raisons. Premièrement, c'est l'une des premières études traitant du sujet. En second lieu, les classifications établies ont servi de base à la création du questionnaire de l'étude de Chrisman et Fry (1982). Finalement, la comparaison des conclusions de l'étude de Wilson (1980) avec celles de Chrisman et Fry (1982) permettent de confirmer et de clarifier certains questionnements sur la thématique.

Chrisman et Fry (1982) confrontent deux visions : l'attente du public et celle des entreprises concernant la responsabilité sociale des PME. Les auteurs soulèvent le fait que

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

dans la recherche en RSE, les PME ne sont généralement que peu prises en compte. Étant donné l'exposition et l'énorme pouvoir que possèdent les GE ce n'est pas surprenant que l'impact social de leurs activités ait attiré plus l'attention, ceci au détriment des PME. Existence cependant selon eux certaines questions qui ont besoin de réponses :

- En quoi consiste la responsabilité sociale des PME ?
- existe-t-il une différence entre la responsabilité sociale des petites et des GE ?
- Est-ce que les PME remplissent leur responsabilité sociale ?

Ces questions sont soulevées mais aucune réponse n'est proposée dans l'article, le but de l'étude étant de donner un aperçu des idées et des positions qu'ont le public en général et les entreprises sur la RSE. Les auteurs cherchent à la fois à obtenir des indications sur le niveau perçu de performance sociale des PME, à détecter les différences d'opinion entre les dirigeants de PME et le public et à déterminer si ces éventuelles différences peuvent expliquer la position économique de l'entreprise (Chrisman J.J., Fry L.F., 1982).

L'objectif principal de l'étude de Chrisman et Fry (1982) est une comparaison entre les petites et les GE. Elle se base sur une enquête téléphonique aléatoire conduite aux États-Unis d'Amérique en 1981. Dans un objectif de comparaison, deux groupes ont été distingués : un groupe de 51 dirigeants de PME et un autre groupe de 65 individus qui ne sont pas directement liés à une entreprise. Le questionnaire utilisé visait à mesurer les attitudes des deux groupes dans plusieurs domaines de la RSE des petites entreprises. La question de la définition de la RSE est posée en deuxième position dans le questionnaire afin d'éviter que la réponse ne soit biaisée par les autres questions. Les questions sont posées dans un style assez direct : existe-t-il une différence entre la responsabilité des PME et celle des GE ? Pensez-vous que les PME remplissent leur responsabilité sociale ? Même question pour les GE. Lors des questions suivantes, les répondants doivent évaluer sur une échelle de un à dix l'importance de certains sujets pour les PME. Les catégories de Wilson (1980), c'est-à-dire les consommateurs, la responsabilité envers les employés, l'implication dans la communauté et la profitabilité ont été utilisées. Chacune de ces quatre catégories a été divisée en sous-catégories.

**Tableau 34 : Les catégories et sous-catégories du questionnaire de Chrisman et Fry (1982)**

Catégorie	Sous-catégorie
Les consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La qualité du produit</li> <li>- Le choix de produits</li> <li>- Les relations avec les consommateurs</li> <li>- Des prix équitables</li> <li>- Une publicité appropriée</li> </ul>
Les employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les salaires</li> <li>- L'environnement de travail</li> <li>- L'égalité des chances</li> <li>- La formation</li> <li>La satisfaction du travail (<i>job satisfaction</i>)</li> </ul>
La communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'éthique</li> <li>- La création d'emplois</li> <li>- Une utilisation efficace des ressources</li> <li>- La protection de l'environnement</li> <li>- La responsabilité envers la communauté</li> </ul>
Le profit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La pérennité</li> <li>- Des profits adéquats</li> <li>- La croissance</li> <li>- L'innovation</li> </ul>

Source : inspiré de Chrisman J.J., Fry L.F., 1982

Pour la dernière question, les répondants sont tenus de déterminer si selon eux, pour chacune des sous-catégories susmentionnées il y a une différence entre le degré de responsabilité des petites et des grandes entreprises.

D'après les résultats, les dirigeants de PME répondent mieux à la question de la définition de la RSE que le public en général. En effet, en se basant sur quatre catégories initiées par l'étude de Wilson (1980), 16% des dirigeants contre 26% des individus ont échoué à cette question. C'est la responsabilité envers le consommateur qui a le plus souvent été mentionnée par les deux types de répondants (Chrisman J.J., Fry L.F., 1982).

A propos de l'éventuelle différence entre petites et grandes entreprises, les résultats agrégés semblent indiquer que la différence perçue est plutôt faible. La plupart des dirigeants de PME n'estiment pas que leur taille les affranchisse des obligations que doivent remplir les GE (Chrisman J.J., Fry L.F., 1982).

Quant à la question de l'accomplissement de leur responsabilité sociale, les résultats sont généralement plus positifs que ceux de Wilson (1980). Les PME reçoivent même une meilleure appréciation que les GE. Cependant, pour la performance dans le respect de la RSE, la confiance envers les PME est plus faible. Deux raisons sont avancées. Premièrement, le public reconnaît les limitations des PME et n'a pas des attentes aussi élevées que pour les GE. Deuxièmement, les dirigeants de PME ont l'impression d'être tellement impliqués dans les décisions opérationnelles et quotidiennes qu'ils n'ont ni le temps ni les ressources nécessaires pour satisfaire entièrement les attentes sociales (Chrisman J.J., Fry L.F., 1982).

Les sous-catégories les plus importantes pour les deux groupes de répondants sont les relations avec les consommateurs et l'éthique des affaires. Suivent : une publicité appropriée, la survie de l'entreprise, des prix équitables, l'environnement de travail et la qualité du produit. Les sous-catégories jugées importantes par les individus mais moins importantes par les dirigeants de PME peuvent refléter des attentes du public non prises en compte par les PME. Le public souhaite un choix compétitif de produits, une implication de l'entreprise dans la communauté, la protection de l'environnement, mais aussi la création d'emplois avec un bon environnement de travail. En guise de conclusion, les auteurs préconisent de continuer à éduquer le public en général et les dirigeants de PME en particulier sur le rôle des petites entreprises dans la société (Chrisman J.J., Fry L.F., 1982).

« *What does social responsibility really mean ?* », c'est par cette interrogation que commence l'article de Van Auken et Ireland (1982, p.1) sur la responsabilité sociale des PME. Selon les auteurs, la responsabilité sociale est un concept essentiellement politique car pour faire face de manière satisfaisante aux demandes des différentes parties prenantes, les dirigeants exercent un rôle de politicien. Les tendances sont à la pression du public et au renforcement législatif. Les auteurs estiment que la RSE s'applique également aux PME mais dans une moindre ampleur que pour les GE, ceci à cause de leur visibilité, de leur pouvoir économique et de l'étendue de leurs implications avec de nombreuses parties prenantes. Pour eux, le véritable défi des PME n'est pas d'avoir une politique sociale responsable mais plutôt d'éviter les actions irresponsables telles que :

- refuser de suivre les normes gouvernementales sur la conduite des affaires,
- prendre avantage sur les consommateurs par manipulation ou duperie,
- endommager délibérément l'environnement,
- faire de la publicité mensongère ou falsifier des informations,

- discriminer les employés sur une base autre que la performance au travail.

Ils estiment par contre que ces cinq péchés capitaux doivent être traités de manière proactive par les GE (Van Auken P.M., Ireland R.D., 1982).

A la fin des années 80, la grande enquête de Longenecker et ses collaborateurs (1989) sur l'éthique des dirigeants de PME a été réalisée à partir d'une évaluation de 16 scénarii décrits chacun en une à trois phrases et évalués sur une échelle de un à six.

Tableau 35 : Les 16 scénarii de l'étude de Longenecker et ses collaborateurs (1989) sur l'éthique des dirigeants de PME

Item no	Survey Item
1	An executive earning 50'000\$ a year padded his/her expense account by about 1'500\$.
2	In order to increase profits, a general manager used a production process which exceeded legal limits for environmental pollution.
3	Because of pressure from his/her brokerage firm, a stockbroker recommended a type of bond which he/she did not consider a good investment.
4	A small business received one-fourth of its gross revenue in the form of cash. The owner reported only one-half of the cash receipts for income tax purposes.
5	A company paid a 350'000\$ consulting fee to an official of a foreign country. In return, the official promised assistance in obtaining a contract which should produce a 10\$ million profit for the contracting company.
6	A company president found that a competitor had made an important scientific discovery which would sharply reduce the profits of his own company. He then hired a key employee of the competitor in an attempt to learn the details of the discovery.
7	A highway building contractor deplored the chaotic bidding situation and cut-throat competition. He, therefore, reached an understanding with other major contractors to permit bidding which would provide a reasonable profit.
8	A company president recognized that sending expensive Christmas gifts to purchasing agents might compromise their positions. However, he continued the policy since it was common practice and changing it might result in loss of business.
9	A corporate director learned that his company intended to announce a stock split and increase its dividend. On the basis of this information, he bought additional shares and sold them at a gain following the announcement.
10	A corporate executive promoted a loyal friend and competent manager to the position of divisional vice-president in preference to a better-qualified manager with whom he/she had no close ties.
11	An engineer discovered what he perceived to be a product design flaw which constituted a safety hazard. The company declined to correct the flaw. The engineer decided to keep quiet, rather than taking his complaint outside the company.
12	A controller selected a legal method of financial reporting which concealed some embarrassing financial facts which would otherwise have become public knowledge.
13	An employer received applications for a supervisor's position from two equally qualified applicants but hired the male applicant because he thought some employees might resent being supervised by a female.

14	As part of the marketing strategy for a product, the producer changed its color and marketed it as new and improved even though its other characteristics were unchanged
15	A cigarette manufacturer launched a publicity campaign challenging new evidence from the Surgeon General's office that cigarette smoking is harmful to the smoker's health.
16	An owner of a small firm obtained a free copy of copyrighted computer software program from a business friend rather than spending 500\$ to obtain his/her own program from the software dealer.

Source : Hornsby J., Kuratko D. F. et al., 1994, p.12

Les résultats ont montré qu'il n'y a selon les situations que peu de différences entre les réponses des dirigeants de PME et celles des dirigeants de GE, sauf que les dirigeants de PME sont généralement plus stricts sur les questions éthiques que les dirigeants de GE mais plus permissifs pour certaines autres situations.

Tableau 36 : L'évaluation de thématiques éthiques pour les dirigeants de PME

Les thématiques pour lesquelles les dirigeants de PME sont plus stricts que ceux des GE	Les thématiques pour lesquelles les dirigeants de PME sont plus permissifs que ceux des GE
- Mauvais conseil d'investissement	- Grossir des notes de frais
- Favoritisme dans la promotion	- Évasion fiscale
- Accepter un défaut dangereux	- Ententes sur les prix
- Falsifier un rapport financier	- Délit d'initié
- Publicité mensongère	- Discrimination envers les femmes
- Défendre la cigarette	- Copie pirate de logiciels informatiques

Source : Longenecker J.G. et al., 1989, p.30

D'une manière globale, les dirigeants de PME autant que de GE sont plus stricts que permissifs en ce qui concerne l'éthique des comportements (Longenecker J.G. et al., 1989).

Plus récemment, l'article de Jenkins (2004) discute en quoi il est inapproprié de développer des stratégies de RSE pour PME sur la même ligne que celles développées pour les GE. Les hypothèses classiques de RSE sont remises en cause pour une nouvelle interprétation de la RSE qui soit plus adaptée aux PME. L'hypothèse de l'existence d'un type unique de PME est fautive et les initiatives RSE visant les PME doivent prendre en compte leur diversité (Jenkins H., 2004). Nous nous joignons à l'idée de Jenkins (2004) selon laquelle le danger clé de se baser sur les GE pour définir la RSE est de donner lieu à la création de solutions non pertinentes pour les PME avec comme nous l'avons déjà mentionné un engagement plus difficile des dirigeants de PME. Cette difficulté peut déjà être identifiée au moyen des outils émergents de RSE (Jenkins H., 2004) :

- les certifications : ces aspects formels sont plus adaptés au management des GE qu'à celui des PME généralement plus informelles. La pression de collaborer

uniquement avec des entreprises certifiées peut avoir des conséquences fâcheuses sur les communautés de PME et être contraire aux principes de durabilité des petites communautés.

- L'investissement socialement responsable (*Socially Responsible Investment (SRI)*) : il est perçu comme un outil puissant de la RSE alors qu'il ne concerne principalement que les GE.
- Les relations le long de la chaîne d'approvisionnement : la logique de remonter la chaîne de valeurs de l'entreprise vient de la supposition que l'entreprise a une influence forte sur ses fournisseurs.
- La pression des consommateurs et l'image de marque : l'image, tout comme la réputation ne sont pas des facteurs principaux de risque ni une opportunité essentielle pour les PME.
- L'engagement de niveau supérieur : c'est sur l'engagement du dirigeant qu'il faut travailler en PME.
- Les stratégies proactives : les PME sont plus propices à développer des stratégies proactives de RSE que les GE car comme elles subissent moins de pression à court terme sur leur RSE, elles peuvent développer des stratégies à long terme.

Le tableau ci-dessous résume les principales divergences entre la responsabilité sociale des petites et grandes entreprises, un clivage alimenté depuis toujours.

Tableau 37 : Les divergences dans la théorie RSE entre les GE et les PME

GE et RSE	PME et RSE
Qui ?	
Responsable d'un large éventail de parties prenantes	Responsable de moins et de différentes parties prenantes
Responsabilité perçue envers la société au sens large	Responsabilité perçue envers la communauté locale
Importance des actionnaires	Souvent absence d'actionnaires
Pourquoi ?	
Protection de l'image de marque et de la réputation	Protection de la clientèle d'affaires
Pression des consommateurs	Pression par la clientèle d'affaires en aval de la chaîne d'approvisionnement
Pression des actionnaires, mouvement de l'investissement socialement responsable	Pression des prêteurs d'argent peu affecté par le mouvement de l'investissement socialement responsable



1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

Cas d'affaires	Manque de cas d'affaires
Comment ?	
Basé sur les valeurs de l'entreprise	Basé sur les principes du dirigeant-proprétaire
Planification stratégique formelle de la RSE	Stratégies informelles de RSE
Concentration sur les normes et les index	Concentration sur l'intuition et les processus ad hoc
Professionnels de la RSE	Pas de personnel consacré spécifiquement à la RSE
Réduction du risque	Évitement du risque
Quoi ?	
Grandes campagnes	Sponsoring des activités culturelles locales
Publicité liée aux activités RSE	Activités souvent non reconnues comme des activités de RSE

Source : traduction libre, Jenkins H., 2004, p.51

Alors que les GE ont une vision messianique de la RSE en voulant à tout prix en promouvoir le concept, encourager l'action et donner l'exemple, le comportement des PME est différent.

Pour conclure, soulignons que les PME sont souvent citées comme un problème au sein du débat RSE en raison de leur manque d'engagement. Cependant, une interprétation alternative serait de dire que c'est la nature du débat RSE qui est le principal problème à cause de son échec à inclure et susciter l'engagement des PME (Jenkins H., 2004).

### 3.7.2.2 L'essai d'un modèle et les faiblesses méthodologiques des études

En 1977, Fry propose un modèle pour la responsabilité sociale de la petite entreprise. D'après l'auteur, la recherche en RSE a tout d'un coup explosé et a été trop vite pour les PME qui n'ont pas pu suivre la courbe d'apprentissage conventionnelle. Certaines entreprises ont été à la fois poussées par le consumérisme ou par d'autres groupes de pression et tirées par la recherche académique sur le sujet. Selon Fry (1977), se présente alors le besoin d'un modèle pouvant être utilisé par les entreprises novices en RSE. Ce besoin provient du fait que les entreprises, quelle que soit leur taille, subissent une pression sociale pour devenir plus responsables. A l'époque, le dirigeant de PME n'avait pratiquement pas de moyens pour l'aider et inciter à prendre des initiatives socialement responsables. Afin de combler ce manque, le modèle devait avoir les qualités suivantes (Fry F.L., 1977) :

1. être facile à comprendre et à manipuler,

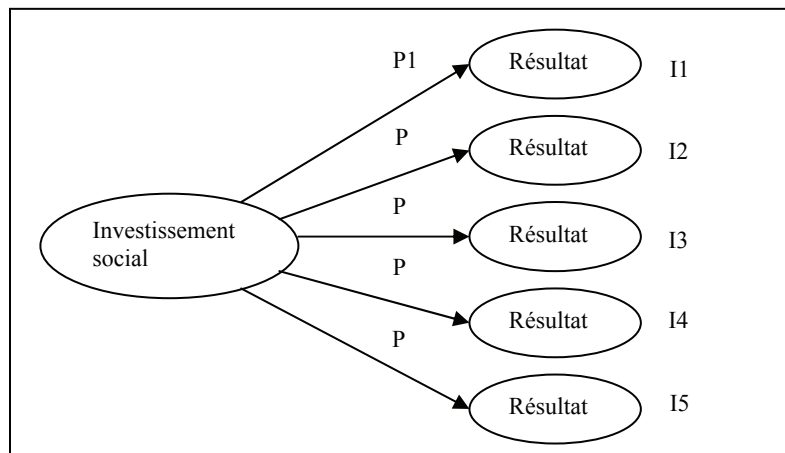
2. se concentrer sur l'importance des actions pour l'entreprise,
3. cibler en premier les bénéfiques à court terme,
4. être réaliste.

Mais la création d'un modèle est-elle réellement une solution adaptée à la PME ? La question reste ouverte. Le modèle proposé par Fry (1977) est une adaptation des modèles issus de la théorie de la motivation. Trois éléments sont alors à considérer :

1. toute action peut entraîner différents résultats,
2. à chaque résultat peut être attaché une importance,
3. chaque résultat a une probabilité de se réaliser mais peu ont 100% de chances.

Dans cette vision, l'investissement social n'est pas et n'a pas besoin d'être philanthropique ou altruiste. C'est l'intérêt personnel éclairé qui est le meilleur facteur de motivation.

Figure 12 : Le modèle de Fry (1977)



Source : Fry F.L., 1977, p.28

Mathématiquement, le modèle proposé par Fry (1977) est le suivant :

$$\text{Investment score} = \sum (P_j \times I_j)$$

Avec  $P_j$  représentant la probabilité que l'investissement social produise le résultat  $j$  et  $I_j$  l'importance de ce résultat  $j$ .

Dans ce modèle, le dirigeant part de décisions. Une approche par problèmes ne serait-elle pas plus appropriée à la RSE ? Ce modèle sert principalement à l'évaluation d'un projet social déjà établi alors que c'est justement la création de tels projets qui pose des difficultés. La création d'alternatives est à notre sens plus problématique que leur évaluation.

1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

Thompson et Smith rappellent une fois de plus en 1991 le manque de recherches sur la responsabilité sociale des PME. De plus, deux thématiques majeures de la RSE sont pratiquement totalement ignorées, soit la relation entre la performance de l'entreprise et les actions sociales et les variations de niveau de contribution sociale. Les études existantes possèdent de nombreuses faiblesses méthodologiques qui limitent les inférences possibles.

Les auteurs mentionnent également la déficience en ressources et en influences des PME pour mener à bien une politique sociale. Les PME ont jusqu'alors été encouragées à être spectatrices de l'activisme social et à se concentrer plutôt sur le fait d'éviter un comportement socialement irresponsable. Ils mettent en avant la place prépondérante des PME dans l'économie américaine et insistent sur le fait que les conclusions des études menées avec des GE ne peuvent de ce fait être généralisables. Ils vont même plus loin en disant que cette recherche est nuisible à la compréhension de la RSE des PME. Quelle direction prendre pour l'étude de la RSE des PME ? Les objectifs de l'étude de Thompson et Smith (1991) sont les suivants :

1. revue de la recherche existante sur la RSE des PME,
2. identification des problèmes méthodologiques et des lacunes,
3. proposition d'un agenda de recherche qui comblerait ces lacunes et fournirait une théorie plus robuste de la RSE des PME.

Thompson et Smith (1991) affirment que les raisons du peu d'études sur la RSE des PME sont sujettes à spéculation mais que parmi les hypothèses plausibles on retrouve les idées suivantes :

- un manque de ressources suffisantes pour un activisme social (perception du public et des dirigeants eux-mêmes),
- les recherches développées pour les GE ne sont pas directement transposables aux PME,
- les informations sont plus accessibles pour les GE,
- les GE jouissent d'une plus grande visibilité ce qui génère automatiquement plus d'intérêt.

Deux autres raisons fondamentales à l'insuffisance des études sur l'éthique des PME sont ajoutées en 2002 par Castro :

1. l'intérêt pour la recherche en PME se développe avec une reconnaissance progressive de la valeur économique et sociale de ce type d'entreprise,
2. la question de la mesure de l'éthique rend les investigations très laborieuses.

Thompson et Smith (1991) déduisent les conclusions suivantes de leur revue de la littérature sur la RSE des PME.

**Tableau 38 : Les principales conclusions de la recherche en RSE des PME**

Proposition	Étude
- La relation avec la clientèle (comme par exemple la satisfaction du consommateur) est vue comme une responsabilité sociale prioritaire des PME.	- Chrisman & Archer (1984), Chrisman & Fry (1982), Wilson (1980)
- La relation avec la clientèle, la qualité du produit, les problèmes des employés et la rentabilité sont perçues par les dirigeants comme les domaines clés de la RSE des PME.	- Chrisman & Archer (1984), Chrisman & Fry (1982), Gomolka (1978), Reeder (1978)
- Les dirigeants et les propriétaires ont une perception de la RSE des PME qui est similaire à la perception des particuliers.	- Brown & King (1982), Chrisman & Archer (1984), Longenecker et al. (1989)
- L'investissement social des PME peut être freiné par l'ampleur de la propriété minoritaire ( <i>minority ownership</i> ).	- Gomolka (1978)
- Les dirigeants de PME et de GE ont peu de différences dans leur perception des pratiques éthiques acceptables.	- Longenecker et al. (1989)
- L'implication des PME dans des activités sociales est informelle.	- Reeder (1978)

Source : Thompson J.K., Smith L., 1991, p.37

Les problèmes du cadre méthodologique pour la recherche en responsabilité sociale des PME concernent l'échantillonnage, la collecte des données, les instruments mais aussi les analyses et sont de l'ordre des suivants (Thompson J.K., Smith L., 1991).

**Tableau 39 : Les principales difficultés pour la recherche en RSE des PME**

Étape de la recherche	Description des problèmes
Echantillonnage	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Échantillons non aléatoires ou de convenance (ex. : les participants d'un congrès organisationnel)</li> <li>2. Taux de réponse faible (ex. : 9,1% ou 22.5%)</li> <li>3. Représentation géographique limitée (ex. : Los Angeles)</li> <li>4. Petits échantillons (ex. : n = 51, 62, 122, 180 ou 220)</li> <li>5. Définition mouvante de la PME (ex. : &lt;25 employés, &lt;100 employés) et population</li> </ol>

	mixte (ex. : dirigeants, propriétaires, individus)
Collecte des données	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Collecte inconsistante des données au sein de la même enquête (ex. : certains répondent par questionnaires, d'autres par entretiens personnels)</li> <li>2. Confiance dans les réponses sans test de fiabilité</li> <li>3. Opportunité de mauvaise interprétation ou biais par le chercheur</li> <li>4. Données croisées étant donné des designs de recherche rudimentaires</li> </ol>
Instrumentation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mesures basées sur la perception et le classement des répondants</li> <li>2. Peu de réplique utilisant les instrumentations des précédentes enquêtes</li> <li>3. Pas de mesure objective du comportement socialement responsable des PME</li> <li>4. Les mesures demandent aux répondants de juger des thématiques pour lesquelles ils ont de faibles connaissances et souvent peu d'expériences (ex. : faire la comparaison entre les petites et les grandes entreprises)</li> </ol>
Analyse	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les analyses multivariées sont inexistantes</li> <li>2. Statistiques non paramétriques en raison de problèmes d'échantillonnage et d'instrumentation</li> <li>3. Les comparaisons analytiques sont parfois limitées (ex. : comparaison de la RSE des PME d'une étude avec celle des GE dans une autre étude)</li> </ol>

Source : Thompson J.K., Smith L., 1991, p.38

Malgré toutes ces difficultés, les recherches sur la RSE des PME ont l'avantage d'éviter généralement les analyses trop poussées des données ou l'utilisation d'outils statistiques trop scientifiques. Il faut reconnaître que cette recherche n'en est qu'à ses balbutiements et c'est pourquoi les enquêtes sont le plus souvent encore exploratoires (Thompson J.K., Smith L., 1991).

Concernant un agenda de recherche, la question importante n'est pas d'étendre le nombre des recherches mais d'en améliorer la qualité. Les études futures doivent élargir le champ d'étude de la RSE mais aussi améliorer les procédures d'analyse. Une vision éclairée de la RSE suggère que les actions sociales des PME sont limitées uniquement par l'imagination du propriétaire. Comme les informations sont moins disponibles pour les PME les études doivent aller plus en profondeur dans leurs discussions. Un problème majeur dans la mesure des actions sociales est la confusion qui règne entre les responsabilités légales, les réponses au marché (responsabilités économiques) et les actions philanthropiques (Thompson J.K., Smith L., 1991).

Selon Thompson et Smith (1991), pour mesurer les actions de RSE des PME, il faut mesurer uniquement l'investissement financier en dehors des réponses légales et économiques, c'est-à-dire les deux dernières dimensions des responsabilités de la pyramide de Carroll (1979), les dimensions éthiques et discrétionnaires. La clé est selon eux de juger l'action au lieu de l'intention mais cela dépend de l'objectif de l'étude réalisée.

### 3.7.2.3 Les études sur les valeurs et les influences en PME

Bamberger (et al. 1981 ; 1982) s'est penché sur les valeurs des dirigeants de PME car selon lui, les valeurs « font partie des concepts fondamentaux susceptibles d'expliquer le comportement des individus et des systèmes sociaux. Informations cognitives, elles constituent autant d'éléments de la personnalité prédisposant l'homme à un certain comportement. Dans les processus de décision, elles représentent les prémices de valeurs potentielles. Dans leur fonction de sélection, elles influencent le choix des alternatives » (Bamberger I. et al., 1981, p.1).

L'importance d'étudier les valeurs du dirigeant vient du fait que ces dernières n'influencent pas uniquement la décision finale mais tout le processus de perception de l'environnement. La sélection d'informations dépendra de ces valeurs. Un dirigeant possédant des valeurs sociales prédominantes poursuivra une stratégie différente de celui dont les valeurs sont purement économiques (Bamberger I., 1982). « Selon la théorie stratégique, les décisions stratégiques d'une entreprise sont déterminées d'une part à partir d'informations sur l'environnement et sur les capacités de l'entreprise et d'autre part à partir des valeurs des dirigeants » (Bamberger I., 1982, p.1354). La notion de valeur est à prendre ici dans son sens large incluant les valeurs au sens étroit (standard de ce qui est considéré comme bon, désirable ou préférable), ainsi que les attitudes et les objectifs poursuivis.

Bamberger et ses collaborateurs (1981) ont créé un questionnaire destiné à mesurer certaines valeurs des dirigeants de PME, celles-ci permettant également une comparaison avec les valeurs des dirigeants de GE. L'importance des valeurs des dirigeants résulte de leur influence :

- sur les décisions stratégiques : objectifs, stratégies, politiques,
- sur le style de direction,
- sur l'élaboration de la structure de l'entreprise,
- sur la perception de l'environnement et la recherche d'informations,
- sur la capacité à s'adapter et à innover.

Les influences des valeurs sont encore plus fortes en PME qu'en GE étant donné la place centrale et dominante du dirigeant dans la politique de l'entreprise. Les valeurs sont elles-mêmes influencées par : les normes sociétales, les normes économiques, la formation du

dirigeant, l'origine sociale du dirigeant, le processus familial d'apprentissage, la carrière et les expériences professionnelles mais aussi l'activité de l'entreprise (Bamberger I. et al., 1981).

Quelles sont ces valeurs ? Est-ce que les dirigeants possèdent des valeurs relatives à la croissance de l'entreprise, à l'efficacité, au changement organisationnel, au bien-être des agents, à la responsabilité sociale, à l'indépendance, à la propriété, à la coopération, au risque, à la liberté, à la compétition, à la démocratisation, au pouvoir, à la tradition, à la religion, aux liens familiaux, etc. ? On peut aussi se demander quelle est l'importance de ces différentes valeurs, les différences et les points communs avec les autres dirigeants, mais aussi les effets de ces valeurs (Bamberger I., 1982).

La mesure des valeurs comme celle des perceptions pose problème car les valeurs sont un ensemble de concepts théoriques, des construits qui ne peuvent pas être observés directement. Seule une base discursive ou l'observation d'actions concrètes peuvent permettre de les identifier (voir : 2.4 La représentation mentale). Bamberger (1982) classe les techniques existantes de mesure des valeurs en cinq groupes décrits ci-dessous.

Tableau 40 : Les cinq méthodes d'analyse des valeurs par Bamberger (1982)

Méthode	Avantages et inconvénients
L'observation du comportement	Avantage d'étudier les valeurs relatives à des comportements concrets mais désavantage de ne pas saisir toutes les valeurs de la personne considérée.
Les procédés verbaux faiblement structurés	L'avantage réside principalement dans une spontanéité de la personne interviewée. Cependant des inférences précises sont difficiles à faire.
Les techniques sur la base des sémantiques différentielles	En donnant une échelle de valeur, cette méthode permet de procéder à des études comparatives.
La méthode de classement hiérarchique	Le classement de valeurs selon un ordre hiérarchique (ex. : test de Rokeach) mais les valeurs sont ici limitées et la mesure ne peut se faire que sur une échelle ordinale et ne mesure pas l'importance absolue des valeurs.
Les techniques sur la base des indicateurs	Les valeurs sont ici considérées comme un ensemble d'indicateurs.

Source : inspiré de Bamberger I, 1982, pp.1359-1360

Les résultats d'études sur les valeurs menées par des chercheurs de l'Ohio State University fournissent la liste des domaines de valeurs reflétant pour eux les systèmes de valeurs de dirigeants.

## Tableau 41 : Les valeurs et attitudes des dirigeants

### Liste des valeurs et attitudes des dirigeants

#### Sélectionnées pour la catégorie *entreprise – environnement*

- Libéralisme/interventionnisme
- Libre échange
- Attitude face à la loi
- La croissance
- Indépendance
- Coopération
- Croissance – Coopération
- Responsabilité sociale
- Qualité des produits
- Responsabilité vis-à-vis des consommateurs
- Responsabilité à l'égard des concurrents

Source : Bamberger I. et al., 1981, p.5

Ce genre d'étude comparative repose sur le postulat que les différentes significations de ces valeurs sont communément comprises et partagées (Castro J.-L., 2002).

En 1982, Brown et King publient une étude sur les influences et les perceptions de l'éthique des PME. Les auteurs définissent l'éthique comme un ensemble de règles comportementales sous la forme de ce que l'on doit et de ce que l'on ne doit pas faire. Ces règles sont utilisées non seulement comme aide à la décision pour agir dans des situations spécifiques mais également pour évaluer les actions d'autrui. L'éthique des affaires a déjà fait couler beaucoup d'encre mais encore une fois il n'y a que peu d'études qui concernent spécifiquement les PME, la plupart se concentrant sur les GE. Les auteurs plaident en faveur de la nécessité de combler ce manque car le fait de posséder son entreprise fait partie du rêve américain et que selon de nombreuses personnes, l'intérêt public est mieux desservi par un grand nombre de petites entreprises que par un petit nombre de GE. Les questions de recherche sont alors les suivantes :

1. quelle est la perception du niveau d'éthique des PME ?
2. Comparativement aux autres, qu'est-ce qui cause un comportement plus ou moins éthique dans une PME ?
3. Quelles sont les attitudes qui règnent dans les PME concernant les questions éthiques ?

Brown et King (1982) se réfèrent à des études antérieures écrites sur le sujet selon lesquelles les personnes considérées comme ayant le plus haut niveau d'éthique sont les



médecins, suivi des dirigeants de GE puis des fonctionnaires gouvernementaux. Où est-ce que les dirigeants de PME se situent dans ce classement ? Les résultats de l'étude de Brown et King (1982) placent l'éthique des dirigeants de PME comme étant la plus élevée de toute.

Les facteurs d'influence communément admis d'un comportement éthique en entreprise sont : une déclaration publique, la publicité, une couverture médiatique, un règlement, l'éducation des managers, le consumérisme, l'Église et dans une moindre mesure les normes sociales contemporaines et la concurrence (Brown D.J., King J.B., 1982)

Pour l'étude des facteurs d'influence dans les PME Brown et King (1982) utilisent deux groupes de facteurs, des facteurs internes (critères dans l'esprit des décideurs) et des facteurs externes (forces de l'environnement de décision).

Tableau 42 : Les facteurs d'influence internes et externes

Facteurs d'influence internes	Facteurs d'influence externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normes et pressions de la communauté et des pairs</li> <li>- Principes moraux ou religieux élevés</li> <li>- Anticipation de récompense</li> <li>- Confirmation d'une loi peu regardante</li> <li>- Peur des sanctions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association de commerce</li> <li>- Bureau du commerce</li> <li>- Exercer ses affaires dans une petite ville</li> <li>- Publicité, déclarations publiques et couverture médiatique</li> <li>- Entreprise publique</li> <li>- Normes sociales contemporaines</li> <li>- L'Église</li> <li>- La concurrence</li> <li>- L'université, hautes écoles de commerce</li> <li>- Les groupes d'intérêt public</li> <li>- Les règlements</li> <li>- Les critiques d'affaires</li> <li>- Programmes de gestion au collège</li> </ul>

Source : Brown D.J., King J.B., 1982, p.14

Les facteurs sortant de l'enquête comme influençant positivement l'éthique des dirigeants de PME sont par exemple les associations d'affaires et les bureaux de commerce, ceux-ci ayant plus d'influence que les critiques d'affaires ou les programmes de gestion proposés dans les universités. De manière assez intrigante, la concurrence est le facteur le plus cité comme ayant un grand effet positif sur l'éthique des dirigeants de PME (Brown D.J., King J.B., 1982).

Du côté des facteurs négatifs on retrouve de nouveau la concurrence avec le pourcentage le plus élevé. Viennent ensuite les règlements fédéraux, des États et locaux, les

groupes d'intérêt public, les normes sociales contemporaines, la publicité, les déclarations publiques et une couverture médiatique. Ce résultat traduit la forte influence tant positive que négative de la concurrence sur l'éthique de l'entreprise et en conséquence l'importance d'utiliser les effets positifs de la concurrence avec des exemples de bonnes pratiques.

A propos de la troisième et dernière question de l'enquête de Brown et King (1982), celle de savoir ce que ressentent les PME relativement aux questions éthiques, pratiquement tous les répondants sont en accord avec l'affirmation selon laquelle les pratiques éthiques sont, à long terme, bonnes pour les affaires. Un classement des parties prenantes prioritaires a également été réalisé dans cette enquête. Il en ressort que si toutes les parties prenantes ne peuvent être simultanément satisfaites, la priorité sera donnée dans l'ordre décroissant : aux consommateurs, aux dirigeants ou à l'entreprise, aux employés, à la communauté, aux fournisseurs puis au gouvernement.

Deux ans plus tard, Chrisman, en collaboration avec Archer (1984) reprend les conclusions de l'étude qu'il avait réalisée avec Fry (1982) auprès de dirigeants de PME et d'individus pour en discuter les diverses conclusions. Malgré la perception assez similaire des deux groupes vis-à-vis de la RSE des PME, la faible importance donnée par le public aux problématiques de création d'emplois et à l'innovation laisse suggérer un manque de connaissances de la part du public du rôle sociétal joué par les PME (Chrisman J.J., Archer R.W., 1984). Selon les auteurs, une chose irréfutable est l'impact négatif sur les PME des lois et des dispositifs de régulations concernant la responsabilité sociale. Cet impact négatif couplé à l'importance des PME dans le paysage socio-économique amène à penser qu'il devient difficile d'ignorer les PME dans les réponses à offrir aux questionnements sociaux importants tels que l'emploi, l'innovation et le niveau de vie.

Les résultats mettent en évidence certains points préalablement relevés mais aussi certains facteurs nouveaux concernant la responsabilité sociale des petites entreprises.

Tableau 43 : L'évaluation de l'importance de divers sujets de RSE

Echantillon GEORGIA		Echantillon MIDWESTERN	
Petites entreprises (n=62)	Individus (n=32)	Petites entreprises (n=51)	Individus (n=65)
1. <b>Qualité du produit</b>	1. <b>Qualité du produit</b>	1. <b>Relation au client</b>	1. Ethique
2. <b>Relation au client</b>	2. <b>Relation au client</b>	2. Ethique	2. <b>Relation au client</b>
3. Profits adéquats	3. <b>Prix justes</b>	3. Survie	3. Environnement de travail
4. <b>Prix justes</b>	4. Publicité adéquate	4. Publicité adéquate	4. Publicité adéquate
		5. Opportunités	

5. Ethique	5. Ethique	égales	5. Survie
6. Survie	6. Survie	<b>6. Prix justes</b>	<b>6. Prix justes</b>
7. Croissance	7. Profits adéquats	7. Utilisation efficace des ressources	<b>7. Qualité du produit</b>
8. Salaires justes	8. Opportunités égales	<b>8. Qualité du produit</b>	8. Salaires justes
9. Satisfaction de l'emploi	9. Satisfaction de l'emploi	9. Profits adéquats	9. Profits adéquats
10. Formation	10. Salaires justes	10. Formation	10. Opportunités égales
11. Environnement de travail	11. Environnement de travail	11. Environnement de travail	11. Utilisation efficace des ressources
12. choix de produits	12. Utilisation efficace des ressources	12. Salaires justes	<b>12. Idées</b>
13. Publicité adéquate	13. Maintien de l'environnement	13. Croissance	13. Maintien de l'environnement
14. Utilisation efficace des ressources	14. Croissance	14. Satisfaction de l'emploi	14. Satisfaction de l'emploi
15. Opportunités égales	15. Formation	15. Maintien de l'environnement	15. Formation
<b>16. Idées</b>	16. Choix de produits	<b>16. Idées</b>	16. Implication dans/de la communauté
17. Implication dans/de la communauté	<b>17. Idées</b>	17. Implication dans/de la communauté	17. Croissance
18. Maintien de l'environnement	18. Implication dans/de la communauté	18. Choix de produits	18. Choix de produits
<b>19. Fournir des emplois</b>	<b>19. Fournir des emplois</b>	<b>19. Fournir des emplois</b>	<b>19. Fournir des emplois</b>

Source : traduction libre, Chrisman J.J., Archer R.W., 1984, p.57

La qualité du produit, les relations avec les consommateurs et les prix équitables sont les éléments les plus importants tous groupes confondus. Ces trois éléments jugés essentiels sont en fait des sous-catégories de la responsabilité envers le consommateur. Cela confirme l'affirmation précédente selon laquelle la responsabilité envers le consommateur est la plus importante pour les PME (Chrisman J.J., Archer R.W., 1984).

L'importance la plus faible, tous groupes confondus, est donnée à la création d'emplois et à l'innovation. Si l'on considère que c'est dans ces deux sphères que les PME ont historiquement le plus contribué à la société, on peut interpréter ce résultat comme une grande mécompréhension de la part des managers et du public sur le véritable rôle des PME. Clairement, le public doit être mieux informé sur le rôle économique et social des petites entreprises (Chrisman J.J., Archer R.W., 1984). Il existe également des différences entre l'importance perçue par les managers et par les individus. Les plus grands écarts concernent une publicité adéquate et l'égalité des chances. On peut également ajouter que les résultats au sein d'une même région sont très similaires. Ces résultats démontrent le lien serré des PME avec les attitudes de la communauté.

A ce stade, les recherches concernant la responsabilité sociale des PME ont mené aux quatre affirmations suivantes (Chrisman J.J., Archer R.W., 1984) :

1. le souci principal est la responsabilité sociale des PME envers les consommateurs,
2. la création d'emplois et l'innovation sont les contributions majeures des PME envers la société mais souvent peu reconnues,
3. les PME semblent comprendre assez bien leur responsabilité sociale relativement aux demandes et perceptions du public,
4. maintenir une légitimité et une réponse tant sociale qu'économique est essentiel pour la survie d'une petite entreprise malgré l'absence d'un lien direct entre performance sociale et performance financière.

Dees et Starr (1992) dressent un état de l'art sur l'étude de l'éthique des PME. Ils affirment que l'étude des questions éthiques en PME est une problématique complexe qui nécessite des recherches plus approfondies. Selon les auteurs, une recherche solide sur l'éthique des PME peut fournir à la fois un apport académique et pratique.

Trois dimensions résultent de l'étude de Humphreys et de ses collaborateurs (1993) sur l'existence de dimensions éthiques pour les PME. Ces trois dimensions sont : l'équité morale, le relativisme et le respect des contrats.

Tableau 44 : Les trois dimensions de l'éthique des PME

**Les trois dimensions de l'étude de Humphreys et de ses collaborateurs (1993)**

1. Équité morale
2. Relativisme
3. Respect des contrats

Source : Humphreys N. et al., 1993

En octobre 1994, deux études sur la perception et les valeurs éthiques des dirigeants de PME sont parues dans le *Journal of Small Business Management*, l'une de Hornsby et de ses collaborateurs et l'autre de Smith et Oakley. Dans la première étude, Hornsby et ses collaborateurs (1994) analysent le facteur structurant des perceptions éthiques des dirigeants de PME. Ces derniers sont régulièrement confrontés à des décisions impliquant un questionnement éthique tel que : les problèmes en relation avec les employés, la fixation du prix des produits, les problèmes légaux, la qualité des produits et les soucis de normalisation par le gouvernement. Les dirigeants de PME ont des difficultés à prendre des décisions

purement impersonnelles. Chacun de ces problèmes est la base d'un long processus de décision et d'une analyse approfondie de la situation. Les résultats amènent les auteurs à contrecarrer le folklore selon lequel pour les individus, l'éthique veut dire la loi. L'étude montrent une vision beaucoup plus large et parfois en complète illégalité chez les dirigeants de PME (Hornsby J. et al., 1994).

Smith et Oakley (1994) étudient l'éthique des PME selon la taille de la communauté (urbaine ou rurale). Ceci permet de prendre en compte l'influence de l'âge, de l'éducation et de la taille de l'environnement. Plus spécifiquement, les deux questions de recherche sont les suivantes :

- existe-t-il des différences entre les valeurs éthiques d'un dirigeant de PME urbaine et celles d'un dirigeant de PME rurale ?
- Est-ce que l'influence de la taille de la communauté est plus significative que l'âge, l'éducation ou la taille de l'environnement direct du dirigeant ?

Les résultats de l'étude de Smith et Oakley (1994) confirment les résultats de précédentes études selon lesquelles l'âge est un facteur en corrélation directe avec les valeurs éthiques. L'influence de la communauté dans laquelle une PME exerce son affaire est un puissant déterminant des valeurs de l'entreprise, dépassant même les valeurs personnelles du dirigeant acquises dans sa jeunesse. De cette étude ressort également le fait que les dirigeants de PME rurales sont généralement plus stricts sur l'éthique que les dirigeants de PME urbaines.

Selon Quinn (1997), le dirigeant de PME est plus à même de faire prévaloir son éthique personnelle dans son management que tout autre dirigeant ou cadre supérieur. Les trois hypothèses sur lesquelles se base sa recherche sont :

1. les dirigeants de PME qui ont des liens étroits avec les milieux d'affaires en dehors de leur environnement compétitif direct n'ont pas d'attitudes éthiques différentes de celles des dirigeants de PME n'ayant pas tissé de tels liens.
2. Les dirigeants de PME qui ont des liens étroits avec une communauté plus large n'ont pas d'attitudes éthiques différentes de celles des dirigeants de PME n'ayant pas tissé de tels liens.
3. Les dirigeants de PME qui ont des liens étroits avec une organisation ayant une dimension éthique forte (dans ce cas les organisations religieuses) n'ont pas

d'attitudes éthiques différentes de celles des dirigeants de PME n'ayant pas tissé de tels liens.

Il en ressort que les membres d'organisations dans la communauté d'affaire n'ont pas une position éthique plus élevée que les non-membres de telles organisation et ce quel que soit la dimension éthique de l'organisation. Selon Castro (2002), l'un des mérites principaux de l'article de Quinn (1997) est de faire le pont entre l'éthique des affaires et le champ de la PME. Il arrive à faire valoir l'intérêt d'une étude comportementale du dirigeant de PME. Quinn (1997) lance également l'idée que les PME sont confrontées aux mêmes dilemmes éthiques que leurs cousines les GE.

Lors de leur étude sur la perception de l'éthique chez les dirigeants de PME, Vitell et ses collaborateurs (2000) ont demandé aux dirigeants de PME de classer les groupes de parties prenantes en fonction du degré de responsabilité que l'entreprise a vis-à-vis d'eux. La clientèle est indubitablement considérée comme le groupe envers lequel l'entreprise a la plus grande responsabilité. Elle est suivie par les employés, les actionnaires, les fournisseurs, la société en général, les revendeurs et finalement le gouvernement. Cette étude ne précise cependant pas s'il s'agit d'une responsabilité globale ou plus précisément de responsabilité sociale allant au delà des demandes légales.

### 3.8 La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale

L'avancée de la recherche sur la responsabilité sociale des PME confirme la place que prend le dirigeant dans la définition d'une stratégie de responsabilité sociale. C'est en raison de cette influence capitale que notre étude empirique se focalise sur la perception du dirigeant de PME. Cette dernière section du présent chapitre vise à fournir les premiers éléments d'apport d'une approche cognitive de la RSE.

Dans un premier temps, l'approche cognitive de la PME va brièvement être présentée (3.8.1). Cette approche est suivie d'une discussion sur la prise de décision éthique (3.8.2), d'une exposition des principaux facteurs d'influence des valeurs éthiques (3.8.3) et d'une présentation du management responsable (3.8.4).

#### 3.8.1 Une approche cognitive de la PME

L'approche cognitive est idéale pour les études concernant la responsabilité sociale des PME compte tenu de l'influence directe et fondamentale du dirigeant sur la stratégie d'entreprise et de sa difficulté à prendre des décisions purement impersonnelles mais aussi à cause de l'aspect contingent du concept de RSE.

De plus, un dirigeant de PME est directement responsable de ses actes, alors que les dirigeants de GE bénéficient parfois d'un flou juridique et organisationnel (voir : 3.2 Les caractéristiques de la PME). « Dans les PME, encore plus que dans les autres entreprises, les valeurs et attitudes du dirigeant sont d'un intérêt prédominant. L'importance des valeurs et attitudes des dirigeants correspond à l'hypothèse « classique » selon laquelle dans les PME, la personnalité du dirigeant détermine essentiellement la politique de l'entreprise » (Bamberger I. et al., 1981, p.2).

Comme la stratégie de l'entreprise est guidée par la vision personnelle du dirigeant, le système de valeurs du dirigeant de PME est une composante critique des décisions organisationnelles (Hornsby J. et al., 1994). La représentation de l'éthique et des responsabilités du dirigeant est essentielle pour comprendre la politique sociale d'une PME et la gestion des parties prenantes.

L'une des difficultés majeures de l'étude de la responsabilité sociale est liée à sa définition car la responsabilité sociale est un concept ambigu et contingent. Il ne se réfère pas toujours à la même réalité, cela dépend de l'acteur qui en parle (voir : 3.5.2 La définition de la

RSE et des concepts liés). Une définition universelle d'actions responsables présuppose un comportement a priori défini comme tel. Pourtant, dans la pratique, les comportements ne sont pas prédéfinis mais se construisent dans le cadre d'un échange avec les parties prenantes, d'où l'importance de la théorie qui leur est associée (voir : 3.6 La théorie des parties prenantes). La RSE en tant que construction dans l'action doit être appréhendée comme un phénomène issu d'actions et de décisions. Elle doit également émerger de l'interaction entre les acteurs (Weick K.E., 1995).

Beauvois et Joule (1981) étudient les idéologies et les attitudes des individus. La notion d'idéologie n'est dans ce contexte pas liée à une quelconque doctrine mais renvoie plutôt aux « évaluations quotidiennes que font les acteurs sociaux des objets essentiels de leur environnement » (Beauvois J.-L, Joule R.V., 1981, p.17). Par rapport à de tels objets, l'individu peut exprimer un prétendu savoir, des opinions, des croyances ou encore des projets d'actions. Il peut également les comparer à des valeurs générales, ce qui l'intègre dans une structure idéologique. Cet objet est ici celui de la responsabilité sociale d'entreprise.

En fonction de ces valeurs et idéologies, le dirigeant va prendre des décisions éthiques dans le cadre de son entreprise.

### 3.8.2 La décision éthique

Éthique et économie sont indissociables et pourtant elles ont souvent été considérées comme eau et feu. Leurs domaines ne se touchent pas nécessairement. Le domaine de l'éthique est celui du bon et du juste, celui de l'économie est celui de l'efficace et de l'efficient. Les problèmes d'éthique économique se posent à deux niveaux, celui de la responsabilité individuelle et celui de la responsabilité collective. L'entreprise est à l'intersection de ces deux niveaux car elle comprend les activités des individus qui y travaillent et elle est actrice du système dans lequel elle évolue (Bergmann A., Uwamungu B., 2001, pp.155-156). « Si l'éthique est un phénomène essentiellement individuel et touche la conscience, il est néanmoins communément admis que les collectivités constituées sont des agents responsables de leurs actes » (Bergmann A., Uwamungu B., 2001, p.157).

L'un des premiers auteurs à examiner les responsabilités morales des dirigeants fut Barnard en 1938. Son livre « *The Functions of the Executive* », dont l'ambition est de fournir une théorie accessible sur le comportement coopératif dans les organisations formelles fut célèbre pour sa définition de l'organisation. Pour lui déjà, les dirigeants n'étaient pas responsables du seul succès financier de leur entreprise mais avaient également la

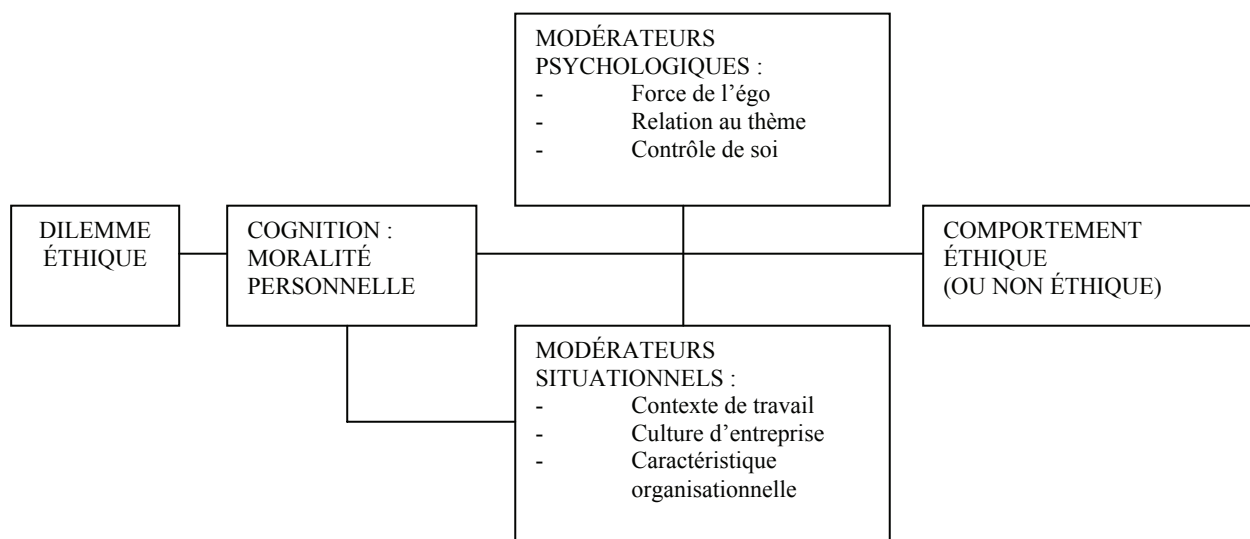


responsabilité d'insuffler des valeurs morales et des principes éthiques aux employés. Le rôle principal des dirigeants est de créer le facteur moral de l'entreprise, car les dirigeants influencent fortement les comportements des employés et la prise de décision des acteurs dans l'entreprise. Ils doivent pour se faire être muni d'une moralité complexe et d'une grande capacité de responsabilité (Barnard C.I., 1971). Cette influence est toutefois liée à la taille de l'organisation. L'influence du comportement du dirigeant est plus visible dans les petites organisations que dans les GE. Il existe relativement peu d'études empiriques sur la prise de décision éthique étant donné la nature délicate et la complexité du sujet. Les dirigeants sont peu disposés à accepter une investigation sur leur jugement éthique (Trevino L.K., 1986).

En 1986, Trevino propose un modèle interactionniste de prise de décision éthique en entreprise (voir : Figure 13 Le modèle interactionniste de prise de décision éthique dans les organisations selon Trevino). Ce modèle combine des variables individuelles et des variables de situation pour expliquer et prédire le comportement concernant des décisions éthiques en organisation. Jusque là, les approches mettaient en avant soit les rôles individuels soit les variables situationnelles mais jamais les deux. Ce modèle interactionniste est largement inspiré du modèle de Kohlberg et Hersh (1977) sur le développement moral, un classique dans la recherche en éthique d'entreprise mais il prend mieux en compte les effets de l'environnement d'une personne sur son comportement (Trevino L.K., 1986).

Les questionnements éthiques sont présents à chaque fois que l'issue est incertaine, que les parties prenantes sont multiples et présentent de multiples intérêts, que les valeurs sont en conflit et que la loi n'est pas claire. Chaque fois qu'un dirigeant est engagé dans ce type de décisions, son comportement peut affecter la vie et le bien-être d'autres personnes. Les conséquences de telles décisions concernent principalement la santé, la sécurité et le contentement des consommateurs, des employés et de la communauté (Trevino L.K., 1986).

Figure 13 : Le modèle interactionniste de prise de décision éthique dans les organisations selon Trevino

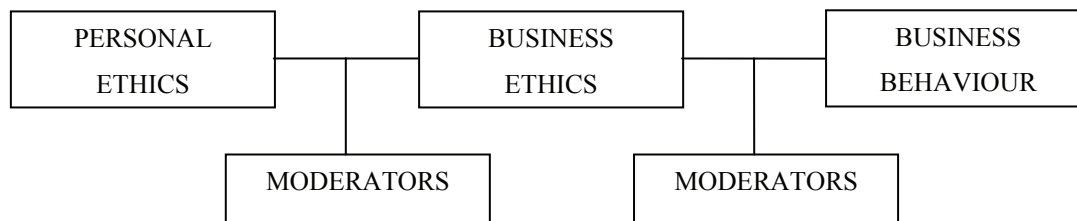


Source : traduction libre, adapté de Trevino L.K., 1986, p.603

Le point de départ du modèle de Trevino (1986) est la cognition individuelle en réponse à un dilemme éthique. Le niveau de cognition morale individuelle d'une personne influence fortement ses décisions en regard de ce qu'elle perçoit comme juste et faux dans son système de valeurs.

Selon Quinn (1997), l'éthique n'est pas la même pour un dirigeant dans sa vie personnelle ou sur son lieu de travail. Il enrichit le modèle de Trevino en intégrant la notion de *business ethics* dans son modèle de prise de décision éthique dans les organisations.

Figure 14 : Le modèle interactionniste de prise de décision éthique dans les organisations selon Quinn



Source : Quinn J., 1997, p.122

D'après Castro (2002), l'enjeu de cette distinction entre une éthique personnelle et une éthique au travail est de savoir s'il y a une nette séparation entre les deux sphères et dans ce cas les décisions de management du dirigeant sont uniquement influencées par des critères économiques, ou si l'éthique personnelle exerce une influence sur l'éthique au travail du

dirigeant. Il en fait d'ailleurs l'objet de sa thèse de doctorat en prenant comme référence d'éthique personnelle les valeurs religieuses de dirigeants de PME.

Les valeurs et principes du dirigeant sont des éléments de continuité et de stabilité essentiels pour le développement et la prospérité d'une entreprise (Mercier S., 2004). Il est peu probable de pouvoir un jour mesurer l'influence exacte de l'éthique d'un dirigeant sur ses décisions managériales. Cherchons cependant à comprendre les facteurs d'influence des valeurs éthiques véhiculées par les dirigeants.

### **3.8.3 Les facteurs d'influence et l'exploration des valeurs éthiques**

Les études scientifiques suggèrent généralement que les valeurs éthiques individuelles sont associées à des caractéristiques démographiques telles que l'âge et l'éducation. Il en ressort même une possible corrélation positive entre l'âge et l'attitude éthique du dirigeant. Les recherches sur l'éducation donnent par contre des résultats plus mitigés (Smith P.L., Oakley III E.F., 1994).

Dans son article de 1997, Quinn cite quelques-uns des principaux facteurs d'influence de l'éthique tel que :

- le genre,
- l'âge,
- la fonction,
- la taille de l'entreprise,
- le secteur d'activité.

L'éducation et le développement d'un individu sont des facteurs pouvant également influencer un comportement éthique.

En 1994, l'article de Smith et Oakley sur les valeurs éthiques des dirigeants de PME fait état de la recherche sur cette thématique. Il en ressort clairement une faible compréhension des valeurs éthiques des dirigeants de PME aux États-Unis d'Amérique. L'étude avait pour but d'augmenter notre compréhension des facteurs d'influence des valeurs éthiques chez les dirigeants de PME. La relation entre valeurs personnelles et actions managériales entreprises est un défi pour les chercheurs qui étudient les comportements organisationnels (Smith P.L., Oakley III E.F., 1994).

Un certain nombre de problèmes éthiques se posent couramment à l'individu dans l'exercice de ses fonctions. Les domaines qui posent des problèmes éthiques sont :

- les relations entreprises-collaborateurs,
- les relations entreprises-clients et fournisseurs,
- les relations entreprises-environnement.

Concernant ces différents problèmes, on dit que « les pressions sont souvent grandes et les tentations fréquentes pour les ignorer » (Bergmann A., Uwamungu B., 2001, p.157).

La récession tout comme la taille de l'entreprise est un facteur clé des comportements éthiques. C'est pourquoi le comportement éthique des petites entreprises a des chances d'être affecté par l'état de l'économie. L'existence d'un code de conduite a peu de chance de stimuler un changement réel dans le comportement quotidien. Une culture organisationnelle effective devrait par contre encourager un comportement éthique et décourager un comportement non éthique (Vyakarnam S. et al., 1997). Vyakarnam et ses collaborateurs (1997) précisent que cette dernière influence n'a jamais réellement été explorée. Cela pourrait être très intéressant étant donné l'influence qu'a le dirigeant de PME sur la culture de son entreprise.

L'étude de Vyakarnam S. et de ses collaborateurs (1997) montre à l'aide de la méthode des *focus groups* l'importance de la qualité de la relation entre le dirigeant et les parties prenantes de la firme pour la résolution des dilemmes éthiques.

Courrent et Torrès (2005) présentent l'éthique comme un champ d'application du modèle proxémique des PME. Le problème moral fondamental est de chercher constamment à concilier la recherche de l'intérêt personnel avec le respect de l'intérêt des autres. Le caractère moral d'une action dépend des représentations des conséquences de cet acte. Une représentation éthique a quatre caractéristiques qui sont l'intention de l'acteur, la nature des autres, leurs intérêts, et finalement la légitimité de la satisfaction de l'auteur. De ce fait, plus un partenaire est proche, plus le dirigeant sera sensible à ses intérêts. Est-ce que le modèle de proximité est une explication aux choix éthiques des dirigeants de PME ? Les auteurs proposent deux hypothèses à tester (Courrent J.-M., Torrès O., 2005):

1. il existe une distance entre le dirigeant de PME et ses partenaires,
2. cette distance explique la classification qu'il réalise dans ses intérêts présents.

Ces deux hypothèses ont fait l'objet d'une validation auprès de 194 dirigeants de petites et très petites entreprises françaises du Languedoc-Roussillon. Différents secteurs étaient représentés. Le questionnaire fut réalisé en tête-à-tête et portait sur les attitudes éthiques du dirigeant en fonction de certains facteurs de contingence (Courrent J.-M., Torrès O., 2005). Les classifications des partenaires de la PME réalisées par Trevino (1996), Longenecker et ses collaborateurs (1989) et Goodpaster (1991) ont été utilisées. Les six catégories retenues sont : les employés, les clients, les fournisseurs, la municipalité, d'autres groupes locaux et l'État. L'effet de proximité sur les jugements éthiques a été démontré avec l'arrivée en tête du classement de la clientèle et des employés. On peut déduire de ces résultats un jugement éthique profondément égocentrique de la part des dirigeants de PME (Courrent J.-M., Torrès O., 2005).

L'article de Randall et Gibson (1990) sur les techniques utilisées pour étudier l'éthique des affaires montre que jusque dans les années 90 plus de 80% des recherches se concrétisent à partir de questionnaires ou de scénarii. La conclusion que tire l'article est que ces méthodes amènent à des réponses manquant cruellement de réalisme et forçant le répondant à se loger dans des catégories trop étroitement définies à l'avance. Cette thèse est également soutenue par Hornsby et ses collaborateurs (1994) qui explorent le champ plus restreint de la dimension éthique des décisions au sein des PME. Selon ces derniers, il existe quelques études sur la perception éthique des dirigeants mais la plupart de ces études utilisent des questions fermées ou des questionnaires avec un nombre d'objets restreint.

Randall et Gibson (1990) se sont basés sur 94 articles publiés dans des revues académiques. Moins de la moitié de ces articles fournissent la procédure complète. Il en ressort également que la majorité de ces recherches empiriques ne sont que peu concernées par la validité des données.

Un départ approprié pour une recherche empirique en éthique des affaires est notamment de définir un cadre théorique puis de poser des hypothèses prédictives sur les croyances et les comportements en fonction d'une série de conditions (Randall D.M., Gibson A.M., 1990). Cependant, les articles en éthique des affaires répertoriés par Randall et Gibson (1990) sont caractérisés par une absence généralisée de théorie. La confusion conceptuelle est telle que l'un des articles répertorié identifie même 308 définitions de la seule expression d'éthique des affaires. Cette kyrielle de définitions amène les auteurs à ne même plus en donner. De nombreuses études posent des questions sur l'éthique des affaires sans même

définir préalablement le terme ou demander aux répondants ce qu'ils entendent par-là (Randall D.M., Gibson A.M., 1990) !

Les méthodes par questions ou scénarii méritent d'être développées avec plus de réalisme. Certains scénarii et questions ouvertes sont trop vagues et les questions fermées ne sont pas idéales pour les problèmes mal définis. Il ressort d'une étude de la littérature réalisée par Hornsby et ses collaborateurs (1994) que les entreprises ont besoin d'être plus au courant du rôle qu'elles ont à jouer dans les comportements éthiques. Les systèmes de valeurs des décideurs sont examinés comme des sources de valeur ultimes des pratiques d'entreprise.

Pour une recherche de prospection dans un champ en plein développement il paraît plus judicieux de laisser plus de place au répondant. Simplifier à l'extrême les situations étudiées afin d'utiliser des méthodes quantitatives rigoureuses peut conduire à une faible validité externe du phénomène. L'interview sait à l'inverse capturer et restituer la richesse de l'expérience du sujet (Castro J-L, 2002).

Il est temps à présent de s'intéresser au concept de management responsable qui traite directement des décisions managériales concernant la responsabilité sociale de l'entreprise.

### **3.8.4 La responsabilité des dirigeants et le management responsable**

Le management responsable renvoie aux comportements liés à la RSE. En d'autres termes, il s'agit de l'application par les dirigeants des principes de RSE. Le management responsable tend dans ce sens à réaliser un équilibre entre les trois piliers du DD : qualité environnementale, prospérité économique et justice sociale au sein de l'entreprise. L'application de la RSE au niveau du management est relativement récente. Les managers doivent dorénavant prendre leurs responsabilités au regard de ces trois dimensions et rendre des comptes aux parties prenantes internes et externes à l'entreprise (David P. et al., 2005).

Mais de quoi, jusqu'où et envers qui le manager est-il responsable ? La question est de borner les responsabilités et de définir dans quelles limites un manager peut être responsable. Les limites sont ici d'ordre temporel mais aussi économique, juridique et social. Gomez (2005) propose une grille de lecture modeste permettant de fixer les limites de la responsabilité en posant les cinq questions suivantes : qui ? De quoi ? Envers qui ? Par rapport à quoi ? Jusqu'à quand ? Chacune des réponses peut être plus ou moins large. À la première question de savoir qui est responsable, on peut répondre depuis le dirigeant jusqu'à l'entreprise toute entière. Pour la deuxième question, à savoir de quoi le management est responsable, la réponse peut aller des moyens mis en œuvre jusqu'à l'analyse des fins

1. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
3. La perception de la responsabilité sociale des PME

poursuivies par le management. À la troisième question de savoir envers qui le management est responsable, là encore les réponses varient et peuvent aller des actionnaires jusqu'à un ensemble élargi de parties prenantes. Concernant les limites temporelles de la responsabilité, certains rendent les managers responsables uniquement du présent alors que d'autres les rendent responsables pour toutes les générations futures (Gomez P.-Y., 2005). « Le management responsable constitue une pratique en phase avec la montée de nouvelles aspirations, comme *l'accountability* qui signifie littéralement rendre des comptes, ou, plus extensivement, être responsable et transparent » (David P. et al., 2005, p.13).

La fragmentation des activités managériales révèle que la plupart des interactions sont initiées par les autres et que la plupart des comportements managériaux sont de nature réactive plutôt que proactive. Un dirigeant a plus de chances de résoudre un problème s'il y a une pression pour une action immédiate causée par une crise, une date limite ou quelqu'un d'importants comme par exemple le client. La fonction managériale a été altérée et a évolué avec l'accélération de la globalisation. Les marchés étrangers deviennent plus importants, que cela soit en amont ou en aval de la chaîne de valeurs. Les responsabilités managériales ont de ce fait augmenté et comprennent maintenant des questions internationales pour la plupart des PME. Leurs dirigeants doivent être capables de comprendre, communiquer et influencer des personnes de différentes cultures. La construction d'une relation de coopération avec des gens de différentes cultures demande une empathie considérable, un respect des diversités et une compréhension des valeurs, croyances et attitudes de ces personnes qui sont une partie de l'enjeu d'un management responsable (Yukl G., 2002).

En l'absence d'une telle pression, un problème sera plus facilement résolu s'il est perçu comme similaire à d'autres problèmes que le dirigeant a déjà résolus avec succès dans le passé, comme entrant parfaitement dans le domaine de responsabilités du dirigeant et que le dirigeant perçoit les actions et ressources nécessaires pour le résoudre comme disponibles. En effet, les dirigeants ignorent ou repoussent la gestion des problèmes pour lesquels il n'y a pas de pression externe pour l'action, les problèmes compliqués et difficiles à diagnostiquer, les problèmes pour lesquels d'autres personnes sont également responsables ainsi que les problèmes ne pouvant être résolus sans un apport de ressources difficiles à obtenir (Yukl G., 2002).

Les problèmes liés à la RSE comportent toutes les caractéristiques des problèmes que les dirigeants ont tendance à repousser au lieu d'affronter. La pression externe est souvent insuffisante voire inexistante. Les problèmes et les domaines de responsabilités sont souvent

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  3. La perception de la responsabilité sociale des PME
- 

flous et les actions demandent généralement un apport de ressources en temps et en matériel difficile à obtenir pour les dirigeants de PME. Doit-t-on uniquement compter sur la bonne volonté des dirigeants les plus altruistes ou sur un support coercitif pour obtenir des actions de RSE ? Peut-on espérer déclencher des actions en rendant le diagnostic plus facile ? Est-ce utile ? Est-ce suffisant ? « Tout comme le modèle actionnarial détrôna à partir des années 80 le modèle technocratique, il se pourrait que le modèle de l'entreprise responsable devienne le paradigme managérial dominant sans pour autant marquer la fin de l'Histoire » (David P. et al., 2005, p.14). Mais le management responsable est-il une mode lancée par les consultants ou une étape nouvelle ? Le capitalisme deviendrait-il vertueux ? (Capron M., 2005).



### 3.9 Conclusions

Le chapitre trois a dépeint en détail la problématique en présentant l'état actuel de la recherche sur la responsabilité sociale des PME et l'apport probable d'une étude sur la cognition de son dirigeant.

De nouvelles perspectives d'ouverture des entreprises, y compris des PME, voient le jour en raison de la mondialisation, ce qui implique de nouvelles responsabilités à l'échelon planétaire. La RSE est aujourd'hui omniprésente, tant dans les discours des milieux d'affaires que dans ceux des couloirs académiques. Malgré cet engouement, on ne peut s'empêcher de remarquer la quasi-absence des PME autant dans le discours que dans les pratiques de RSE. On constate un récent enthousiasme et certaines recherches réalisées depuis le milieu des années 70 ont fait ressortir quelques hypothèses sur les *drivers*, les freins mais aussi l'importance des différentes parties prenantes pour les PME.

Les GE ont été jusqu'alors été la cible privilégiée mais aussi les principaux initiateurs de la recherche en RSE. Cependant, une théorie réalisée pour une GE n'est pas nécessairement ajustable à une petite entreprise. La question de l'adaptation devient en tout cas légitime et elle se pose pour le concept de responsabilité sociale d'entreprise

Maintenant que l'importance du rôle joué par le dirigeant au sein des PME a été établie, que la diversité, la représentativité et l'internationalisation de ces dernières ont été exposées, il semble pertinent de s'intéresser à la vision qu'a le dirigeant des PME de la responsabilité sociale de son entreprise. En effet, le dirigeant de PME a une influence prépondérante sur la stratégie de son entreprise mais les rares études qui se sont intéressées à la RSE des PME l'ont fait à partir de scénarii ou de questionnaires ce qui suppose une compréhension universelle des différentes notions liées à la RSE.

L'étude de la RSE sous un angle cognitif a l'avantage de pouvoir s'y intéresser sans présupposer que les différentes significations des termes utilisés sont communément comprises et partagées par les protagonistes. Dans cette recherche, ce sont les dirigeants eux-mêmes qui vont définir la notion de RSE. Grâce à la carte cognitive qui est l'un des principaux outils de l'approche cognitive, cette recherche va permettre de clarifier les éléments de représentation de la responsabilité perçue par les dirigeants. Le quatrième et dernier chapitre de cette partie théorique va décrire minutieusement l'outil carte cognitive et ses différentes étapes de construction.

## 4. LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE

---

Ce dernier chapitre théorique est entièrement dédié à la cartographie cognitive, un ensemble de techniques qui a suscité notre envie de découvrir et d'approfondir les aspects cognitifs en gestion.

La dimension cognitive dans l'étude de l'organisation et plus spécifiquement la cognition managériale, a généré beaucoup d'intérêts et de recherches au cours des vingt dernières années (voir : 2 La cognition managériale). Au cœur de ces recherches un outil domine, la carte cognitive. Cette carte est le résultat de l'application d'une technique de cartographie cognitive. La cartographie cognitive est un procédé méthodologique permettant au chercheur d'approcher les représentations des sujets qu'il étudie sur une thématique particulière. La carte cognitive est de ce fait la représentation graphique qui en résulte.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la cartographie cognitive par son historique et ses diverses définitions, aussi bien que par les différentes méthodes de construction, de présentation et les principaux indicateurs d'analyse d'une carte cognitive. Les possibilités d'analyse sont vastes et dépendent du type de carte construite. Ce chapitre présente une vision plus tangible des résultats qu'une approche cognitive offre pour l'étude de notre problématique sur la responsabilité sociale des PME (voir : 3 La perception de la responsabilité sociale des PME). La carte cognitive est présentée tout en gardant un œil critique, c'est-à-dire en exposant autant les apports que les limites de ce genre d'outil.

Le chapitre est structuré en quatre sections. Il débute avec une section présentant à la fois l'historique de l'outil, les définitions qui lui sont communément liées et quelques précisions sur les différentes applications possibles de la carte cognitive dans l'univers de la gestion (4.1). Une deuxième section emboîte le pas avec les différentes typologies et modèles de carte, dévoilant la composition d'une carte cognitive puis les techniques de construction et de présentation. Cette section s'achève avec une discussion sur la validité et la fiabilité de l'outil (4.2). La section suivante développe les principaux indicateurs d'analyse et présente le logiciel Decision Explorer®, un précieux allié pour la construction et l'analyse d'une carte (4.3). Ce chapitre se termine par une section sur les apports, le rôle mais également les limites de l'outil (4.4).

## 4.1 La cartographie cognitive, une nouvelle perspective en gestion

Cette section a pour objectif de donner au lecteur une première approche de la cartographie cognitive en présentant brièvement son historique, c'est-à-dire le cadre dans lequel s'est développée la recherche en cartographie cognitive (4.1.1). Cet historique est suivi d'un essai de définition (4.1.2) et se termine en dévoilant les principales applications possibles de l'outil en gestion (4.1.3).

### 4.1.1 L'origine de la cartographie cognitive

La paternité de la carte cognitive est généralement attribuée à Edward Chace Tolman (1886-1959). Ce psychologue américain a publié en 1948 un article intitulé « *Cognitive Maps in Rats and Men* », l'un des articles clés à la base du développement de la carte cognitive.

À l'époque, Tolman (1948) expérimente le déplacement de rats dans un labyrinthe et leur comportement en situation d'apprentissage. Un rat non rassasié est placé à l'entrée du labyrinthe alors qu'à la sortie de ce dernier se trouve de la nourriture. L'expérience est répétée toutes les 24 heures avec le même rat qui fait de moins en moins d'erreurs de parcours jusqu'à ne plus en faire du tout. Les expériences de Tolman visaient à mieux comprendre le comportement animal mais par extension également le comportement humain. L'explication des résultats et les théories qui découlent de cette expérience divergent. D'un côté, l'École de psychologie animale de type behavioriste en déduit un simple effet de stimulus-réponse alors que de l'autre côté, une seconde École de type plus néo-behavioriste, dont Tolman fait partie, croit qu'au cours de son apprentissage une carte de l'environnement s'établit dans le cerveau du rat (Tolman E.C., 1948).

Le concept de *cognitive map* (en français carte cognitive) apparaît pour la première fois dans l'article qui relate cette expérience. Par cette appellation, Tolman (1948) entend la représentation mentale abstraite de l'espace construit par des rats entraînés à se déplacer dans ce labyrinthe. La carte représente alors les schèmes mentaux que le rat développe pour l'aider à s'orienter. Il analyse la représentation d'un rat en examinant le patron de son parcours et suggère par analogie que les mêmes représentations servent à l'humain pour se déplacer dans l'espace. Il développe ainsi une alternative au modèle humain de stimulus-réponse (Eden C., 1992).

Selon Tolman (1948), l'apprentissage ne s'effectue pas par essai-erreur comme le postule les behavioristes mais par le développement d'une structure mentale comparable à une carte géographique mentale. L'individu est capable d'inférer les relations, les distances et les directions qui lient différents points de l'espace sans même avoir vécu une expérience directe de cet espace. Le terme de carte cognitive est alors uniquement utilisé dans le sens de représentations mentales abstraites et non de support concret. En résumé, la carte cognitive au sens de Tolman (1948) symbolise la représentation mentale qu'un individu se fait de l'organisation de l'espace dans lequel il se trouve.

Certains auteurs préfèrent attribuer la véritable paternité de la carte cognitive, en tant que modélisation d'une représentation mentale, à Cartwright et Harary (1956) qui ont pour la première fois représenté graphiquement des éléments cognitifs. Les premières expérimentations sur l'humain seront réalisées quelques années plus tard par Pailhous (1970) avec son étude sur les chauffeurs de taxis parisiens. L'auteur donna à ces derniers pour tâche de tracer de mémoire un plan de la ville de Paris. Cette recherche a permis de conclure en l'existence d'une relation entre la performance objective des chauffeurs dans l'action et leurs représentations telles que définies par la qualité de leurs plans.

L'hypothèse de Tolman (1948) selon laquelle des représentations serviraient aux humains pour se déplacer dans l'espace fut confirmée en 1978 par O'Keefe et Nadel, qui donnèrent un support physiologique à la théorie des cartes cognitives grâce à la découverte de cellules de lieu (*place cells*) dans l'hippocampe (O'Keefe J., Nadel L., 1978).

L'idée de schème causal qui se rapproche le plus de notre outil de recherche peut être accordée à Kelly (1963). Le schème causal est une conception générale qu'un individu a de la façon dont certaines causes interagissent pour produire un effet particulier (cité dans, Verstraete T., 1996).

Le sociologue, Robert Axelrod (dir., 1976) a développé dans la deuxième moitié des années 70 un modèle graphique de connaissances qu'il a nommé carte cognitive. Le terme de carte cognitive est aujourd'hui généralement utilisé pour désigner ces graphes de connaissance topologiques. Axelrod (dir., 1976) a appliqué son modèle au contexte de décisions politiques en modélisant les alternatives de politiciens. C'est lui qui a développé les premières méthodes de présentation des cartes sous forme de diagramme (Schwenk C.R., 1988). Ce sont principalement ses travaux en sciences politiques ainsi que les travaux de Bougon et de ses collaborateurs (1977) et ceux d'Eden et de ses collaborateurs (1983) qui ont influencé le déploiement de la technique en management. Plus récemment, les travaux de

Huff (dir., 1990), ceux de Cossette (1994a ; 1996) ou encore de Calori et de ses collaborateurs (1993 ; 1994) ont continué à développer l'utilisation de la cartographie cognitive en management.

Dorénavant, lorsqu'on parle de carte cognitive, on ne se trouve plus dans un contexte de représentation spatiale mais dans celui d'un problème décisionnel. La carte aidant alors un individu à se représenter les chaînes d'influences d'une alternative décisionnelle. Définissons à présent la carte cognitive sous ce nouvel angle de recherche.

#### **4.1.2 La définition et le statut ontologique de la carte cognitive**

A présent que l'outil est placé dans son contexte de développement, nous pouvons nous concentrer sur une définition. Il est essentiel de distinguer dorénavant la carte cognitive qui est un schème mental de la carte cognitive qui est le produit de l'application d'une technique de cartographie.

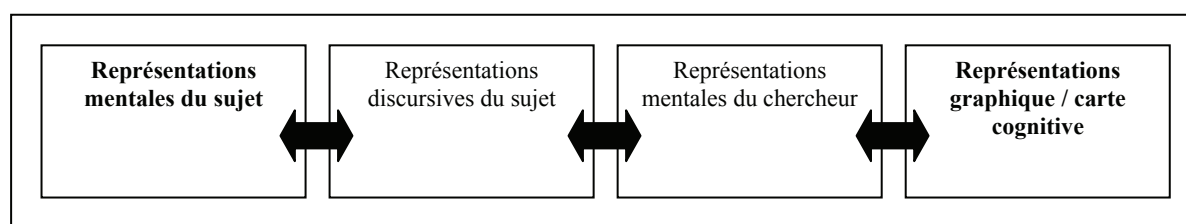
En psychologie, le terme de carte cognitive reflète généralement les schèmes appelés également théories d'un individu, c'est-à-dire les théories composées des concepts et des relations entre ces concepts utilisés par un individu pour appréhender l'environnement (Cossette P., 2004). Dans ce sens, une carte cognitive n'est pas quelque chose de tangible mais une représentation abstraite de ces théories. Cependant, la carte cognitive peut aussi être appréhendée comme une représentation graphique issue de l'application d'une technique de cartographie cognitive. Elle est alors le produit résultant de l'application de l'une de ces techniques (Swan J., 1997). Lorsque l'on parle de carte cognitive, l'amalgame est souvent fait entre le schème mental et le support physique. Dans certaines études la distinction entre le contenu évoqué et la représentation graphique n'est pas toujours clairement établie par les auteurs (Cossette P., 2002). Pour la suite de ce travail l'expression carte cognitive est réservée au support physique uniquement.

La cartographie cognitive est une technique de modélisation qui entreprend de dépeindre les idées, croyances, valeurs et attitudes d'un individu ainsi que les liens qui les relie, dans un format favorable à l'analyse (Eden C. et al., 1983). C'est un procédé permettant au chercheur d'approcher les représentations des sujets qu'il questionne. L'idée générique consiste à travailler sur l'univers cognitif d'un individu et de représenter graphiquement une partie de cet univers sous la forme d'une carte faisant apparaître les concepts évoqués et leur connexion. La cartographie cognitive permet d'étudier à la fois la structure et le contenu des représentations graphiques réalisées. Elle peut de ce fait être

interprétée comme une forme d'analyse du contenu mais se différencie des méthodes les plus fréquentes qui analysent quantitativement des fragments de textes par le fait que ce sont également les relations entre des éléments cognitifs qui sont étudiées (Huff A.S., Fletcher K.E., 1990). Les représentations ou croyances d'un individu sont par nature inaccessibles directement et sont généralement approchées par le discours de l'individu. On retrouve là le premier gros biais structurel de l'outil. Le discours d'un individu peut n'être que peu cohérent avec son système de valeur comme le laisse suggérer le phénomène de la dissonance cognitive. C'est pour cette raison que certaines précautions lors des entretiens sont nécessaires. D'autres biais s'installent lors du passage de la représentation discursive à la représentation graphique à cause de l'interprétation du chercheur.

Telle que nous la concevons, une carte cognitive est généralement définie comme la modélisation graphique des croyances d'une personne concernant un domaine particulier. La carte cognitive s'intéresse au contenu des croyances et permet d'approcher les systèmes de croyances. Elle se concentre sur les croyances et valeurs causales ainsi que leur structure relationnelle (Axelrod R. (dir.), 1976). Dès qu'une modélisation graphique de la cognition est tentée, on peut parler de carte cognitive (Verstraete T., 1998). L'une des définitions les plus complètes la décrit comme « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier » (Cossette P., Audet M., 1994, p.15). Cette définition présente la cartographie cognitive comme la représentation d'une représentation et peut être illustrée par la figure qui suit.

Figure 15 : La carte cognitive comme représentation d'une représentation



Source : réalisation personnelle, inspiré de la définition de Cossette P., Audet M., 1994

Cette figure montre que l'environnement est perçu par le sujet qui communique son interprétation par voie discursive. Le chercheur interprète à son tour le discours du sujet pour finalement en concevoir une représentation graphique. Cela implique une quadruple opération de réduction et de transformation de l'objet initial (Cossette P., Audet M., 1992).

Comme nous venons de le voir, la carte cognitive résulte d'une série de modifications opérées sur les représentations du sujet. Les modifications sont liées à l'existence de filtres

réducteurs influencés par la production d'un discours, par le contexte de production de ce dernier ou encore par le travail d'interprétation du chercheur. Une carte cognitive est donc un artefact, un dérivé, et non un isomorphisme de la représentation mentale dont elle est issue (Allard-Poesi F., 1996). Ce n'est pas le reflet d'une réalité mais bien une interprétation de la représentation que quelqu'un se fait d'une certaine réalité ! On peut cependant espérer s'approcher au mieux de la représentation mentale que le sujet se fait de l'objet par des dispositifs de validation auprès du sujet lui-même.

L'un des aspects fondamentaux des approches cognitives en gestion est d'affirmer que les individus diffèrent dans leurs connaissances (voir : 2. La cognition managériale), ceci même s'ils ont des tâches similaires ou travaillent dans un même domaine. Il est également reconnu que les connaissances des dirigeants sont les facteurs centraux pouvant expliquer les variations de performance d'une entreprise, particulièrement en ce qui concerne des tâches complexes (Fuglseth A.M., Gronhaug K., 2002). L'objectif d'une carte cognitive est de « décrire une perception consciente de la réalité avec suffisamment de détails pour capturer la perception idiosyncrasique du monde qu'a un individu » (Langfield-Smith K.M., 1992, p.350).

En conséquence, quand on parle de carte cognitive on se place à un niveau idiosyncrasique, car on touche à la personnalité psychique propre à chaque décideur, son identité. Si une carte est une sorte de réflexion de la cognition d'un individu, elle doit se distinguer d'une carte représentant la cognition de n'importe quel autre individu (Eden C. et al., 1992). La carte a pour but de mettre en évidence les aspects idiosyncrasiques du modèle construit et de faire ressortir le caractère individuel de leur expérience. Ce n'est pas un modèle scientifique basé sur une réalité supposée objective, mais plutôt une représentation d'une partie du monde telle que la voit une personne en particulier. Cela ne peut jamais être considéré comme juste ou faux dans un sens objectif (Eden C. et al., 1983). En définitive, une carte cognitive fournit une description graphique du chemin de pensée unique d'un individu concernant un domaine particulier et de telles cartes sont élaborées dans le but d'explorer l'expérience individuelle dans toute sa spécificité (Langfield-Smith K.M., 1992).

La vision de la carte cognitive comme la représentation d'une représentation telle que formulée précédemment (voir : Figure 15 La carte cognitive comme représentation d'une représentation) met en avant l'importance du rôle joué par le chercheur dans la construction de la carte. Cette définition de la carte cognitive suppose en effet la participation d'au moins deux personnes, le sujet et le chercheur (Cossette P., Audet M., 1992). C'est le chercheur qui

au final décide quels concepts et quels liens font partie de la future carte cognitive. Lors de son interprétation des propos du sujet, le chercheur ne pourra pas faire abstraction de ses propres schèmes (Cossette P., 2004). Certaines techniques de collecte des données visent malgré tout à limiter (autant que faire se peut) l'influence du chercheur même si elle sera toujours présente. Pour gagner en crédibilité, la carte devra faire l'objet d'une validation auprès du sujet lui-même. On peut même imaginer un type de carte produite sans chercheur et utilisant des méthodes d'auto-interrogation.

L'expression carte cognitive contient le mot carte et avec cela une certaine acceptation spatiale (voir : 4.1.1 L'origine de la cartographie cognitive). Une carte est une représentation graphique qui fournit un cadre de référence. Pour les géographes par exemple, une carte est un moyen de décrire le monde dans le but d'aider les gens à comprendre où ils se trouvent et où ils peuvent aller. Dans un sens général, une carte est un ensemble d'informations interreliées (Weick K.E., Bougon M.G., 1986). Pour les chercheurs en cognition qui utilisent souvent cette analogie avec la carte géographique, l'idée de base est la même (Fiol C.M., Huff A.S., 1992) ; la carte cognitive peut être perçue comme une image ou une aide visuelle à la compréhension de la conception d'éléments de pensée particuliers (Eden C., 1992). L'analogie avec la carte géographique fournit une idée générale de ce que la cartographie cognitive implique. La carte cognitive, tout comme la carte géographique, est une réduction en deux dimensions d'un espace à plusieurs dimensions, ce qui conduit à la perte de nombreuses informations (Laroche H., Nioche J.-P., 1994). Le territoire à cartographier contient des relations mentales provenant d'un ou de plusieurs individus et la carte cognitive est la représentation sur papier qui modélise des caractéristiques particulières choisies du territoire. Comme en géographie, la carte est une représentation du terrain et ne doit pas être confondue avec ce dernier (Wirtz P., 2002). Le célèbre ouvrage de Korzybski (2001) « La carte n'est pas le territoire » rappelle que nous vivons dans un monde qui est le territoire et quand nous l'exprimons avec des mots c'est une carte qui se crée.

Dans un environnement construit socialement comme l'environnement organisationnel, c'est la carte qui crée le territoire plutôt que le contraire. En effet, l'environnement organisationnel se compose en grande partie de discussions, de symboles, de promesses, de mensonges, d'intérêts, de rumeurs, d'apparences, de menaces, etc., autant d'éléments intangibles et plus influençables que les biens matériels. La frontière entre la carte et le territoire s'atténue (Weick K.E., 1990).



Une autre métaphore représente plus spécifiquement la carte cognitive comme la carte routière de notre cognition dans le sens qu'au même titre qu'une carte routière indique les liaisons entre les villes sur un territoire donné, la carte cognitive indique, par analogie, comment les croyances sont reliées entre elles dans la représentation que se fait un individu d'un objet de recherche spécifique. Cette métaphore fut rejetée par Kuipers (1982, 1983) car selon lui elle est en contradiction avec la vision de Tolman (1948) pour qui la carte cognitive représente des positions relatives et non des routes.

La question reste de savoir quelles informations sont essentielles afin de rendre cette carte utile et utilisable dans un but donné. Même si la carte n'est pas le territoire certaines cartes le représentent mieux que d'autres (Weick K.E., 1990). En effet, une carte routière ne sera pas de grande utilité à un aviateur pour survoler un territoire, d'autres informations étant plus pertinentes pour lui.

La carte cognitive managériale se différencie de la conventionnelle carte spatiale non seulement de par sa relation particulière avec le territoire mais aussi à cause de ses conditions d'utilisation. Par exemple, contrairement à ce que l'on pourrait croire, la précision n'est pas toujours recherchée. Tout comme des militaires perdus dans les Alpes ont trouvé refuge en se guidant à l'aide d'une carte des Pyrénées, la carte d'un concurrent peut aider un manager à entrer en discussion et trouver son chemin dans la bonne niche stratégique. Les cartes trouvent leur utilité au-delà de la précision, elles peuvent nous faire continuer à avancer et c'est ce mouvement qui est crucial pour la résolution d'un problème (Weick K.E., 1990). « Les plans stratégiques ont beaucoup à voir avec une carte des Pyrénées utilisée dans les Alpes : ils mettent les acteurs en mouvement et ils les orientent » (Koenig G., 2003, p.26). Même si le plan ne paraît pas approprié il peut être utile dans la mesure où les conditions d'apprentissage sont réunies et créent une prophétie auto-réalisatrice (Koenig G., 2003).

Une carte capture l'espace (ex. : carte géographique) mais elle peut aussi capturer le temps (ex. : carte de la stratégie future) (Weick K.E., 1990). Il est essentiel de rappeler que la carte cognitive est dynamique dans la mesure où elle se modifie avec l'arrivée d'une information nouvelle (Swan J., 1997). Une carte cognitive peut aussi être considérée comme une photo, un cliché de ce que nous pensons à un moment précis sur un sujet particulier.

Concrètement, une carte cognitive est le plus souvent représentée par un graphe qui est un réseau sémantique composé de nœuds et de flèches. Les nœuds sont des concepts et les flèches représentent des liens de diverses sortes. La composition d'une carte cognitive est

détaillée dans la section suivante (voir : 4.2.2 La composition d'une carte cognitive). Intéressons-nous d'abord de plus près à l'utilisation de cet outil en gestion.

### 4.1.3 Les applications de la carte cognitive en gestion

De nombreuses techniques de cartographie cognitive ont été développées principalement au milieu des années 90. Certaines techniques, telle que celle dite des « grilles de répertoires », existent depuis un certain temps mais n'ont eu de succès que tardivement. L'une des raisons à cela est que ces outils se sont développés dans une discipline, le plus souvent la psychologie, et que les chercheurs d'autres disciplines tels que les chercheurs en gestion n'y ont pas un accès facile (Swan J., 1997).

Les techniques de cartographie cognitive sont utilisées par les chercheurs venant d'une large variété de disciplines (Langfield-Smith K., 1992). La cartographie cognitive est un procédé relativement récent en gestion, il date d'une trentaine d'années. Tout a commencé en sciences politiques avec les recherches d'Axelrod (dir., 1976). Ce sont ensuite essentiellement les travaux d'Eden et ses collaborateurs (1983) qui ont attiré l'attention des chercheurs en gestion stratégique. C'est d'ailleurs en stratégie que le succès des cartes cognitives a été le plus avéré.

Eden et ses collaborateurs, dans leur livre « *Messing about in Problems* » (1983), présentent comment dresser les cartes cognitives de clients à propos de leurs réclamations dans le but d'explicitier un problème complexe et mal défini et d'aider des consultants ou un service clientèle à le résoudre (Eden C. et al., 1983). La cartographie cognitive devient alors un outil d'aide à la décision stratégique en groupe (Cossette P., 2001).

L'utilisation des cartes pour explorer les structures cognitives des membres d'une organisation est devenue populaire vers les années 90 (Huff A.S, 1990). C'est un outil maintenant couramment utilisé dans les recherches s'inscrivant dans une approche cognitive de l'organisation.

Le tableau qui suit présente une liste des principales études en gestion utilisant la cartographie cognitive. Cette liste n'a évidemment pas la prétention d'être exhaustive mais indique les principaux travaux consultés pour la rédaction de ce chapitre.

**Tableau 45 : Quelques études en gestion utilisant la cartographie cognitive**

Année	Auteur	Titre	Thème/Échantillon/Méthode
1976	Axelrod R.	Structure of Decision: the Cognitive Maps of political Elites	Prédire le comportement futur. Cinq études : Trois études avec cartes cognitives spontanées. Deux études avec méthode de questionnaire par réponse forcée.
1976	Hall R.	A System Pathology of an Organization: the Rise and Fall of the old Saturday Evening Post	Phénomènes organisationnels.
1977	Bougon M.G., Weick K.E., Binkhorst D.	Cognition in Organization: an Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra	Comment les membres du Utrecht Jazz Orchestra perçoivent leur propre organisation ? Douze des 19 musiciens de l'orchestre. 17 variables sélectionnées a priori auprès des musiciens. Création de cartes collectives.
1980	Roos L., Hall R.	Influence Diagrams and organizational Power	Phénomènes organisationnels.
1982	Diffenbach J.	Influence Diagrams for Complex Strategic Issues	Description du diagramme d'influence comme un outil de décision pratique pour la gestion de la complexité.
1982	Klein J.H., Cooper D.F.	Cognitive Maps of Decision-makers in a complex Game	Illustration de l'utilisation de la cartographie cognitive auprès de sept officiers militaires concernant deux scénarios de jeux de guerre.
1983	Eden C., Jones S., Sims D.	Messing about in Problems: an informal Approach to their Identification and Management	Besoin continu qu'ont les managers de comprendre le chemin dans lequel ils interagissent avec leur environnement.
1983	Bougon M.G.	Uncovering Cognitive Maps: the self-Q Technique	Description de la <i>Self-Q</i> technique.
1984	Ford J.D., Hegarty W.H.	Decision Makers' Beliefs about the Causes and Effects of Structure: an Exploratory Study	Ensemble de huit variables identifiées dans la littérature sur la structure organisationnelle. Échantillon en deux groupes : 50 étudiants et 33 managers. Collecte des données par remplissage d'une matrice.
1984	Hall R.	The natural Logic of Management Policy Making: its Implications for the Survival of an Organisation	Modèle de logique naturelle, utilisé pour expliquer comment les politiques d'une entreprise analysée sur 20 ans ont été adoptées et quelles sont les raisons de l'évolution dans une direction plutôt que dans une autre lors d'un événement critique.
1986	Weick K.E., Bougon M.G.	Organizations as Cognitive Maps: charting Ways to Success and Failure	Phénomènes organisationnels.
1988	Eden C.	Cognitive Mapping: invited Review	Revue de la littérature sur la cartographie cognitive.
1989	Fahey L., Narayanan V.K.	Linking Changes in revealed Causal Maps and Environmental Change, an Empirical Study	Phénomènes organisationnels.
1989	Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller C.	Competitive Groups as Cognitive Communities: the Case of Scottish Knitwear Manufacturers	Façon dont les managers comparent leurs firmes avec la concurrence.

1990a	Reger R.K.	Managerial Thought Structures and competitive Positioning	Analyse du positionnement compétitif des grandes banques de Chicago avec 24 stratégies. Interview semi-structuré de ~45 min. réalisés en 1986. Technique des grilles de répertoire (trois par trois).
1990	Huff A.S., Schwenk C.R.	Biais and Sensemaking in good times and bad	Représenter les croyances de l'organisation. Étude de l'influence des résultats sur les attributions internes et externes des causes : Dans l'industrie automobile avec Chrysler. Dans les sept principales compagnies pétrolières. Carte cognitive de 1976 une bonne année et de 1971 une mauvaise année pour Chrysler. Analyse des discours des dirigeants aux spécialistes de la sécurité enregistrés dans le Wall Street Transcript. Et comparés au revenu et aux ventes.
1990	Narayanan V.K., Fahey L.	Evolution of revealed Causal Maps during Decline: a Case Study of Admiral	Le déclin des organisations : étude du processus de raisonnement des décideurs chez Admiral, un fabricant de télévision qui a cessé d'exister en 1974. Cas unique : Admiral. Cartes causales, méthode en cinq phases. Données documentaires car étude longitudinale.
1990a	Fletcher K.E., Huff A.S.	Strategic Argument Mapping: a Study of Strategy Reformulation at AT&T	La formulation stratégique : étude de la transition entre une résistance initiale au changement et son acceptation. Cas : AT&T. Onze rapports annuels de AT&T, analyse lexicale avec utilisation de SAM (strategic argument mapping).
1990	Boland R.J., Greenberg R.H., Park S.H., Han I.	Mapping the Process of Problem Reformulation: Implication for understanding strategic Thought	Comment les décideurs donnent-ils du sens à une situation ambiguë : formulation du problème initial, recherche d'informations, reformulation et décision. <sup>27</sup> étudiants (un groupe de senior et un groupe de collégiens). Étude de cas en deux phases : a) Lecture du cas et identification des alternatives. b) Données supplémentaires et décisions finales.
1990a	Fiol C.M.	Explaining Strategic Alliance in the Chemical Industry	Décision de créer une joint-venture domestique dans l'industrie chimique. Lettre des CEO pour les actionnaires dans dix entreprises de taille moyenne de 1977-1979. Analyse sémiotique de textes écrits.
1990	Stubbart C., Ramaprasad A.	Comments on the empirical Articles and Recommendations for futures Research	Différents commentaires et recommandations sur la cartographie cognitive.
1992	Barr P.M., Stimpert J.L., Huff A.S.	Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal	Analyse des rapports annuels de deux compagnies de chemin de fer sur 25 ans (méthode documentaire).
1992	Bowman C., Johnson G.	Surfacing Competitive Strategies	Perceptions concernant les différentes alternatives.
1992	Fiol C.M., Huff A.S.	Maps for Managers: where are we? Where do we go from here?	Pour leurs larges inquiétudes stratégiques les managers ont besoins de différentes sortes de cartes cognitives. L'interaction de ces cartes et tout autant importante que leur fonctionnement séparé. Quatre exemples de cartes managériales.

1993	Calori R., Sarmin P.	Les facteurs de complexité des schémas cognitifs chez les dirigeants	Représentations mentales que des dirigeants ont de leur environnement concurrentiel. Échantillon de 33 dirigeants. Collecte des données par entretiens en profondeur (1h30 à 2h). deux questions, récoltées en 1990.
1994	Calori R., Johnson G., Sarmin P.	CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organisation	Représenter les croyances de CEO. 26 CEOs (douze entreprises françaises et 14 anglaises). Mêmes données que dans l'étude publiée en 1993.
1994b	Cossette P.	La carte idiosyncrasique. Étude exploratoire des schémas personnels de propriétaires-dirigeants de PME	Représenter les croyances des managers.
1994	Eden C., Banville C.	Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur	Résolution de problèmes sur la stratégie de l'entreprise, en situation d'aide à la décision.
1994	Komocar J.M.	Cartes causales d'un milieu de travail, dans Cartes cognitives et organisations	Phénomènes individuels.
1995	Daniels K. De Chernatony L., Johnson N.G.	Validating a Method for Mapping Managers' mental Models of competitive Industry Structures	Vision de la concurrence chez un gestionnaire.
1995	Markoczy L., Goldberg J.	A Method for eliciting and comparing Causal Maps	Discussion sur la méthode et un exemple d'utilisation.
1996	Calori R., Sarmin P.	Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile	Analyse des relations concurrentielles dans l'industrie mondiale de l'automobile.
1996	Cossette P.	La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive	Représenter les croyances des managers.
1997	Allard-Poesi F.	Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints	Des personnes homogènes hiérarchiquement se réunissent sur le long terme pour réfléchir sur la sécurité au poste de travail dans une entreprise française de l'industrie du papier. Leur étude repose sur l'analyse des représentations des membres des groupes au cours du temps, et de l'ensemble de leurs interactions. Trois études de cas avec des groupes de travail de cinq personnes.
1997	Cossette P., Lapointe A.	A Mapping Approach to Conceptual Models: the Case of macroeconomic Theory	Étude de la théorie macroéconomique et du champ de connaissances des affaires immobilières sur des producteurs de connaissances dans ces domaines.
1997a	Jenkins M., Johnson G.	Linking managerial Cognition and Organizational Performance: a preliminary Investigation using Causal Maps	Questionnement sur les intentions et réalisations entrepreneuriales. Échantillon de 30 commerçants. Enquête exploratoire avec d'autres commerçants pour faire émerger les concepts.
1997a	Verstraete T.	Cartographie cognitive et accompagnement des créateurs d'entreprises	Accompagnement d'un créateur d'entreprise. Grille d'exploration systématique.
1998	Eden C., Ackermann F.	Making Strategy: the Journey of Strategy Management	Résolution de problèmes sur la stratégie de l'entreprise, en situation d'aide à la décision.
1999	Nicolini D.	Comparing Methods for mapping Organisational Cognition	Un des rares auteurs à avoir utilisé la Self-Q technique développée par Bougon (1983).

1999	Vidaillat B.	Comment les dirigeants formulent-ils leur agenda décisionnel ?	Perspectives en management stratégique.
2001 ; 2003	Cossette P.	Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant	Formulation de la vision stratégique d'un dirigeant-proprétaire de PME.
2002	Williams T., Ackermann F., Eden C.	Structuring a Delay and Disruption Claim: an Application of Cause-mapping and System Dynamics	Nouvelle approche pour structurer des documents de réclamation.
2004	Eden C., Ackermann F.	Cognitive Mapping Expert view for Policy Analysis in the Public Sector	Analyse de la politique dans le <i>UK Home Office Prison Department</i> .
2004	Hodgkinson G.P., Maule A.J., Brown N.J.	Causal Cognitive Mapping in the organizational Strategy Field: A Comparison of alternative Elicitation Procedures	Test de deux types de méthodes. Échantillon de 36 étudiants en MBA.

Source : réalisation personnelle, références dans le tableau

De nombreuses études ont été publiées dans l'édition de mai 1992 du « *Journal of Management Studies* », celle d'août 1994 du « *Organization Science* » ainsi qu'en français dans l'édition trimestrielle (juin-juillet-août) 1994 de la « *Revue Française de Gestion* ».

Tous les auteurs cités dans le tableau ci-dessus partagent une préoccupation commune qui est d'améliorer l'action organisationnelle. En dépit de ce but commun d'amélioration au travers notamment des propriétés émancipatoires de la carte (voir : 4.4.1 Les apports de l'outil), ces chercheurs ne privilégient pas le même niveau d'intervention, ni forcément la même conception de la carte cognitive. Cela amène à diverses variations dans la construction, le contenu et l'analyse des cartes (Cossette P., Audet M., 1992). Les études et recherches utilisant la carte cognitive révèlent en effet une très grande variété, et ce tant du point de vue de l'utilisation qui en est faite et des courants théoriques qu'elle sert, que des statuts ontologiques qui lui sont accordés et des stratégies de recherche utilisées pour l'établir. Cette richesse peut certes entretenir le manque de clarté des recherches s'inscrivant dans le paradigme cognitif, mais elle fait aussi de la carte un outil particulièrement riche et intéressant (Allard-Poesi F., 1996).

Cartographier la cognition d'un gestionnaire dans des situations complexes est devenu aujourd'hui populaire dans des disciplines telles que les sciences organisationnelles, la gestion, la stratégie d'entreprise et la recherche décisionnelle (Fuglseth A.M., Gronhaug K., 2002). La perspective cognitive ouvre des champs de recherche à toutes les branches des sciences de gestion (Verstraete T., 1996). La cartographie cognitive est un ensemble de techniques pertinentes pour l'étude des problématiques suivantes :

- vision stratégique de l'individu,
- interprétation de l'environnement,

- positionnement de la firme,
- identification des avantages concurrentiels,
- identification des options stratégiques,
- anticipation,
- identification des facteurs clés de succès.

Avec toutes ces applications possibles en management, Laroche et Nioche (1994) mettent en garde contre cette mode du « tout cognitif » qui fait du tort à l'image même de la technique.

La carte cognitive contribue principalement à découvrir l'homme qui se trouve derrière le dirigeant (Breton-Kueny L., 1996). « Le dirigeant est à la fois le cartographe et l'utilisateur de carte. Pour comprendre l'élaboration de la stratégie, il convient d'analyser la méthode par laquelle il dresse une carte cognitive. En fait, dans son sens le plus fondamental, cette activité est bel et bien une forme d'élaboration stratégique [...] l'élaboration de la stratégie est une recherche de concepts » (Mintzberg H. et al., 1999, p.171). Les cartes cognitives ont un intérêt potentiel pour les managers car elles sont un moyen de montrer graphiquement la position stratégique actuelle de la firme (Fiol C.M., Huff A.S., 1992). Selon Huff (1990, p.41) : « la cartographie cognitive est particulièrement bien indiquée pour l'exploration de la vision stratégique chez un président-directeur général ou d'autres intervenants clés [...] Elle peut aider à préciser le contenu et le processus de changement stratégique dans le temps et à prédire l'orientation d'une action stratégique à venir ». La carte créée n'est pas seulement utile au dirigeant car « scruter l'univers cognitif d'un sujet (un client, un salarié, un dirigeant, etc.) relativement à un objet relève d'un intérêt particulier pour l'expert qui, muni du référentiel du sujet, est mieux armé pour le conseiller (conformément au but du sujet) » (Verstraete T., 1997, p.46). On situe l'intérêt du recours à la cartographie cognitive dans le domaine de la décision par une meilleure compréhension des heuristiques utilisées.

La vocation d'une carte la plus évidente est celle d'aider un individu ou un groupe à réfléchir sur la conception qu'il a ou qu'ils ont de la réalité. La visualisation du graphique qu'est la carte et l'analyse qu'il est possible de faire à partir de cette dernière facilitent l'exploration mais aussi la prise de conscience (Cossette P., 1994b).

Les cartes cognitives représentent aussi une piste de recherche intéressante pour l'étude des interactions entre les différentes représentations. La carte est un moyen important

- I. Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME
  4. La cartographie cognitive
- 

pour comprendre et peut-être aider à changer la position d'une entreprise en relation avec d'autres acteurs ou événements (Fiol C.M., Huff A.S., 1992). En gestion, l'enjeu d'un tel outil est colossal. Voyons à présent comment peuvent se construire de telles cartes cognitives.



## 4.2 Les classements et les méthodes de construction d'une carte cognitive

Cette deuxième section est consacrée aux classements et aux méthodes de construction d'une carte cognitive. Le but est ici de prendre connaissance des différents types de cartes existantes et de la manière de les construire. La section débute avec une classification des différentes sortes de cartes et des grandes interrogations nécessaires avant de commencer une étude à l'aide d'une technique de cartographie cognitive (4.2.1). Elle se poursuit avec une description de la composition d'une carte cognitive (4.2.2). Plusieurs techniques de construction sont ensuite détaillées avec dans un premier temps les techniques de collecte des données (4.2.3) et dans un deuxième temps les techniques de codage des données (4.2.4). Il existe également différents modèles de présentation (4.2.5). La section se termine avec une discussion sur la validité et la fiabilité de l'outil (4.2.6). La méthode utilisée dans notre enquête empirique est mise en évidence dans chacun des points qui suivent.

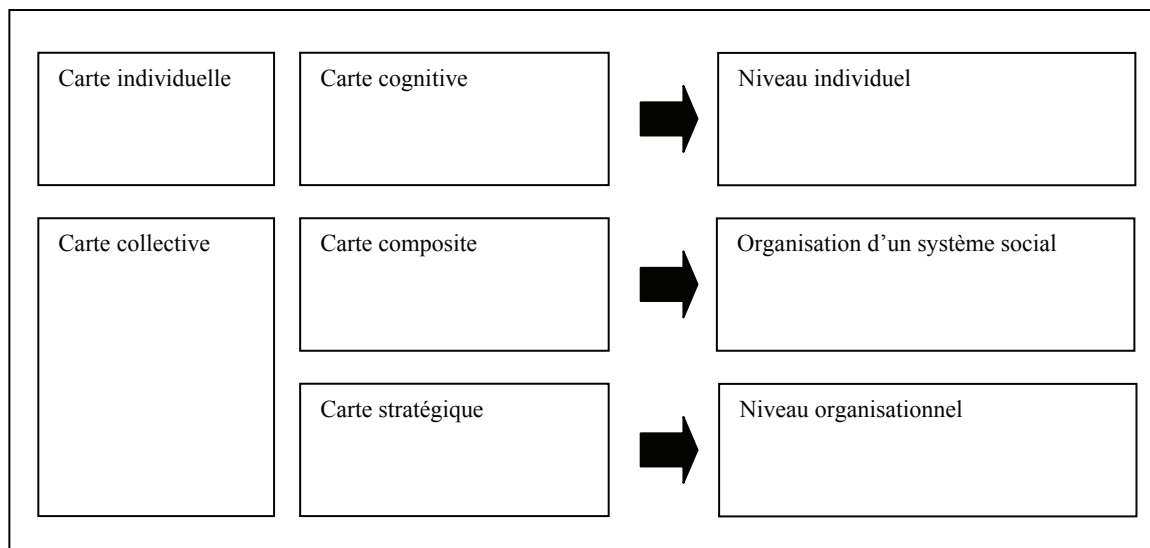
### 4.2.1 Une typologie des cartes cognitives

Les cartes cognitives sont souvent différenciées selon leur niveau d'analyse. On distingue habituellement un niveau individuel et un niveau collectif. Au niveau individuel, on retrouve la **carte individuelle** qui est la modélisation de la représentation mentale d'une personne sur un objet de recherche déterminé (voir : Axelrod R. (dir.), 1976 ; Bougon M.G., 1983 ; Eden C. et al., 1983). Au niveau collectif, la carte collective est la modélisation des représentations mentales de plusieurs personnes sur un objet de recherche déterminé.

Dans certains cas, les **cartes collectives** sont développées par agrégation de cartes individuelles et dans d'autres cas, elles sont développées directement par construction d'une carte de groupe. Dans le premier cas, la carte collective est appelée **carte composite** et est construite par superposition de cartes individuelles (voir : Bougon M.G., Komocar J.M., 1994 ; Bougon M.G. et al., 1977 ; Ford J., Hegarty H., 1984). Alors que dans le second cas, les cartes sont appelées stratégiques et plusieurs individus sont réunis pour créer une carte commune. On cherche alors à cartographier les perceptions partagées d'un groupe d'individus concernant un domaine particulier. La **carte stratégique** correspond au niveau organisationnel (Langfield-Smith K., 1992). Mais comment décider des liens dans une carte stratégique ? « Quand l'objectif est de fabriquer une carte collective, on décide habituellement qu'un lien d'influence unit deux concepts lorsqu'un nombre significatif de sujets affirment la présence d'un tel lien » (Cossette P., 2004, p.152).

La figure qui suit récapitule les différents types de cartes en fonction du niveau de cognition étudié, qu'elle soit étudiée au niveau individuel, comme organisation d'un système social ou encore au niveau organisationnel.

Figure 16 : Les types de cartes et niveaux de cognition



Source : inspiré de Verstraete T., 1996

« La carte individuelle et la carte collective sont alors des outils qui facilitent la prise de décision et non un moyen par lequel un chercheur pourrait atteindre le « réel » » (Audet M., 1994, p.276).

Huff (dir., 1990) propose une autre typologie des cartes cognitives et crée cinq familles de cartes allant de la carte demandant le moins d'interprétation du chercheur à celle qui en demande le plus. On a en premier la carte qui juge l'attention, l'association et l'importance des concepts qui peut être créée à l'aide de la recherche en fréquence de mots ou de synonymes en utilisant des méthodes statistiques. En deuxième position, on retrouve la carte qui révèle les dimensions des catégories et les taxonomies cognitives, ce qui demande une expertise plus approfondie pour faire ressortir les catégories et les concepts qui s'y trouvent. Une troisième sorte de cartes est la carte qui indique l'influence, la causalité et les systèmes dynamiques. Elle est la plus populaire en théorie des organisations et en management stratégique. En quatrième position apparaît la carte qui montre les structures des arguments et les conclusions. Pour ce genre de carte le chercheur utilise les croyances causales mais regarde plus largement et prend aussi le texte comme un tout pour montrer l'impact cumulatif d'une longue chaîne de raisonnement. La dernière catégorie est la carte qui spécifie les schémas, les cadres et les codes perceptuels, elle est essentielle pour les

chercheurs qui visent à comprendre le lien entre la pensée et l'action mais c'est également elle qui demande le plus d'interprétation de la part du chercheur.

Une fois que le niveau de cognition a été défini, il reste encore un certain nombre de points à arrêter. La source d'informations à cartographier, le degré de détail et les caractéristiques qui rendent une carte unique dépendent en effet du but dans lequel chaque carte est construite (Huff A.S., Fletcher K.E., 1990). Le chercheur doit définir à quoi va servir la carte et quel est le territoire qui devrait être couvert. Ses décisions concernent plus précisément dans quel but la carte est-elle construite ? Quel est le territoire à cartographier ? Quelles sont nos sources de données ? Et quelles sont les caractéristiques à inclure dans la carte ?

**Le but de la carte cognitive :** en tant qu'artefact de la pensée humaine, la carte cognitive peut être utilisée pour tous les questionnements en relation avec l'activité humaine. La difficulté n'est pas de trouver un thème approprié pour l'étude mais de trouver des sujets qui fourniront les cartes les plus pertinentes pour l'objet de recherche (Huff A.S., Fletcher K.E., 1990).

**Le territoire à cartographier :** une fois que le but a été défini, le chercheur doit spécifier le territoire à cartographier. Le choix principal est à faire entre une carte reflétant la cognition individuelle et une carte représentant les perceptions partagées d'un groupe. Dans ce dernier cas il y aura des inconsistances à gérer (Huff A.S., Fletcher K.E., 1990).

**La source de données :** la troisième décision essentielle pour la construction de cartes cognitives est le choix entre les données déjà existantes ou la génération de nouvelles données. Reste à savoir si l'on peut obtenir des données pertinentes pour la recherche avec des données générées dans d'autres buts. C'est cependant parfois l'unique moyen de réaliser des études chronologiques (Huff A.S., Fletcher K.E., 1990).

**Les caractéristiques incluses dans la carte :** un plan de ville contient une représentation des rues, des bâtiments publics, des points d'intérêts, alors qu'une carte géologique comportera d'autres éléments. Les caractéristiques importantes d'une carte vont dépendre du but déterminé de cette carte (Huff A.S., Fletcher K.E., 1990).

Pour la suite de ce travail, étant donné que l'étude porte sur un membre essentiel de la PME, son dirigeant, et son interprétation personnelle de la responsabilité sociale de son entreprise, nous utilisons la carte cognitive individuelle. Tout comme Cossette (1994), nous renonçons aux cartes collectives qui ne respectent plus l'idiosyncrasie des sujets. Le but est de

représenter graphiquement les représentations qu'un dirigeant peut se faire de la responsabilité sociale de sa propre entreprise en créant de nouvelles données permettant de répondre aux différentes questions de recherche (voir : 5.1.2 Les postulats et principaux objectifs de recherche).

#### 4.2.2 La composition d'une carte cognitive

Mais de quoi se compose cette représentation graphique ? Traditionnellement, une carte cognitive est un diagramme montrant un réseau sémantique. Plus concrètement, la carte cognitive est un graphe dirigé comprenant deux éléments de base : des nœuds et des flèches reliant ces nœuds. Les nœuds sont les concepts évoqués par le sujet, alors que les flèches représentent des liens unissant certains concepts. En clair, une carte cognitive est constituée de :

1. **concepts** que le sujet interviewé utilise dans son discours. Les concepts sont des variables de divers type (dans le sens où ces concepts peuvent prendre différentes valeurs, représenter le niveau mais aussi la présence ou l'absence d'un élément) ou des construits (chaque construit étant accompagné d'une idée et de son contraire) (Eden C. et al., 1983).
2. **Liens** que le sujet tisse entre ces concepts. La nature de ces liens peut varier.

Cossette (2004) précise que les concepts sont le plus souvent traités comme des « variables » mais que ceux qui inscrivent leurs travaux dans un contexte d'aide à la décision dans la lignée des travaux d'Eden et fondés sur la théorie des construits personnels (Kelly G.A., 1963) traitent plutôt les concepts comme des « construits ». Ces derniers sont, comme nous l'avons vu, constitués d'une idée et de celle qui lui est opposée. Si l'idée contraire n'est pas précisée on admet la négation de celle de départ (Cossette P., 2004).

Sur une carte cognitive, un concept qui ne fait que recevoir des influences est appelé une « tête » alors qu'un concept qui ne fait qu'influencer les autres et ne reçoit lui-même aucune influence est appelé une « queue ». Les « têtes » sont hypothétiquement la source de situations conflictuelles à cause des nombreuses influences reçues qui peuvent parfois être contradictoires. Leur nombre sur une carte peut de ce fait être représentatif du potentiel de situations conflictuelles. A l'inverse, le nombre de « queues » sur une carte cognitive est considéré comme une indication de la multiplicité d'options possibles pour solutionner un problème (Verstraete T., 1996).

Une carte peut contenir d'une dizaine jusqu'à presque mille concepts selon la nature de la problématique ou de la situation ainsi que selon le niveau d'analyse de la carte qu'il soit individuel ou collectif. On trouve dans la littérature des cartes individuelles comprenant généralement de douze à 20 concepts. Les cartes les plus petites sont celles dont les concepts ont été définis a priori (voir : 4.2.3 Les techniques de construction : la collecte des données). Elles contiennent en général une dizaine de concepts. Les méthodes moins structurées et plus libres génèrent un nombre plus important de concepts : en moyenne 20 pour Jenkins et Johnson (1997), 32 pour Brown (1992), 50 pour Cossette (1996) et près d'une centaine pour Eden et ses collègues (1983) (cité dans, Allard-Poesi F., 1996). Les situations problématiques fournissent généralement des cartes plus grandes avec près d'une centaine de concepts. Les cartes les plus larges sont évidemment les cartes composites (Eden C., 2004).

Les liens les plus utilisés pour la recherche en gestion sont les liens dits de causalité (ex. : A cause B) (Stubbart C., 1989) mais les liens entre deux concepts A et B peuvent être de plusieurs natures. Il existe, par exemple, des liens de similarité/ressemblance (ex. : A est similaire/ressemblant à B), d'influence (ex. : A a une influence sur B), d'inclusion (ex. : A est inclus dans B), de proximité (ex. : A est proche de B), de catégorie (ex. : A est une catégorie de B), de continuité (ex. : A est la continuité de B), d'implication (ex. : A implique B) et d'autres dérivatifs (Swan J., 1997). Ce n'est que lorsque l'on considère tous les liens possibles entre les concepts que l'on peut parler de carte cognitive (Weick K.E., Bougon M.G., 1986). L'enquête empirique de Calori et de ses collaborateurs (1994) est l'une des rares études sur les cartes cognitives en gestion prenant en compte en plus des liens de causalité les liens de proximité et d'équivalence. Certains auteurs, comme Bougon (1983), préfèrent de ce fait réserver la dénomination de carte cognitive à une représentation de l'ensemble des liens possibles entre les concepts présents dans le schème cognitif d'un sujet. Cependant, « opter pour une approche aussi globale exigerait d'abord d'élaborer ou de dénicher quelque part une taxonomie de tous les types de liens possibles entre les concepts [...] Dans tous les cas, une telle complexité rendrait la fabrication d'une carte cognitive très difficile et son analyse encore plus pénible » (Cossette P., 2004, p.139). Si seuls les liens de causalité sont représentés, la représentation s'appellera carte causale. Pour une carte composée uniquement de liens de similarité on parle par contre de schèmes de catégories (Huff A.S., 1990).

Dans notre étude, ce sont principalement des relations d'influence positive ou négative (ex. : A a une influence positive sur B) qui sont identifiées. L'influence peut être positive ou négative dans le sens qu'elle provoque une hausse ou une baisse du concept. La majorité des

études de causalité sont en réalité des études d'influence. La causalité n'est en général pas définie de façon explicite et s'apparente bien plus à la notion d'influence d'un concept sur un autre. Il serait plus précis de parler de carte d'influence, mais l'expression carte cognitive qui est plus générique est un abus de langage communément accepté par les chercheurs. Nos cartes cognitives sont une sorte particulière de graphe dirigé dans lequel la direction des flèches indique une croyance d'influence de la part de l'individu (Eden C., 2004).

Généralement, un récit à la « queue » d'une flèche va influencer de manière positive ou négative le récit se situant à la « tête » de la flèche (Eden C., 2004). Les valeurs des relations d'influence sont alors différenciées ainsi : {+ ; -}. Les situations ambivalentes dans lesquelles un concept A a une influence directe positive sur un concept B et en même temps une influence directe négative doivent être évitées par un éclaircissement de la situation avec le dirigeant interrogé. Notons que le sens de l'influence est parfois ambigu (Verstraete T., 1997). D'après Cossette (2004), l'influence peut également être de nature envisageable ou réelle.

Cossette (1994b) étudie la question des liens de causalité qu'il faudrait selon lui envisager plutôt comme des liens d'explications à conséquences. Il définit trois grandes catégories de liens d'explications à conséquences :

1. le lien de « moyen à fin » (ex. : j'investis dans la formation des employés pour doper les ventes),
2. le lien de « cause à effet » (ex. : un taux élevé de rebut dans la production m'incite à investir dans la formation des employés),
3. et le lien « rend possible » (ex. : une augmentation des ventes rend possible un investissement dans la formation).

Axelrod (1976a) retient six sortes de relations causales : les relations positives, les relations négatives, les relations sans effets, les relations indéterminées mais pas sans effets, les relations non positives et les relations non négatives. Huff et ses collaborateurs (1990) y ajoutent deux types de liaisons non causales, la première est une relation d'équivalence (A est équivalent à B) et la deuxième une relation d'exemple (A est un exemple de B).

Un concept peut être à la fois une cause et un effet, ce qui forme une chaîne de relations appelée également « chemin » (Huff A.S et al., 1990). Les concepts et les liens forment des sentiers d'influence, chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs autres concepts. Ces chemins forment même parfois des

boucles lorsqu'un concept exerce de façon indirecte une influence sur lui-même (Breton-Kueny L., 1996).

On connaît à présent la composition structurelle d'une carte cognitive. Mais de quoi traite-t-elle ? Quels genres d'objets de recherche sont représentés dans ce type de carte ? Les schèmes ou théories modélisés sur une carte cognitive sont classés par Cossette (2004) en fonction de trois dimensions :

1. **le niveau de généralité de l'objet** : l'objet d'un schème peut aller du général (ex. : le bonheur) au particulier (ex. : le mariage).
2. **Le niveau de précision du contexte** : l'objet, qu'il soit général ou particulier, peut être plus ou moins contextualisé (ex. : on peut s'intéresser à la conception du bonheur des femmes musulmanes en Afghanistan ou encore à la conception du mariage chez les prêtres aux États-Unis d'Amérique). Ces précisions auront un impact certain sur les concepts qui figureront sur la carte cognitive d'un individu.
3. **Le niveau d'engagement du sujet dans cette réalité** : on traite ici de la distance entre le sujet et l'objet, est-ce que l'on se réfère au mariage du sujet ou à celui d'un autre ?

Une carte cognitive se positionne en fonction de ces trois dimensions selon « l'objectif poursuivi et de la problématique qui lui est sous-jacente » (Cossette P., 2004, p.145). Une carte cognitive ne peut pas traiter d'un succès ou d'un échec vécu. Bien que cela puisse servir de prétexte à la réalisation d'une carte, l'objet doit permettre à l'individu de réfléchir simultanément sur des aspects positifs et négatifs afin de refléter au mieux sa cognition (Cossette P., 2004).

Dans le cadre de notre étude, ce sont des cartes d'influence appelées par abus de langage cartes cognitives qui ont été réalisées. Les influences tracées sont catégorisées en influences positives ou négatives, et ce qu'elles soient réellement vécues ou simplement supposées. L'objet de cette recherche, la responsabilité sociale, est une thématique d'ordre général. Elle est étudiée dans un contexte plutôt précis, celui de la PME et le niveau d'engagement des dirigeants est très fort étant donné que le questionnement porte sur leur entreprise. Passons plus concrètement à la construction de ces cartes cognitives.

### 4.2.3 Les techniques de construction : la collecte des données

À présent que la composition d'une carte cognitive est connue, il reste à comprendre comment se construisent de telles cartes. La cartographie cognitive édicte des règles d'élaboration assez strictes pour la construction des cartes (Eden C., 2004). Quelle que soit la technique choisie, l'élaboration d'une carte nécessite deux étapes de base qui sont :

- la collecte d'une source d'informations à coder,
- le codage de ces dernières sous la forme d'une carte.

Une troisième étape permettant de donner du sens à la méthode est l'analyse des données codées (Thiétart R.-A. (dir.), 2003). Cette analyse fait l'objet de la section suivante (voir : 4.3 L'analyse des données). Ce sont les trois grandes étapes que nécessitent la plupart des méthodes d'analyse de discours et de représentation (Allard-Poesi F. et al., 2003).

Il faut premièrement disposer d'une source d'informations à coder que ce soit des informations préexistantes, avec le risque que ces dernières ne soient pas adaptées à l'analyse, ou des informations recueillies sur le terrain avec toute la difficulté que cela entraîne.

Il y a deux grandes tendances dans la méthode de détermination des concepts. Ils peuvent être déterminé *ex ante* ou suite à des entretiens. Ces deux méthodes se divisent en quatre grandes catégories de méthodes de collecte de données pour les cartes individuelles : les méthodes documentaires, les méthodes structurées ou « a priori », les méthodes non-structurées « a posteriori » et les méthodes semi-structurées.

**Les méthodes documentaires** sont fondées sur des informations préexistantes. Elles se basent sur des documents écrits tels des lettres, des archives ou des retranscriptions de discours publics. La carte permet dans ce cas de synthétiser des documents de parfois plusieurs centaines de pages. Cependant, ces données peuvent être fortement biaisées en fonction des conditions de création du document et du public à qui ce dernier s'adresse. Le document n'étant à l'origine pas prévu pour la construction d'une carte cognitive de nombreux biais s'installent. Une personne s'exprimera de manière différente en fonction de son public (ex. : électeurs, journalistes, employés, etc.). L'avantage du document est par contre son accessibilité, c'est parfois même le seul moyen de procéder à des analyses chronologiques. Utiliser des documents préexistants dans la création d'une carte cognitive offre la possibilité de pouvoir étudier de textes anciens dont les protagonistes ne sont plus de ce monde (Weick K.E., Bougon M.G., 1986). On peut toutefois se demander si le document en question représente sincèrement les croyances d'un individu. Si cette catégorie de



méthodes tient le chercheur à l'écart du processus de recueil d'informations, elle lui laisse par contre un rôle important dans l'interprétation des données, ce qui est perçu comme une menace à la neutralité (Allard-Poesi F., 1996). C'est en raison de cette limitation que de nombreux chercheurs préfèrent autant que possible se baser sur des entretiens privés plutôt que sur des documents souvent formatés en fonction du public visé, dont il est de plus souvent impossible d'obtenir des précisions parfois essentielles (Weick K.E., Bougon M.G., 1986). Cette technique de collecte des données a été utilisée dans des travaux divers et variés. On peut citer en guise d'exemple d'étude l'étude de Barr et de ses collaborateurs (1992) procédant à l'analyse de rapports annuels de deux compagnies de chemin de fer sur vingt-cinq ans ou l'analyse des théories de Taylor réalisée par Cossette (2002). Se référer également aux travaux de Fahey et Narayanan (1989).

Si la collecte ne se fait pas à partir de documents préexistants, deux procédés s'opposent pour la collecte d'informations nouvelles : une méthode structurée ou « a priori » qui a été développée par Bougon et ses collaborateurs (1977) puis reprise par Komocar (1994) et une méthode non-structurée ou « a posteriori » utilisée principalement par Eden et Ackermann (1998) ainsi que par Cossette (1994a ; 2004). **La méthode structurée** nécessite une sélection préalable des concepts qui vont être utilisées, il y a une structure préétablie par le chercheur. L'objectif d'une telle méthode est de générer directement la représentation d'un individu concernant un objet qui intéresse le chercheur en ciblant avec des concepts préalablement choisis. Comme cette méthode ne repose pas sur des données de discours naturelles, elle ne peut pas prendre part à une analyse du contenu. L'avantage d'une telle méthode est de permettre des comparaisons des cartes et d'être fiable, mais étant donné que les concepts sont imposées, on risque soit de déposséder l'individu d'une partie de sa représentation, soit d'y introduire des données supplémentaires qu'il n'aurait pas prises en compte (Allard-Poesi F. et al., 2003). Voir aussi les travaux d'Axelrod (1976), Ford et Hergarty (1984), Langfield Smith et Wirth (1992), Markoczy et Goldberg (1995) (cités par Allard-Poesi F., 1996).

À l'opposé, l'objectif d'une **méthode non-structurée** est de créer des données qui soient les plus naturelles possibles. L'avantage principal est la validité des données produites, car elles sont plus susceptibles de représenter les croyances de l'individu en question. Par contre, ces données sont moins fiables car réalisées à petite échelle étant donné la part importante de travail du chercheur (Allard-Poesi F. et al., 2003). Dans le modèle non-structuré, les cartes sont construites sur la base d'un discours à partir de questions ouvertes ou

semi-directives. Se référer aux travaux de Cossette (1996) et d'Eden et Banville (1994). Il existe encore une catégorie intermédiaire avec une méthode de collecte des données dites **semi-structurée**. Le degré de structuration peut varier dans ce dernier type de méthodes.

Voyons plus en détail les **principales méthodes non-documentaires de collecte des données** répertoriées dans la littérature. Il s'agit de : l'observation, le questionnaire, l'entrevue 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.

**L'observation** est dite participante. C'est la méthode utilisée pour la recherche de Bougon et de ses collaborateurs (1977) concernant l'observation des musiciens de l'*Utrecht Jazz Orchestra* dans le but de dresser une carte collective. L'observation a l'avantage d'être proche du vécu du sujet. Par contre, l'influence du chercheur sur le choix des concepts est énorme, il y a un risque de comportement joué de la part des individus observés et l'observation exige non seulement du temps mais encore l'autorisation d'observer de la part des membres et celle des supérieurs. L'observation fait clairement partie de la catégorie de méthodes de collecte non-structurée. Elle peut également servir à déterminer les concepts a priori.

**Le questionnaire** est le plus souvent utilisé pour identifier des liens entre des concepts déjà fixés avec l'aide d'une matrice. On peut classer la méthode par questionnaires dans la catégorie de méthodes de collecte structurées. Un questionnement systématique a été utilisé par Bougon et ses collaborateurs (1977) cités précédemment, par Ford et Hegarty (1984) et par Komocar (1994). La démarche a l'avantage d'être systématique mais elle peut devenir fastidieuse et surtout monotone et oblige le chercheur à n'inclure qu'un nombre limité de concepts. De plus, les répondants n'ont pas la liberté d'ajouter ou de supprimer des concepts.

On trouve ensuite les méthodes recueillant directement les informations auprès des intervenants comme par exemple par la réalisation d'un **entretien en profondeur**. Dans ce cas, le chercheur intervient fortement dans le processus de collecte des données et influence par ses questions le contenu des cartes. On interroge l'individu sur un sujet précis, le matériel de base d'une carte est un discours conceptuel. Le discours est la forme la plus fréquente de données mais il faut tenir compte de nombreux facteurs liés au contexte pouvant influencer les représentations discursives, tel les contextes affectif (ce qu'il ressent ou croit que les autres ressentent, etc.), cognitif (ses intentions, objectifs, attentes, etc.) et environnemental (interlocuteur, lieu, moment, etc.) (Cossette P., 2004). Les méthodes qui utilisent l'entretien favorisent la compréhension des croyances des dirigeants grâce à l'interaction entre le

chercheur et le sujet. À partir de quelques questions ouvertes et d'ordre très général, le sujet va s'exprimer librement. La durée des entretiens varie selon l'attitude du dirigeant interrogé face aux chercheurs, certains étant plus éloquents et plus spontanés que d'autres. L'emploi d'un dictaphone lors des interviews peut freiner l'individu dans son discours. Cependant, l'enregistrement et la retranscription sont essentiels pour la création d'une carte cognitive et il est généralement conseillé d'enregistrer l'interview et de se baser sur la retranscription pour réaliser le codage. C'est la méthode de prédilection d'Eden dans ses travaux sur les cartes cognitives (ex. : Eden C. et al., 1983). Elle est aussi employée par Calori et ses collaborateurs (1992 ; 1994) ou Cossette (Cossette P., Audet M., 1992 ; Cossette P., 1994b). Bien que cette méthode offre le meilleur accès au système référentiel du sujet, le chercheur se trouve assez rapidement confronté à une masse considérable d'informations, les concepts et les liens ne sont pas facilement identifiables et tout n'est pas forcément verbalisé (par exemple ce qui paraît trop évident par le sujet n'est parfois pas verbalisé). Cette méthode exige de la disponibilité de la part du sujet mais aussi un certain nombre de compétences de la part du chercheur, telle une grande capacité d'écoute et d'acceptation des idées d'autrui. La sincérité du discours peut parfois être mise en doute avec les interviews (Weick K.E., Bougon M.G., 1986). Même si le dirigeant ne dévoile pas ce qu'il pense au fond de lui, il l'exprimera de la même façon qu'il l'explique envers ses parties prenantes et c'est aussi ça qui compte : la vision qu'il donne aux autres de sa responsabilité sociale ! Si l'argument est de dire que le dirigeant peut feindre ce qu'il pense, cette critique est valable pour toutes les méthodes qualitatives d'analyse ! Dans ce cas faut-il arrêter d'étudier la RSE sur un plan qualitatif ou simplement se rendre compte des limites des méthodes qualitatives et essayer de tirer des éléments intéressants ?

En résumé, l'entretien en profondeur respecte le système référentiel de la personne mais exige une certaine habileté de la part du chercheur qui exerce une forte influence sur le contenu de la carte réalisée. Cette technique n'est que peu appropriée pour les grands échantillons car elle nécessite beaucoup de temps.

**La technique des grilles d'exploration systématique** a été mise au point par Cossette (1996) pour pallier à certaines difficultés de l'entrevue en profondeur comme la masse d'informations secondaires qui est récoltée et qu'il faut trier. Cette grille est « susceptible d'aider le sujet à explorer ses propres idées » (Cossette P., 2004, p.154). Il s'agit d'une procédure systématique lors de laquelle le sujet doit identifier des concepts concernant un objet de recherche. Ces concepts sont inscrits sur des grilles séparées et pour chacun de ces

concepts le sujet doit identifier les explications et les conséquences et ainsi de suite. La carte cognitive consiste alors à regrouper sur un même support les différentes grilles. À l'instar de l'entrevue en profondeur, cette méthode reste non-directive et non-structurée. Elle exige cependant une relation de confiance entre le chercheur et le sujet afin que ce dernier explore ses propres idées de manière aussi systématique. Les grilles d'explorations systématiques ont été reprises par Verstraete (1997) dans son étude sur l'accompagnement des créateurs d'entreprise. Cette méthode a l'avantage d'être systématique et explicite. L'intérêt de l'utilisation de grilles d'exploration systématique vierges est de sensibiliser la personne interrogée à la recherche de liens de causalité (Verstraete T., 1996). Verstraete (1997, p.67) exprime les limites qu'il a rencontré avec cette techniques : « lors d'une expérience avec un autre créateur, ce dernier a évoqué au milieu de l'entretien un manque d'inspiration [...] il n'avait pas la tête à cela [...] nous avons remarqué qu'il cherchait à remplir les cases de la grille d'exploration, sa réaction a été motivée par l'impression qu'il avait de ne pas être productif ». Ce problème est gênant car la personne interviewée cherche alors absolument des concepts pour remplir la grille et ces derniers ne sont alors plus le reflet de sa cognition. L'auteur a géré ce problème en introduisant en parallèle une démarche semi-directive qui permettait au sujet de prendre du recul sur les grilles et d'utiliser des feuilles vierges et non plus des modèles de grilles d'exploration vides à remplir (Verstraete T., 1997).

**La full context form des grilles répertoires** est une technique dérivée de la théorie de Kelly (1963) sur les construits personnels. Kelly était alors intéressé à développer des instruments de collecte de données qualitatives avec lesquels le cadre de référence et la vision du monde du chercheur ne seraient pas imposés au répondant. Simultanément, il cherchait une méthode permettant de donner une image fiable de la structure cognitive du répondant. Dans cette méthode, le chercheur doit sélectionner au préalable une liste d'éléments (ex. : liste d'entreprises, de situations, etc.) qu'il présente au sujet généralement par groupe de trois (choisis au hasard mais présentés avec une logique séquentielle). Le sujet doit alors préciser en quoi les deux premiers éléments sont semblables et en quoi le troisième est différent. Finalement, le sujet doit évaluer chaque élément en fonction de chacune des dimensions identifiées sur une échelle de Likert<sup>36</sup>. Cette technique a l'avantage de limiter l'influence du chercheur mais reste difficile à manœuvrer et pose des difficultés lors de la comparaison. De nombreuses variantes de cette technique existent. C'est pourquoi il est plus approprié de

---

36 Une échelle de Likert est une échelle qui permet de quantifier les attitudes. Elle est composée d'une série d'affirmations auxquelles le sujet doit indiquer son degré d'accord. Les items du questionnaire permettant de réaliser l'échelle en question sont auparavant sélectionnés en fonction de leurs qualités psychométriques.

considérer la grille de répertoire comme un ensemble de méthodes et non comme une méthode unique (Reger R.K., 1990b).

**La *visual card sorting*** est une technique développée par Daniels et ses collaborateurs (1994 ; 1995) pour modéliser les représentations qu'un manager a de ses concurrents. Le sujet doit d'abord dresser une liste des concurrents. Le nom de chaque concurrent est alors inscrit sur un papier séparé. Le sujet doit ensuite disposer les papiers en fonction de l'intensité de la concurrence (plus la concurrence est forte, plus les papiers sont proches). Il devra finalement justifier la position respective de chaque papier, l'arrangement sera alors photographié et le cliché servira de représentation de la concurrence du sujet. Calori et Sarnin (1996) ont adopté cette méthode pour l'étude de la concurrence dans l'industrie automobile. Elle a été utilisée également par Dornier (2000 ; 2004a/b) pour son étude sur l'environnement concurrentiel du marché des voyagistes français. L'avantage de cette méthode est qu'elle n'introduit pas de définition a priori de l'objet de recherche, l'influence du chercheur est à son minimum et son utilisation est plus facile que la technique de la grille répertoire.

**La *self-Q* technique ou *self-Questioning interview*** technique est une méthode originale développée par Bougon (1983). La méthode *self-Q* est l'une des rares méthodes bien développées pour l'élaboration de cartes cognitives. Elle vise une approche structurale pour interviewer les sujets (Eden C. et al., 1992). Cette méthode constitue une technique d'entretiens organisés de type non-directifs. Elle est aussi non-réactive et libère considérablement l'interviewer de toute initiative de diriger l'entretien. Bougon (1983) était intéressé à comprendre comment les gens modélisent leurs expériences en connaissances et comment ils utilisent leurs connaissances. Après avoir défini l'expérience comme un flux d'énergie, sa question épistémologique centrale était de comprendre comment cette énergie reçue peut se transformer en connaissances. Selon cette approche, la perception, la conceptualisation et le comportement d'un individu proviennent d'une interaction de son expérience avec ses schèmes (Bougon M.G., 1983, p.174). Lors d'une interview *self-Q*, les participants s'interrogent eux-mêmes. L'idée principale est de considérer le sujet comme un expert de sa connaissance personnelle qui guidera son comportement social. La procédure comprend trois entretiens afin de capturer progressivement les nœuds et les liens. Lors d'une première interview, le sujet doit poser lui-même des questions à haute voix sans y répondre. Il formule toutes les questions qui lui viennent à l'esprit à propos d'une situation donnée. Le chercheur repère ensuite, dans ces questions, les concepts et les présente au sujet pour qu'ils discutent de l'importance et de l'influence de ces derniers lors d'un second entretien. Ensuite

le chercheur réalise une matrice à l'aide de ces concepts et sur la base de cette matrice le sujet devra déterminer, durant le troisième entretien, les influences de chacun des concepts (Bougon M.G. et al., 1990). Bien que le *self* questionnement ne soit pas un exercice facile, cette technique a pour principal avantage de permettre au chercheur d'entrer rapidement dans l'univers cognitif du sujet. Il est par contre possible que le sujet se sente frustré de ne pas répondre à ses questions.

**La méthode des questions spontanées et de l'exploration libre** est une approche récemment proposée par Cossette (2004). Il s'agit d'une méthode en deux temps. Premièrement, le sujet doit se demander quelles questions il se pose à propos d'un objet. Deuxièmement, le chercheur isolera le concept présent dans chaque question. Pour chacun de ces concepts on cherchera ce qui influence le concept et ce que celui-ci influence à son tour. Ceci peut être effectué grâce à une grille d'exploration systématique ou simplement en utilisant des feuilles séparées pour chacun des concepts.

En 1997, Swan a réalisé une énumération des apports de plusieurs auteurs aux différentes étapes de construction des cartes cognitives. Son travail est repris dans le tableau qui suit.

**Tableau 46 : Les techniques de construction**

Technique de collecte des données	Références principales
Analyse du contenu d'un texte afin de mettre en évidence les concepts et les thèmes.	Erderner et Dunn (1997)
<i>Full context form</i> Grilles de répertoire et analyse des facteurs pour identifier les dimensions de base utilisées par des individus dans la résolution de problèmes.	Kelly (1963) Reger (1990)
Codage systématique des relations causales basé sur l'analyse de documents écrits.	Axelrod (dir., 1976) Huff et al. (1990) Cossette (2002)
Création de matrices pour examiner les relations causales entre les concepts clés.	Bougon et al. (1977) Ford et Hegarty (1984)
Logiciels informatiques permettant la création de modèles représentant les concepts et les liens entre ces concepts.	Eden (1988)

<i>Self-Q</i> technique Entretien au cours duquel les participants se questionnent eux-mêmes afin de faire ressortir les concepts et les relations entre ces concepts.	Bougon (1983)
Technique de cartographie des argumentations utilisée lors de la prise de décision	Fletcher et Huff (1990b)
Analyse sémiotique : technique empruntée à la linguistique qui dessine les significations cachées et les croyances enfouies à partir d'un texte narratif. La sémiotique est l'étude des signes.	Fiol (1990b)
Méthode de création des cartes cognitives appelée <i>visual card sorting</i> . C'est une méthode dérivée de la <i>full context form</i> .	Daniels et al. (1994, 1994)
Grilles d'exploration systématiques pour la collecte des données.	Cossette (1996)

Source : inspiré de Swan J., 1997, pp.189-190 et autres recherches personnelles, références dans le tableau

Il existe une grande variété de techniques de collecte des données. Chacune d'entre elles présente des avantages et des inconvénients (Fuglseth A.M., Gronhaug K., 2002). On peut imaginer d'autres méthodes encore, mais l'élément déterminant est que les concepts proviennent du sujet et ne soient pas déterminés a priori par le chercheur.

Selon Cossette (2004), pour être plus représentatifs les liens devraient idéalement être établis spontanément et non pas par un questionnement systématique. « La stratégie de recherche doit permettre aux gens concernés de livrer, voire de construire leur propre conception des choses » (Cossette P., 2000, p.33). Le chercheur ne peut pas obliger le sujet à penser chaque lien possible. Ces liens doivent être envisagés spontanément ou en réponse à une question ouverte pour que le sujet construise sa réalité (Rascal-Boutard S., Briole A., 2004).

L'acceptabilité de la méthode par les participants constitue également un point important. De par leur systématique, certaines méthodes peuvent être plus rébarbatives, comme celle des grilles répertoires. Les méthodes plus interactives, comme celle de l'entretien en profondeur, sont en général mieux acceptées. Les techniques prenant beaucoup de temps peuvent également être jugées pénibles pour le participant (Brown S.M., 1992).

Étant donné la nature complexe de la thématique de notre étude et le peu de connaissances disponibles, nous utilisons un modèle non-structuré, appelé également a

posteriori. L'un de nos objectifs est de découvrir comment les dirigeants de PME interprètent la responsabilité sociale d'entreprise et quels sont les termes développés sur ce sujet. Il ne paraît alors pas pertinent d'enquêter avec un ensemble de variables préétablies.

La méthode utilisée pour cette recherche est celle de l'interview semi-directive en profondeur. Les méthodes plus structurées, même si elles ont les avantages de fournir des données plus fiables et comparables sans besoin de codage poussé, sont généralement moins bien acceptées par les dirigeants, et la validité des cartes peut être réduite car on impose au sujet des concepts qu'il n'aurait pas considérés spontanément (Calori R. et al., 1994). Malgré l'avantage évident pour l'analyse de l'utilisation de concepts prédéterminé, il semble plus adéquat pour un sujet aussi mal structuré et personnel que la RSE, de laisser chaque individu présenter ses propres concepts avec son propre langage.

La décision à été prise de ne pas utiliser les grilles d'exploration systématiques de Cossette (1996) en raison de la nature de notre relation avec le dirigeant et du caractère délicat de la thématique. En effet, nous ne connaissions pas les dirigeants avant l'entretien exploratoire et n'avions pas pu établir une relation de confiance. De plus, la thématique de la responsabilité sociale d'entreprise est une thématique délicate car elle touche d'une manière ou d'une autre aux valeurs morales des dirigeants. C'est pour ces diverses raisons que le choix s'est fait pour une méthode produisant des données les plus naturelles possible.

Afin de diminuer les différents biais issus de cette technique de collecte des données peu structurée, certaines précautions peuvent être prises. Ces précautions incluent : allouer suffisamment de temps à la discussion, limiter l'influence du chercheur, développer les capacités de codage du chercheur, établir un protocole de codage, définir aussi précisément que possible le niveau d'analyse mais aussi dans la mesure du possible calculer la fiabilité intercodage et rendre un feedback des résultats de la carte cognitive à la personne interviewée (Calori R. et al., 1994).

L'étape qui suit la collecte des données est celle de la codification. Le processus de codage est abordé spécifiquement pour une collecte des données réalisée par la méthode d'un entretien en profondeur tel que dans notre enquête empirique.

#### **4.2.4 Les techniques de construction : le codage des données**

La codification ou codage est, selon Wrightson (1976), la véritable première étape spécifique au processus de construction d'une carte cognitive. « Le processus de codage 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 » (Allard-Poesi F. et al., 2003, p.455).

Les quatre étapes essentielles du codage sont d'après Huff et ses collaborateurs (1990) :

1. localiser les relations dans le texte,
2. placer les composants en séquences,
3. identifier la nature de la relation et assigner un code,
4. sélectionner la portion de texte à entrer sur la feuille de codage.

Lors du codage des données, dix relations différentes sont généralement prises en compte. Elles sont présentées dans le tableau qui suit.

Tableau 47 : Les relations

Relation	Symbole	Indicateurs
Influence positive	/+/	Affecte positivement, facilite, augmente, rend meilleur, aide, promeut, rend possible, est nécessaire pour, etc.
Influence négative	/-/	Affecte négativement, rend difficile, gêne, empêche, etc.
Sans influence	/o/	N'a pas d'effet, n'a pas de relation avec, n'est pas un sujet pour, etc.
Influence indéterminée mais différente de zéro	/m/	Affecte d'une certaine manière, a un effet non nul sur, etc.
Influence non positive	/⊕/	N'affecte pas positivement, n'aide pas, ne promeut pas, etc.
Influence non négative	/∅/	N'affecte pas négativement, ne gêne pas, n'empêche pas, etc.
Équivalence	/=/	Est équivalent à, est le même que, est défini comme, etc.
Non équivalence	/≠/	N'est pas le même que, etc.
Exemple	/∈/	Est un membre de, est un exemple de, appartient à l'ensemble, etc.
Non-exemple	/∉/	N'est pas membre de, etc.

Source : inspiré de Huff et al., 1990

Les six premières sont des relations d'influences alors que les quatre dernières font ressortir l'équivalence et l'exemple avec leur contraire. Il faut souligner que les relations les plus recherchées sont l'influence positive et négative. Pour des raisons de clarté de lecture des

cartes et en relation avec les objectifs de recherche, seules les influences positives et négatives sont représentées.

Le codeur doit en premier lieu lire le texte<sup>37</sup> entier pour essayer de comprendre le point de vue du répondant en soulignant au crayon les passages qui semblent les plus importants. Ensuite, il faut identifier les relations décrites précédemment en faisant par exemple une lecture par type de relation. Enfin, le codeur doit comparer la feuille de codage avec le texte original et si, par exemple, il n'y a pas de code pour une page entière de texte il doit se demander pour une phrase prise au hasard : qu'est-ce qui a causé cela ? Quel en est l'effet ? (Huff A.S. et al., 1990).

Il est nécessaire d'identifier certains concepts dits d'utilité, car ils montrent les valeurs fondamentales de la personne interviewée. Certains signaux indiquent la présence de ces concepts d'utilité (Huff A.S. et al., 1990) :

- expressions d'approbation ou de désapprobation,
- jugements de valeurs extrêmement forts (positifs ou négatifs),
- état exalté ou moqueur vis-à-vis d'un concept,
- texte qui laisse une question sans réponse,
- questions rhétoriques.

Lors de la formulation des concepts, il est essentiel de maintenir le langage original du sujet aussi fidèlement que possible. C'est là l'un des principes généraux de la construction d'une carte cognitive qui se doit d'être appliqué rigoureusement. Les termes utilisés doivent coller au vocabulaire initial du texte. Idéalement, il ne faut pas changer les verbes par des substantifs sous peine de changer le sens de la phrase (Huff A.S. et al., 1990). La formulation des concepts est une étape délicate de la création d'une carte cognitive et Cossette (2004, p.164) met les chercheurs en garde concernant la formulation de concepts pour lesquels l'idée opposée ou alors ce qui varie n'est pas clair, « il faut prêter une attention particulière à la formulation des concepts. Il doit être clair qu'ils renvoient à des variables (dichotomiques, ordinales, etc.) ou à des construits montrant une idée accompagnée de celle qui lui est plus ou moins explicitement opposée ». Chaque concept doit également se démarquer des autres pour

---

37 Le texte auquel nous faisons référence peut être un document préexistant ou la retranscription d'un entretien en profondeur selon la méthode choisie de récolte des données.

le sujet, on doit pour ce faire porter une attention particulière aux synonymes et aux idées qui se recoupent, bien qu'il soit toutefois difficile d'éviter certains liens de nature hiérarchique.

Il existe une ambiguïté due au fait que les concepts sont tous naturellement exprimés sous la forme de variables ou de construits exprimant une idée et son contraire. « Certains de ces éléments ne sont pas considérés comme tels par le sujet, mais bien plus comme des données de fait [...] Si à un niveau général tout concept peut être vu comme une variable, on peut se demander s'il est nécessaire et justifié de le traiter comme tel » (Allard-Poési F., 1997, p.138).

Certaines méthodes proposent d'utiliser la fréquence d'un concept dans le texte afin d'en déterminer l'importance. Cependant, la fréquence n'est pas toujours un très bon reflet de l'importance (Swan J., 1997). Pour créer une carte cognitive il est nécessaire d'explorer sous la surface des mots et de considérer ce qu'une phrase signifie pour l'individu interviewé. En effet, les plus grands problèmes du codage proviennent des relations implicites dans la phrase ou dans le paragraphe qui ne constituent pas des relations au sens grammatical ou structurel du terme (Wrightson T.M., 1976).

Les méthodes de codage sont bien documentées entre autres dans les ouvrages collectifs dirigés par Axelrod (dir., 1976) et Huff (dir., 1990). Dans le premier ouvrage cité, de nombreux exemples de codage sont donnés par Wrightson (1976). Ces exemples fournissent une marche à suivre pour les chercheurs et garantissent, si la démarche est suivie consciencieusement, un produit final atteignant les standards de validité et de fiabilité reconnus en sciences sociales. Le chapitre 13 de l'ouvrage collectif de Huff et de ses collaborateurs (1990) est entièrement consacré aux techniques de codage des données, les auteurs y promulguent des conseils sur le codage des données destinés à des lecteurs avertis ayant préalablement lu Wrightson (1976).

Lors de la codification on assigne à chaque concept un code qui indique le numéro de page de la retranscription du discours auquel il se réfère. Grâce à ce code, un concept peut être facilement localisé dans le texte. En plus du numéro de page, tous les concepts reçoivent un identifiant unique telle une combinaison de lettres ou de chiffres (Fuglseth A.M., Gronhaug K., 2002). Huff et ses collaborateurs (1990) proposent également de labelliser les concepts d'un discours en donnant en premier un symbole représentant la page du texte et l'ordre des concepts dans cette page (ex. : 3.B pour le deuxième concept de la page 3). Le symbole attribué lors de la première rencontre peut être répété pour les concepts apparaissant plusieurs fois. On procède de même avec les concepts ayant une signification opposée, mais

en ajoutant alors le signe « - ». La notation peut également être plus étendue si l'on décide d'ajouter par exemple un numéro pour indiquer que le concept en question fait partie d'un tout.

Une fois les concepts identifiés et formulés, il faut établir les relations d'influence entre ces derniers. Dans le but de faciliter l'identification des relations, Cossette (2002 ; 2004) propose une terminologie signalant généralement l'existence d'un lien d'influence au sein d'un discours conceptuel. Les termes utilisés sont : parce que, afin de, dans le but de, pour, influence, explique, implique, cause, provoque, résulte, a pour conséquence de, rend possible, permet, augmente, réduit, diminue, etc. On recherche généralement les liens d'influences positive et négative mais rappelons que l'on peut aussi rechercher les liens d'influences nulle, les liens d'influences non positive et les liens d'influence non négative (Allard-Poesi F. et al., 2003). La direction de l'influence peut parfois être difficile à déterminer. En cas de doute, Huff et ses collaborateurs (1990) proposent de se poser les questions suivantes :

- est-ce que toutes les règles de codage ont été suivies ?
- Est-ce que les deux composants sont variables ? Ont-ils la possibilité de prendre différentes valeurs ?
- Est-ce que la relation n'est pas causale et devrait être codée comme un état d'équivalence ou d'exemple ?

On peut se demander dans quelle mesure toutes les influences doivent apparaître sur la carte. Qu'en est-il de la gestion des influences certaines ou observées par rapport aux influences probabilistes (voir : 4.2.2 La composition d'une carte cognitive) ? De la même manière faut-il inscrire un lien si l'explication est seulement partielle (Cossette P., 2004) ? En résumé, la carte cognitive ne présente généralement qu'une sorte de lien ayant des influences plus ou moins probables et plus ou moins complètes. Un autre aspect qui fait généralement défaut est l'intensité de l'influence. L'étude de Markoczy et Goldberg (1995) est l'une des rares à avoir tenté de mesurer l'intensité de la relation entre les concepts.

La phase de codification du langage peut entraîner quelques difficultés techniques. On peut se poser la question de savoir quelle quantité du discours devrait être incluse dans la carte cognitive. Eden et ses collaborateurs (1983) soulignent qu'il n'est généralement pas difficile de faire une grande carte, tellement grande que la personne interviewée est impressionnée mais aussi perdue. Il faut trouver un moyen de sélectionner uniquement les concepts et croyances pertinents et éliminer les explications ayant pour but d'aider

l'interlocuteur à comprendre la terminologie. La taille de la carte est réduite aux zones d'intérêt pertinentes pour l'individu interviewé. Comme l'affirme Cossette (2004, p.142) « 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 ». Après avoir identifié une relation d'influence, il faut encore s'assurer que le lien est effectivement direct. « Une fois que l'on a identifié dans les assertions considérées comme codables les liens et les concepts, on dispose d'une liste de relations. L'étape suivante consiste à fusionner les variables et relations d'influence synonymes ou redondantes » (Allard-Poesi F. et al., 2003, p.467).

Le nombre de concepts et de liens varie en fonction de la longueur de l'interview et de la liberté de réponse que laisse la méthode utilisée qui elle-même est en relation avec le but de l'étude (Eden C. et al., 1992).

La procédure de codage d'une carte cognitive donne l'impression que cette dernière est totalement dépendante du langage. Selon Eden et ses collaborateurs (1983), cela peut être effectivement le cas, mais ils croient qu'une telle contrainte est dommageable à la qualité de la carte. Au cours d'une interview, chaque personne utilise une série de techniques pour informer l'autre. La plus évidente de ces techniques est le langage, mais il existe également de nombreuses autres méthodes de nature non verbale comme par exemple des intonations, une gestuelle ou même une émotion. Il est parfois possible pour le chercheur de trouver, voire d'inventer un construit verbal qui désigne partiellement ce que la personne interviewée voulait transmettre. D'après Eden et ses collaborateurs (1983) il n'y a aucune raison pour que le chercheur se limite à ce que la personne interviewée a établi explicitement. Il est selon eux plus important de tracer un portrait qui lui corresponde.

La démarche de codification suivie dans notre étude est détaillée dans le chapitre cinq lors de la description de notre démarche méthodologique ainsi que dans les annexes 3 et 4 présentant le protocole de codage et les différentes fiches de codage<sup>38</sup>. Les concepts et les liens identifiés et codés, passons aux modèles de présentation des cartes cognitives.

#### **4.2.5 Les modèles de présentation**

Dans le but de faciliter la représentation et pour des raisons de lisibilité, une carte cognitive est composée de morceaux de textes qui sont les concepts préalablement identifiés

---

38 Voir : Annexe 3 Le protocole de codage, Annexe 4 Les fiches de codage.

et reliés entre eux par des flèches unidirectionnelles (Eden C., 2004). Elle peut également être représentée par une matrice appelée *adjacent matrix* qui est une matrice carrée  $n \times n$  avec  $n$  = nombre de concepts, utilisée principalement pour les méthodes a priori et qui favorisent l'analyse quantitative. C'est cependant sous la forme graphique que l'outil prend tout son sens (Eden C. et al., 1992).

En tant que graphiques dirigés, les cartes cognitives sont caractérisées par une structure hiérarchique représentée le plus souvent sous la forme d'un *means/ends* graphique. Cette structure hiérarchique est cependant souvent détruite par de la circularité quand une chaîne de concepts forme une boucle. La circularité étant une caractéristique structurelle fondamentale d'une carte (Bougon et al., 1990, cité par Eden C. et al., 1992).

Les méthodes utilisées pour la présentation des cartes varient et la carte peut prendre la forme d'un réseau de flèches et de nœuds, d'une matrice croisée de concepts, d'un tableau avec les faits à gauche et les conséquences à droite, etc. Les trois variantes les plus fréquentes de réseaux de flèches et de nœuds sont : la forme circulaire, la forme d'une flèche et la réduction de distance entre les concepts (Cossette P., 2004).

La forme circulaire ou en polygone est celle dans laquelle les composantes de la carte s'entrecroisent. Cela donne au graphique une apparence de toile d'araignée. Cette forme est utilisée par Bougon et ses collaborateurs (1977).

Pour la présentation en forme de flèche, les concepts sont placés de gauche à droite. Les concepts de gauche sont perçus comme des causes et ceux de droite comme des conséquences. Ce type de carte est tracé par Axelrod (1976a).

La réduction de distance entre les concepts diminue comme son nom l'indique au maximum la longueur des liens ainsi que le nombre de croisements de liens. Cette forme est utilisée par Eden (1992).

Eden et ses collaborateurs organisent également les concepts de bas en haut c'est-à-dire en partant des moyens pour aller vers les objectifs à atteindre (Allard-Poesi F., 1996 ; Allard-Poesi F. et al., 2003).

A partir d'un certain nombre de concepts, l'utilisation d'un logiciel devient essentielle pour la présentation. Dans le cadre de ce travail, le logiciel Decision Explorer® est utilisé pour présenter le réseau sémantique et réduire le plus possible les croisements de lien dans l'optique d'en améliorer la lisibilité.

Une vue d'ensemble sur l'élaboration des cartes cognitives a été donnée avec le développement de méthodes de collecte des données, de codification de ces dernières et de présentation du produit final. Toutes les cartes construites ne prétendent toutefois pas à la même validité ni à la même fiabilité.

#### **4.2.6 La validité et la fiabilité de l'outil**

L'élaboration d'une carte cognitive pose la question fondamentale de sa validité (Laukkanen M., 1994). Différents critères existent pour juger de la validité d'une recherche qualitative. La validité d'une carte faisant ici référence à la qualité de l'accès aux croyances du répondant.

Pour évaluer la validité des données collectées, il faut se demander si le sujet a pu répondre le plus librement possible aux questions de l'entretien d'exploration. De cette affirmation découle l'importance de la méthode d'entretien. En effet, les différentes méthodes de collecte des données n'offrent pas le même accès aux représentations. Même avec une méthode de collecte des données non-structurées, tel que l'entretien individuel, permettant à l'individu de répondre librement, le sujet interviewé risque de ne pas formuler les croyances qui le mettraient en situation de dissonance cognitive. Il risque également de taire les croyances susceptibles selon lui de déplaire au chercheur. Il est donc essentiel de porter une attention particulière au climat de l'entretien (Cossette P., Audet M., 1994).

C'est ensuite la validité du codage des données qui doit être évaluée. Pour être valide, la carte construite doit refléter le plus fidèlement possible le langage et la logique du répondant. Deux procédures de validation sont généralement appliquées. La première validation est le multi-codage. Une deuxième codification est effectuée par un codeur chargé de transformer chaque entretien en carte à partir de la liste des concepts fournie par le premier codeur. Le taux de désaccord entre les deux codeurs est alors indiqué en pourcentage (Vidaillet B., 1999). Evidemment, si les règles de codage étaient un simple processus comme celui de compter les mots d'une liste déterminée, la fiabilité de la codification multiple serait triviale. Au contraire, les règles de codification nécessitent de nombreux jugements subjectifs à propos de la signification d'un document dans le but de saisir les déclarations causales et plus spécialement leurs relations (Axelrod R., 1976b).

La seconde validation est faite par le sujet lui-même lorsque cela est réalisable. Au cours de cette seconde validation, on confirme les concepts et les liens issus du codage auprès de la personne interviewée. Le sujet peut alors proposer des changements et la carte sera

modifiée en fonction (Vidaillet B., 1999). Techniquement, Cossette (2001) présente cette seconde validation comme une rencontre pendant laquelle la carte est placée sur le plan de travail et l'on demande au sujet de regarder chaque concept et de confirmer qu'il influence ou est influencé par les facteurs auxquels il est relié sur le plan. Dès qu'un lien est confirmé, on le surligne en jaune. Lors d'un entretien de validation, le chercheur demande également au sujet si aucun facteur ou lien ne manquent, si plusieurs facteurs ont la même signification et si les liens entre les concepts sont effectivement directs. Des ajouts ou autres modifications sont alors apportés à la carte au gré des demandes de la personne interviewée (Cossette P., 2001). La reconnaissance de la carte par le sujet permet de voir si le chercheur a bien su refléter la logique dans le discours du sujet. C'est pourquoi il est essentiel d'utiliser le même langage que le sujet lors de la phase de codage.

Introduire une phase de validation au sein d'un processus de construction d'une carte cognitive donne de la crédibilité à la carte. On veut être certain que la carte reflète bien les idées de la personne interviewée et vérifier si les représentations discursives ont été bien interprétées. Ce dernier entretien dépend évidemment des disponibilités du sujet de l'enquête et ne pourra généralement pas être réalisé pour les cartes construites avec une méthode documentaire de collecte des données. Dans le cas d'une méthode documentaire, c'est la première procédure, c'est-à-dire le codage multiple, qui assurera la validation.

En résumé, dans certains cas, les individus sont impliqués et participent à la validation de leurs propres cartes, et dans d'autres, le lien entre la collecte des données et la carte est contrôlé uniquement par des chercheurs (Eden C., 1992).

Les méthodes peu structurées fournissent des cartes généralement valides, car proches de la perception des participants, mais dont la fiabilité peut être mise en doute étant donné le rôle important du chercheur lors du codage des données. La question de la fiabilité de la carte renvoie à « la stabilité dans la production des représentations discursives dans le temps et entre sujets d'une part, et à la réplication de ces données produites par d'autres chercheurs avec les mêmes méthodes et ressources, d'autre part (Laukkanen M., 1994, p.22). Ces critères, qui nécessiteraient l'utilisation de méthodes a priori, vont quelque peu à l'encontre des exigences de validité telle que nous l'avons définie » (Allard-Poési F., 1997, p.127). Pour les méthodes qui favorisent la validité la question de fiabilité devient forcément moins pertinente. On cherchera cependant à réaliser des entretiens offrant des conditions similaires. La fiabilité du codage des données est augmentée avec l'utilisation d'un protocole de codage comme celui que l'on trouve dans Axelrod (dir., 1976) et dans Huff (dir., 1990).



Afin d'augmenter la fiabilité il faut documenter un protocole précis de codage et avoir recours si possible au multi-codage (présence d'un deuxième codeur). La fiabilité du codage effectué peut être estimée à l'aide d'un processus d'évaluation de fiabilité intercodeurs en trois étapes. Elle s'établit premièrement sur les unités identifiées comme codables, deuxièmement sur la catégorisation de ces unités (sens de l'influence) et troisièmement sur les décisions de fusion des concepts (Allard-Poesi F. et al., 2003).

En résumé, les cartes construites à l'aide de méthodes structurées sont moins valides que celles construites à l'aide de méthodes non-structurées car en définissant les concepts à priori on risque de déposséder l'individu d'une partie de ses représentations. Les méthodes structurées sont par contre beaucoup plus fiables (Cossette P., Audet M., 1994).

Pour l'élaboration des cartes cognitives de notre enquête, un entretien de validation auprès des dirigeants a été réalisé. Lors de cet entretien de validation, chaque concept et chaque lien ont été soumis à approbation. Les éventuelles modifications ont ensuite été reportées sur la carte validée destinée à l'analyse. La carte cognitive construite, sa validité et sa fiabilité discutée, il est temps de s'intéresser à l'analyse.

### 4.3 L'analyse des données

En dehors du processus de construction des cartes cognitives, ces dernières constituent un produit qu'il est intéressant d'analyser. Un des avantages de la représentation graphique des croyances est de pouvoir faire appel à une analyse topographique.

Cette troisième section a pour objectif de donner un aperçu des analyses réalisables à l'aide des cartes cognitives. Elle se compose de deux parties : la première décrit les indicateurs d'analyse les plus courants (4.3.1) et la seconde présente le fameux logiciel Decision Explorer®, une aide précieuse aussi bien pour la présentation que pour l'analyse des cartes cognitives (4.3.2).

#### 4.3.1 L'analyse structurelle des cartes cognitives

Une fois le réseau sémantique construit, il est temps de l'étudier. L'examen des données se déroule après la validation de la carte. Il est envisageable de faire une analyse traditionnelle de contenu mais la carte cognitive rend également possible une analyse topographique grâce à l'étude de la structure formée par les liens existants entre les concepts. Il est essentiel d'étudier la structure et le contenu d'une représentation mentale car ces deux notions sont conceptuellement entrelacées (Walsh J.P., 1995).

Concernant une recherche des thématiques, « un thème est un ensemble de variables organisées autour d'une idée commune. Il représente un niveau de décomposition intermédiaire entre le *cluster* et chaque variable » (Vidaillet B., 1999, p.67)<sup>39</sup>. La validation de ces thématiques peut se faire en triangulation par un double codage réalisé avec un second chercheur (Vidaillet B., 1999).

La plupart des analyses de cartes commencent avec une *adjacent matrix*. Cette matrice réunit et résume les relations entre les concepts. Si l'on additionne la colonne du concept n, on sait combien d'influences subit ce concept (*indegrees ou intrants*). Si l'on additionne la ligne du concept n, on sait combien de concepts sont influencés par n (*outdegrees ou extrants*) (Weick K.E., Bougon M.G., 1986).

Le chercheur peut effectuer des analyses plus dirigées sur la structure des représentations en utilisant des méthodes quantitatives ou des analyses plus dirigées sur le

---

39 La notion de *cluster* est expliquée plus loin dans cette section.

contenu de la carte avec des méthodes qualitatives (Allard-Poesi F. et al., 2003). « Deux grands types de méthodes peuvent être ici distingués : 1) les méthodes qui, au moyen d'indicateurs quantitatifs généraux, permettent d'évaluer la complexité cognitive des sujets ; 2) les méthodes qui permettent de révéler les dimensions structurantes autour desquelles les sujets organisent leurs représentations » (Allard-Poesi F. et al., 2003, p.470). L'analyse traditionnelle de contenu peut être considérée comme un troisième type de méthode qui évalue la complexité de sens des concepts.

Certains indicateurs servent à évaluer la complexité cognitive des individus concernant la thématique intrinsèque à la carte et permettent de comparer des cartes pour faire ressortir les différences et les ressemblances. Parmi les indicateurs généraux de la complexité des cartes on peut citer :

- le **nombre de concepts** qui est un indicateur du degré de différenciation de la carte cognitive (Weick K.E., Bougon M.G., 1986 ; Calori R., Sarnin P., 1993). Cette mesure est appelée *comprehensiveness* par Calori et ses collaborateurs (1994).
- Le **nombre de liens d'influence** qui est un indicateur du degré d'intégration de la carte cognitive (Eden C. et al., 1992; Calori R., Sarnin P., 1993 ; Calori R. et al., 1994).
- Le **degré d'interconnexion** (Axelrod (dir.), 1976; Narayanan V.K., Fahey L., 1990) entre les dimensions d'une structure de connaissances (Weick K.E., Bougon M.G., 1986) est un indicateur de la **densité** (Eden C. et al., 1992) de la carte cognitive. On peut la calculer de manière simple en divisant le nombre de liens (l) par le nombre de concepts (n) ou de manière plus élaborée en divisant le nombre de liens présents par le nombre maximum de liens possibles<sup>40</sup>. Selon Eden et Ackermann (1998), un niveau d'intégration type d'une carte cognitive calculé par le ratio simple (l/n) devrait se situer entre 1,15 et 1,25. Ce ratio est appelé *connectedness* par Calori et ses collaborateurs (1994).
- Le **nombre de boucles** positives et négatives qui est à la fois un indicateur de la complexité et un indicateur de l'orientation plus ou moins circulaire de la pensée (Axelrod R. (dir.), 1976; Cossette P., 1996 et 1994a; Cossette P., Audet M., 1992; Eden C. et al., 1992; Weick K.E., Bougon M.G., 1986).

40 Calcul de la densité avec la formule :  $l / (n^2 - n)$  avec l= nbre de liens et n= nbre de concepts.

- Le **ratio du nombre de « têtes » sur le nombre de « queues »** (Eden C. et al., 1992). Une autre manière de calculer la complexité est de faire le ratio du nombre de « têtes » et de « queues » (Eden C., 2004). Eden appelle graphique idéalisé une carte cognitive avec un faible nombre de « têtes ». Dans ce cas, le graphique prend la forme d'une pyramide et est l'indicateur d'une vision cognitivement simple et bien organisée concernant la thématique. A l'inverse, un graphique avec de nombreuses « têtes » est la reconnaissance d'une personne cognitivement complexe. Cette personne aura besoin d'aide pour mettre de l'ordre dans ses pensées (Eden C., 2004).

Ces indicateurs permettent, pour une méthode donnée et dans le cadre d'une même recherche, de pouvoir évaluer et comparer la complexité cognitive des individus. Les résultats des indicateurs de différenciation et d'intégration sont fortement dépendants de la méthode de création des cartes cognitives. En effet, le type d'entretien, sa durée ou encore l'habileté du chercheur sont des facteurs susceptibles d'influencer le nombre de concepts et de liens présents sur une carte. La comparaison de ces indicateurs permet cependant, pour une méthode de création similaire, d'établir dans quelle mesure le schéma formé par la carte est plus ou moins différencié et plus ou moins intégré (Cossette P., 2004).

L'analyse topographique est l'étude de la structure formée par les liens entre les concepts. Cossette (2004) propose d'analyser principalement quatre aspects de la topographie d'une carte cognitive :

1. **L'importance relative de chacun des concepts** : à partir du nombre de concepts auquel un concept est directement ou indirectement relié. On cherche à évaluer la centralité d'un concept dans le discours.
2. **Les explications et les conséquences privilégiées** : par l'identification des facteurs les plus influençants et les plus influencés. Les concepts les plus fortement influencés sont des objectifs ou des conséquences tandis que ceux qui influencent le plus sont à considérer comme des explications ou des moyens d'action.
3. **Le regroupement des concepts (*cluster analysis*)** : à l'aide d'une analyse des regroupements basée sur les similitudes des liens entre les concepts indépendamment de la direction des influences et du sens positif ou négatif de leur effet.

4. **Les boucles** : par l'identification des boucles positives qui sont orientées vers le changement et des boucles négatives orientées vers la stabilité. Les boucles positives ont un effet d'amplification du changement par la hausse ou la baisse en continu d'un concept de la boucle. Une boucle négative aura par contre un effet stabilisateur.

Au final, l'étude de ces quatre aspects permet de faire ressortir l'importance relative qu'un sujet donne aux concepts de sa carte cognitive, les facteurs qui sont à envisager soit comme des explications, soit comme des connaissances, les dimensions autour desquelles il organise sa pensée et enfin la logique plus ou moins circulaire du sujet. Plus d'explications sont à présent données sur ces quatre indicateurs.

**L'importance relative de chaque concept** est mesurée à partir du nombre d'autres concepts qui lui est directement ou indirectement relié. Plus un concept a de liens avec les autres, plus il est important. Selon Bougon et ses collaborateurs (1977), l'importance d'un concept peut être évaluée en utilisant une *adjacent matrix* (nxn) qui prend en compte le nombre de liens directs, ou une *reachability matrix* avec laquelle les liens indirects sont également pris en considération. Cette importance se calcule idéalement à l'aide d'un score de centralité (*centrality score*)<sup>41</sup>. Pour ce score de centralité, tous les concepts directement relatés (premier niveau) ont une valeur de 1. Les concepts de deuxième niveau ont une valeur de 0.5, ceux de troisième niveau 0.33 et ceux de quatrième niveau 0.25 et ainsi de suite jusqu'au septième niveau. Le score de centralité d'un concept est la somme de ces valeurs (Cossette P., 2002), le but étant de dévoiler les concepts les plus centraux. Plus un concept a de liaisons avec les autres plus il est central et donc important (Eden C. et al., 1983). La prise en compte des liens indirects et non pas uniquement des relations directes est essentielle. Le sujet interrogé n'a pas forcément conscience, ou plus précisément n'a pas forcément une conscience discursive des liaisons qu'il établit entre les différents concepts (Cossette P., Audet M., 1992). De plus, la prise en compte des liens indirects peut « limiter l'effet négatif associé au désir que pourrait avoir le sujet de répondre de façon à laisser une bonne impression à son interlocuteur » (Cossette P., 2004, pp.168-169). Cet indicateur permet de présenter un tableau avec les concepts ayant le plus haut score de centralité et le contenu de

---

41 Le score de centralité (commande CENT avec Decision Explorer®).

ces concepts peut être considéré comme la préoccupation principale des personnes interviewées.

**Les concepts évoqués sont des conséquences ou des explications** selon qu'ils soient influencés ou qu'ils influencent d'autres concepts<sup>42</sup>. On peut considérer les concepts recevant le plus d'influences, appelés *extrants*, comme des conséquences. Les conséquences renvoient souvent à des objectifs, on s'y réfère en se penchant principalement sur les concepts qui les expliquent directement. À l'inverse, les concepts les plus influençants, c'est-à-dire les concepts qui envoient le plus d'influences vers d'autres concepts, sont appelés *intrants* et sont à envisager comme des explications des phénomènes décrits dans la carte ou des moyens d'action pour atteindre les objectifs (Cossette P., 2004).

**Une analyse de regroupement**<sup>43</sup> ou *cluster analysis* est une analyse de la cohésion des liens basée sur une analyse des ensembles entre les concepts d'une carte. Elle fait ressortir les différentes dimensions de la pensée dont le sujet n'a pas forcément conscience. Chaque groupe ou *cluster* est constitué de concepts fortement reliés entre eux mais faiblement liés avec les autres ensembles de concepts. Cette analyse se réalise à l'aide du logiciel Decision Explorer®. La procédure standard d'une *cluster analysis* dans Decision Explorer® admet qu'un groupe (*cluster*) a un nombre minimum de huit concepts et un nombre visé de 30 (Decision Explorer®, 1994). Le concept avec lequel l'analyse commence est déterminé aléatoirement par l'algorithme (Cossette P., 2001). Cette partie de l'analyse identifie des régions sur la carte et indique les dimensions particulières autour desquelles les sujets organisent leurs croyances. Dans un certain sens, cette partie de l'analyse identifie les parties robustes de la carte, c'est-à-dire les parties qui sont relativement insensibles aux faibles changements de la structure de la carte (Eden C. et al., 1992). On peut alors faire ressortir la thématique principale de chaque groupe identifié. Cette analyse permet également de déterminer dans quelle mesure le sujet simplifie l'environnement en créant différents groupes de concepts (Eden C. et al., 1992 ; Eden C., 2004).

Un sentier est un chemin reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs autres concepts. Un sentier crée **une boucle** ou un cycle lorsque le concept final est relié au concept initial, c'est-à-dire lorsqu'un facteur exerce de façon indirecte une influence sur lui-même. Une boucle<sup>44</sup> peut être positive, orientée vers le

42 Les explications et les conséquences (commande DOM avec Decision Explorer®).

43 L'analyse de regroupement (commande CLUSTER avec Decision Explorer®).

44 L'identification des boucles (commande LOOP avec Decision Explorer®).

changement, ou négative, orientée vers la stabilité. Elle est positive si elle ne possède aucun lien négatif ou un nombre pair de liens négatifs. Les boucles positives ont un effet déstabilisateur. On tend vers une amplification de la tendance initiale par un mouvement en spirale monotone. En effet, la valeur prise par chaque concept change toujours dans la même direction une fois le mouvement de départ déclenché. Dès lors, le système s'emballe et peut devenir incontrôlable. Une boucle est à l'inverse négative si le nombre de liens négatifs est impair. Une boucle négative a un effet stabilisateur sur le système (Cossette P., 2001). Certaines variables peuvent être impliquées dans des boucles positives et négatives, elles ont ainsi des effets opposés sur elles-mêmes. L'existence d'un tel phénomène sur une carte cognitive révèle un certain degré d'ambiguïté de la part du répondant. À noter que les variables des deux boucles n'ont pas forcément le même poids (Cossette P., Audet M., 1992).

Selon Eden et ses collaborateurs (1983), la présence d'un grand nombre de concepts impliqués dans des boucles indique un haut niveau de complexité cognitive seulement si le sujet en a clairement conscience. Il n'y a cependant pas d'unanimité chez les chercheurs sur ce point de vue (Cossette P., 2001). À l'inverse, l'absence de boucles sur une carte cognitive pourrait indiquer que l'image de l'environnement que le sujet présente est démunie de tout *feedback* ! Cette explication semble peu crédible car le *feedback* est un aspect important de la dynamique d'un environnement complexe. Comment peut-on alors expliquer l'absence de boucles sur les cartes cognitives spontanées (Axelrod R., 1976a) ? Cette absence peut révéler différentes choses. En fonction du contexte, les gens évitent les boucles car elles peuvent interférer avec leurs arguments. De plus, quand elles décrivent spontanément leur environnement, les personnes interviewées n'incluent pas forcément les boucles de *feedback* souvent implicites. Les sujets veulent être rationnels mais ils ont des limitations dans leurs capacités cognitives. A cause de ces dernières, ils simplifient leur vision de l'environnement. La manière dont ils le font comprend l'échec de reconnaître les mécanismes de *feedback* (Axelrod R., 1976a).

Les indicateurs qui viennent d'être présentés serviront de base à une analyse comparative. Mais comment procéder pour comparer les cartes de différents sujets ? Étant donné qu'une carte cognitive renvoie à la conception idiosyncrasique d'un individu, les concepts ne peuvent pas et ne doivent pas être semblables. Cossette (2004) explique que cette allégation amène certains auteurs à affirmer qu'une comparaison des cartes cognitives est impossible à moins que le chercheur ne fixe les concepts a priori (voir : 4.2.3 Les techniques de construction : la collecte des données). On peut aussi a posteriori identifier les concepts

synonymes mais cette procédure est, selon l'auteur, douteuse au niveau méthodologique. Il propose néanmoins de réaliser une analyse comparative tout en respectant le caractère idiosyncrasique des cartes. « C'est uniquement sur la base d'une étude en profondeur de cartes cognitives considérées comme uniques qu'une analyse comparative peut vraiment prendre place » (Cossette P., 2004, p.172). Une telle analyse peut faire ressortir les similitudes et les différences concernant les quatre indicateurs qui viennent d'être présentés.

Plusieurs chercheurs ont tenté de développer des **mesures quantitatives** pour l'analyse des caractéristiques des cartes cognitives (ex. : Weick K.E., Bougon M.G., 1986 ; Langfield-Smith K.M., Wirth A., 1992 ; Markoczy L., Goldberg J, 1995). De telles mesures peuvent être utiles pour l'évaluation des connaissances d'un individu au cours du temps ou pour mesurer des différences parmi plusieurs cartes individuelles. Cependant, elles n'indiquent pas comment les connaissances sont appliquées dans l'interprétation et la gestion des événements. Elles ne sont en conséquence pas très utiles pour les discussions sur l'apprentissage (Fuglseth A.M., Gronhaug K., 2002).

D'autres analyses permettent la comparaison des cartes cognitives. Certaines sont plus spécifiques aux méthodes de construction a priori des cartes cognitives car elles nécessitent un certain degré de structuration. C'est le cas par exemple des mesures de distance. **Les mesures de distance** sont des mesures basées sur la notion de distance euclidienne qui se sont complexifiées par un souci de comparabilité des mesures obtenues. Elles sont idéales pour les méthodes a priori car elles demandent un certain degré de structuration dans la méthode. Utilisées avec des méthodes de collecte peu structurées, elles obligent le chercheur à fusionner a posteriori des variables et réduisent ainsi la validité des cartes individuelles (Allard-Poesi F. et al., 2003). « Elles sont enfin peu pertinentes pour des cartes générées par des méthodes non-structurées » (Allard-Poesi F. et al., 2003, p.472).

Il existe des **mesures de similarité** avec lesquelles on cherche le nombre de points communs entre les cartes. Ces mesures exigent également un minimum de standardisation mais cette dernière peut être ici réalisée a posteriori. Les cartes sont transposées dans des tableaux de présences-absences appelés également tableaux disjonctifs. Les lignes représentent les cartes et les colonnes toutes les variables et les liens des cartes à comparer. Chaque cellule du tableau peut prendre la valeur 0 ou 1. La cellule (i,j) prendra la valeur 1 si la carte i possède la variable ou le lien j ; dans le cas contraire elle prendra la valeur 0 (Allard-Poesi F., 1996).



Le recours à des méthodes qualitatives d'évaluation de la similitude a l'avantage de permettre la comparaison de cartes entièrement idiosyncrasiques. Les comparaisons qualitatives ont généralement une plus grande validité que les comparaisons quantitatives. La principale limite est par contre la taille des cartes à comparer. Il est plus difficile de comparer des cartes si ces dernières comportent plusieurs centaines de concepts (Allard-Poesi F., 1996).

Il est généralement conseillé de faire appel lors de l'analyse des cartes, au logiciel Decision Explorer® déjà utilisé lors de la construction. Voyons plus en détail ce que peut apporter ce logiciel.

#### 4.3.2 Une présentation de Decision Explorer®

Différents logiciels peuvent aider à la construction et à l'analyse de situations complexes. L'avantage du recours à une cartographie assistée par ordinateur est de faciliter la mise en forme et le traitement des données (Hoc J.-M., 1991). Le danger vient à l'inverse du risque de construire des cartes d'une telle complexité qu'elle en devient illisible et perd tout son sens. C'est le logiciel Decision Explorer® anciennement intitulé Graphics COPE qui a été utilisé dans le cadre de notre étude.

Decision Explorer® a été mis au point par l'équipe de recherche dirigée par Eden et est distribué par l'éditeur de logiciel Banxia<sup>45</sup>. Ce logiciel est une véritable aide à la présentation et au traitement des données. C'est avant tout un logiciel graphique qui permet de dessiner des cartes et de les analyser de manière structurelle. Si du papier et un crayon peuvent suffire pour créer une carte cognitive, l'utilisation d'un tel logiciel s'avère utile pour la représentation graphique, surtout si l'on dispose d'un nombre important de concepts.

En 1983 déjà dans leur ouvrage « *Messing about in Problems* », Eden et ses collaborateurs mentionnent l'utilité des outils modernes comme supports à l'analyse de données complexes. C'est dans cette perspective qu'ils ont créé un programme informatique appelé Graphics COPE (pour *Cognitive Policy Evaluation*) spécifiquement destiné à la création de cartes cognitives. Dans l'annexe de leur livre, ils décrivent les principales caractéristiques du logiciel ainsi que son utilisation.

Graphics COPE a pour mode opératoire d'être orienté client. L'utilisateur peut entrer de nombreux messages de sollicitation. Selon les auteurs, cette approche est plus utile qu'une alternative imposant une série d'ordres et guidant l'utilisateur. Les commandes simples sont

---

45 Développé à l'université de Strathclyde et licence disponible à la vente sur [www.Banxia.com](http://www.Banxia.com).

facilement mémorisables et savent être combinées pour une demande plus complexe. Le logiciel peut être utilisé assez facilement mais a également le potentiel de devenir un outil d'analyse puissant (Eden C. et al., 1983).

Aujourd'hui, Decision Explorer® est un outil de management qualitatif qui a fait ses preuves. L'ensemble de l'analyse topographique d'une carte cognitive peut être réalisée à partir de fonctions du logiciel.

D'autres logiciels tel que le CMAP2 de Laukkanen ont été développés directement dans l'objectif de comparer les cartes d'influence de différents sujets mais pas pour la création de ces dernières (Laukkanen M., 1994).

Une étude par la cartographie cognitive a des apports et des limites qu'il est essentiel de connaître pour éviter toute interprétation abusive des résultats.

## 4.4 Les apports et les limites de la carte cognitive

C'est l'adage bien connu selon lequel « une image vaut mille mots...et beaucoup plus encore » (Cossette P., 1994a, p.9) qui illustre toute la puissance de l'outil. Malgré cela, l'utilisation de la cartographie cognitive a déjà fait l'objet de nombreuses controverses auprès des chercheurs. Ces controverses résultent le plus souvent d'une utilisation abusive des résultats ou d'une maîtrise faible de la technique. « Cela lui fait grand tort et le terme de mode est alors employé péjorativement à son propos » (Verstraete T., 1997, p.46). Quand on parle des cartes cognitives il est de ce fait primordial d'en préciser non seulement tout l'intérêt, mais aussi les limites voire les dangers.

L'apport de l'utilisation d'un tel outil (4.4.1) ainsi que ses limites (4.4.2) ont été exposées. Cette section se termine par une présentation de quelques critères spécifiques à la cartographie cognitive (4.4.3).

### 4.4.1 Les apports de l'outil

L'idée principale est que les représentations mentales des managers guident les actions relatives aux choix stratégiques d'une organisation (Stubbart C., 1989). Pour reprendre les mots de Cossette (2004, p.173), la carte cognitive « peut aider à explorer, préciser et comprendre ce que Prahalad et Bettis (1986) ont appelé la « logique dominante » dans une organisation ». De plus, « en présumant qu'un concept n'a vraiment de sens qu'au moment où il est relié à d'autres (Eden C. et al., 1983 ; Weick K.E., Bougon M.G., 1986), une carte cognitive donne accès de façon particulièrement claire à la signification profonde attribuée par un sujet individuel ou collectif à chacun des concepts qu'il utilise » (Cossette P., 2004, p.173). En tant que technique maintenant bien établie de capture de la pensée des managers à propos d'un problème ou d'une situation particulière (Ackermann F., Eden C., 2001), les cartes d'influence ou autres cartes cognitives permettent de faire un bon résumé riche en informations d'un long récit sur un sujet complexe (Huff A.S., 1990).

Bien que l'outil soit populaire depuis de nombreuses années, l'ensemble de son potentiel ne l'est pas encore pour les recherches en management (Allard-Poesi F. et al., 2003). Pour Brown (1992), la cartographie cognitive est uniquement une méthode de codification et d'analyse de données. Elle codifie des données provenant soit de documents préexistants, soit d'entretiens réalisés exprès et permet d'analyser leur contenu de manière qualitative. Pour

Fiol et Huff (1992), les cartes cognitives vont plus loin et permettent de situer graphiquement des positions stratégiques et d'identifier également des alternatives. Le rôle accordé aux cartes est alors plus important. D'après Eden (1992), les cartes révèlent en partie la connaissance et le mode de raisonnement d'un individu car elles ont l'avantage d'être assez précises pour capturer la vision idiosyncrasique d'un individu (Langfield-Smith K.M., 1992).

Pour résumer, l'avantage principal de telles représentations graphiques est qu'elles facilitent la vue d'ensemble, la présentation et l'interprétation des aspects capturés de la cognition, ce qui permet de prendre en compte la complexité des représentations tout en facilitant l'analyse (Fuglseth A.M., Gronhaug K., 2002). La représentation graphique est de ce fait un outil de communication utile pour un chercheur ou un consultant (Eden C. et al., 1992).

La cartographie cognitive est pertinente pour plusieurs types de problématiques résumés dans le tableau qui suit.

Tableau 48 : L'utilité des cartes cognitives

1. Aide à la structuration de la pensée et identification des facteurs perçus
2. Compréhension et interprétation de l'environnement et complexité cognitive
3. Intermédiaire dans la communication entre les personnes et possibilité d'intervention d'un médiateur
4. Passage de la conscience pratique à la conscience discursive
5. Caractère émancipatoire, outil de développement personnel
6. Aide dans le processus de décision
7. Outil d'aide au changement
8. Vision stratégique de l'individu
9. Positionnement de la firme
10. Identification des avantages concurrentiels
11. Identification des options stratégiques
12. Aide à l'anticipation et à la prospective
13. Identification des facteurs clés de succès
14. Augmentation des connaissances et diminution des effets négatifs des vues partielles
15. Promotion de la collaboration
16. Outil de prise de décision
17. Outil de négociation et de cohérence

Source : inspiré de Verstraete T., 1997 et autres recherches personnelles, références dans le développement

Un apport de l'outil qui ne sera pas exploité dans ce travail est la possibilité d'étudier la transformation des schèmes mentaux en comparant dans le temps les cartes cognitives d'un même individu (pour plus de détails sur ce sujet voir : Ford et Hegaty 1984). C'est là une utilisation fréquente des cartes cognitives, mais elle ne correspond pas à notre problématique

de recherche. En effet, la modification de la carte d'un individu n'apporte aucun élément pour répondre aux questions de recherche. Seuls certains des apports présentés dans le précédent tableau et qui sont liés plus directement à notre enquête empirique sont discutés dans le détail.

La cartographie cognitive est une aide à la structuration de la pensée. Les cartes cognitives sont potentiellement importantes dans la mesure où elles fournissent une manière de structurer, simplifier les pensées et les croyances pour leur donner du sens et pour communiquer de l'information sur celles-ci. En effet, la création d'une carte cognitive permet de clarifier une idée confuse en la structurant. L'effort de structuration rend possible une explication détaillée du problème et aide l'individu à déchiffrer ses propres représentations (Fiol C.M., Huff A.S., 1992). C'est un outil de modélisation des représentations mentales. Cette méthode s'applique volontiers à des situations complexes (Eden C., 2004). En plus de modéliser les représentations, les cartes cognitives agissent sur celles-ci. La construction d'une carte cognitive prend la forme d'une structuration, porteuse de clarifications. Elle aide à identifier les moyens et procédés à mettre en œuvre pour atteindre un but donné, de la même façon qu'elle aide à identifier les objectifs justifiant l'emploi de tels moyens. En définitive, elle est porteuse de clarification dans le sens qu'elle facilite la communication et la négociation (Rascol-Boutard S., Briole A., 2004). L'utilisation de la cartographie cognitive peut être intéressante car les idées sont explicitées et deviennent plus faciles à explorer, comprendre, transformer ou confirmer (Cossette P., 2001).

La cartographie cognitive améliore la compréhension de l'environnement et rend compte de la complexité cognitive. Selon Eden et Banville (1994), dans le contexte de recherche en gestion un décideur ne peut pas expliquer une situation qu'il juge problématique sans faire référence à des actions concrètes. En d'autres termes, l'auteur annonce qu'il serait artificiel et inutile de soutenir que les gens définissent leur réalité sous une forme idéalisée. La cartographie cognitive a dans ce sens prouvé être un moyen efficace pour représenter la compréhension qu'ont les dirigeants de leur environnement. D'après de nombreux auteurs comme Levi et Tetlock (1980), Bartunek et ses collaborateurs (1983), Weick et Bougon (1986) ou encore Eden (1992), l'utilisation de la cartographie cognitive comme technique de codification et d'analyse des données constitue un bon moyen pour mesurer la complexité cognitive d'un individu concernant un domaine particulier. L'analyse des cartes peut également fournir une puissante méthode pour aider l'individu à gérer cette complexité grâce à ses propriétés structurantes (Eden C. et al., 1992).

Les cartes cognitives peuvent servir d'intermédiaire dans la communication entre les personnes. Il est important de noter que la cartographie cognitive est un outil qui assiste la communication (Carrier C. et al., 2000). Dans les relations interpersonnelles, l'élaboration d'une carte cognitive facilite la transmission des idées. Les auteurs Calori et Sarnin (1993) affirment que la carte cognitive rend possible et facilite l'identification et la localisation des problèmes de communication. Grâce à cet outil, les interlocuteurs peuvent prendre conscience qu'un concept important ou évident pour eux ne l'est pas forcément pour quelqu'un d'autre. C'est également la faculté citée précédemment, celle d'éclaircir les idées sur un problème complexe qui facilite la communication. « Quand bien même le problème était loin d'être résolu, les choses étaient dites » (Allard-Poesi F., Perret V., 2003, p.123). Le niveau de communication peut être amélioré avec l'utilisation d'un outil commun (Axelrod R., 1976b).

En plus d'être un outil de communication avec les autres, la carte cognitive l'est également avec soi-même (Cossette P., 2003). C'est le passage de la conscience pratique à la conscience discursive. Les cartes idiosyncrasiques ont des propriétés émancipatoires. Une carte est dans ce sens un outil de développement personnel. Cette idée est associée à l'indissociabilité de la pensée et de l'action (Cossette P., Audet M., 1992). La carte agit comme un miroir reflétant les idées vers le manager. Elle lui permet de les voir plus clairement et de les repenser pouvant déclencher une prise de conscience (Smithin T., 1980). C'est donc un outil d'aide à la réflexion individuelle ! Nous ne savions pas ce que nous pensions jusqu'à ce que nous entendions ce que nous disions (Eden C. et al., 1992). Cette démarche réflexive est fondamentale en gestion car elle est au cœur de la décision. Avec cette réflexion, la carte cognitive offre au sujet du recul sur sa propre manière de penser.

Un autre avantage est le support apporté par les cartes cognitives dans le processus de décision. Les cartes cognitives sont des modèles d'analyse et de compréhension du processus de prise de décision. Pourquoi la connaissance des cartes cognitives aide-t-elle à comprendre et à améliorer la prise de décision ? La réponse se trouve dans le fait que les gens ont une rationalité limitée et qu'en conséquence, leur système de croyances est un facteur majeur intervenant dans la prise de décision. Les personnes sont amenées à simplifier leur vision du monde dans le but de simplifier la complexité de leur environnement. De ce fait, si l'analyse des cartes cognitives peut aider à comprendre comment les personnes simplifient la vision de leur environnement, elles aident également à mieux comprendre comment les mêmes personnes prennent des décisions. Les cartes peuvent aider à comprendre comment les autres

prennent des décisions mais peuvent aussi aider à prendre pour soi-même des décisions plus sophistiquées (Axelrod R., 1976b).

Les cartes cognitives sont un outil d'aide à la décision : « de tels schémas sont des grilles de lecture de la réalité, permettant aux individus de déchiffrer une situation de prise de décision, grâce à la perception d'un ensemble de liens de cause à effet, et d'agir en conséquence » (Wirtz P., 2002, p.7). Les cartes cognitives semblent pertinentes pour étudier la prise de décision stratégique des dirigeants (Wirtz P., 2002). Les connaissances et les évaluations des managers peuvent avoir une profonde influence sur leurs propres décisions qui, à leur tour, peuvent avoir un impact sur la performance de leur entreprise. Explorer la cognition de managers dans une situation réelle et complexe peut, de ce fait, être valable pour améliorer leur prise de décision (Fuglseth A.M., Gronhaug K., 2002).

Selon Fiol et Huff (1992), l'élaboration d'une carte cognitive permet d'envisager les voies d'action possible. Il ne s'agit pas pour autant d'un modèle de simulation de prise de décision et encore moins un modèle de prédiction ! Pour ces auteurs, la construction de cartes aide à focaliser l'attention sur un problème, sur la structuration du problème en termes de causes et conséquences et met en évidence les facteurs clés. Le tableau ci-dessous présente les avantages des cartes ainsi que les fonctions de prise de décision touchées par ces avantages.

**Tableau 49 : Les cartes cognitives et la prise de décision**

<b>Les opérations directes des cartes cognitives</b>	<b>Les fonctions de prise de décision</b>
Concentration de l'attention du sujet et activation de sa mémoire	Structuration des possibilités
Révélation de lacunes	Fermeture des possibilités
Mise en évidence des facteurs clés	Création de résolution de problèmes

Source : inspiré de Fiol C.M., Huff A.S., 1992, p.275

Les cartes indiquent les priorités quand il y a trop d'informations disponibles et apportent les données manquantes dans le cas contraire. Ces deux fonctions montrent le rôle significatif qu'elles peuvent jouer dans la prise de décision managériale (Fiol C.M., Huff A.S., 1992).

Avec la carte, le sujet voit sur quoi il convient d'agir pour influencer un concept et les conséquences attendues. Il peut mesurer s'il a les moyens de mener les actions envisagées (Verstraete T., 1996). Il est pertinent de connaître la carte cognitive d'une personne sur une problématique particulière pour mieux comprendre son procédé de prise de décision et

pouvoir l'améliorer car on peut améliorer uniquement ce que l'on comprend. Comme les décideurs ont plus de croyance que le nombre qu'ils peuvent gérer, connaître comment combiner et dessiner de manière appropriée les inférences de leurs croyances pourrait les aider à prendre des décisions plus sophistiquées (Axelrod R., 1976b).

Axelrod (1976b), suggère qu'il n'est pas toujours bon de rendre les choix des décideurs plus sophistiqués. Quand le décideur est un dirigeant de petite entreprise et que la décision porte sur des actions socialement responsables de son entreprise, il est possible d'affirmer sans trop s'avancer que la sophistication est une bonne chose. Le terme sophistication est entendu ici comme la prise en compte d'un nombre plus important d'éléments de l'environnement cognitif de l'individu dans la décision et non comme quelque chose de plus compliqué, plus obscur ! La décision sera plus riche car elle prend en compte plus de variables !

La carte cognitive est un outil qui peut être pertinent pour diriger un changement dans les organisations. Comme nous l'avons vu précédemment, les boucles positives amplifient les déviations et conduisent au changement avec un risque que le système s'emballé (Bougon M.G., 1992). Il est également intéressant d'identifier les autres concepts qui empiètent sur les boucles et qui peuvent devenir des points d'intervention pour changer les boucles de cercles vicieux en cercles vertueux et mener à une stratégie qui modifie une situation problématique (Eden C. et al., 1992).

L'utilisation des cartes cognitives peut s'avérer très intéressante puisqu'elle facilite l'exploration, la communication, la prise de conscience et la transformation ou la confirmation des idées énoncées (Cossette P., Audet M., 1994). Les objectifs d'une carte cognitive sont de mesurer l'attention, l'association et l'importance relative des concepts, de présenter les dimensions des catégories et des taxonomies cognitives, de montrer les influences, les causalités et les dynamiques du système, de dévoiler la structure des arguments, la logique sous-jacente aux conclusions, aux décisions d'agir, de spécifier les schémas, les cadres de référence et les codes perceptuels (Huff A.S., 1990). Grâce à toutes ces caractéristiques, la cartographie cognitive est un outil de management reconnu.



#### 4.4.2 Les limites d'une carte cognitive

Les techniques de cartographie cognitive sont des outils potentiellement utiles en recherche managériale mais il faut être conscient des limites existantes et expliquer clairement l'utilisation désirée pour en espérer un usage optimal (Swan J., 1997). Il est important de fixer et d'expliciter les limites de l'approche par les cartes cognitives essentiellement pour deux raisons. Cela permet d'une part d'éviter une sous-utilisation ou une utilisation abusive de l'approche. Une sous-utilisation est coûteuse et pour l'éviter, il est nécessaire de bien fixer les limitations de n'importe quelle nouvelle approche. D'autre part, être explicite à propos des limitations permet de voir plus clairement comment les éliminer ou du moins les atténuer (Axelrod R., 1976b).

L'utilisation d'un réseau sémantique pour la représentation des connaissances, particulièrement sous la forme d'une carte cognitive, génère différentes limitations (Stubbart C., 1989). Une liste représentative de ces limitations est livrée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 50 : Les limites des cartes cognitives

Limites des cartes cognitives
- Les différents niveaux d'abstraction des concepts et des liens (ex. : influence probable ou réalisée)
- La manipulation mathématique de la carte cognitive alors que pour l'esprit humain rien n'est moins sûr
- La prise en compte des seules relations causales ou d'influences
- L'absence de présentation des relations temporelles
- La carte cognitive est généralement trop résumée
- L'absence de données sur les raisons de la genèse de la carte
- La carte est statique alors que la pensée est dynamique
- La carte n'est qu'une modélisation de la pensée
- La carte est une représentation de l'environnement et non pas un reflet exact
- La sincérité des déclarations est mise en doute
- Les difficultés de transposition de la démarche à un groupe de personnes
- Le fait que la carte n'est pas un outil de prévision du comportement
- L'importance de la subjectivité du chercheur
- L'approche est coûteuse en termes de temps (lenteur de la méthode)
- La difficulté de créer des données pertinentes
- Le manque de quantification des liens représentés (pas de pondération)
- La méthode de collecte des données est susceptible d'introduire de nombreux biais
- Les biais sont également présents dans le codage et l'analyse
- L'existence de différents biais dont celui de focalisation
- La prise en compte uniquement de la complexité d'abondance ou de structure et non pas de la complexité de sens lors de l'analyse

Source : réalisation personnelle, références dans le développement

Les théories affichées sur une carte cognitive ne sont pas toujours les théories réalisées (Laroche H., Nioche J.-P., 1994). Avec une carte cognitive, les concepts se mélangent à différents niveaux d'abstraction. La plus grande limite apparente dans l'approche cognitive de la stratégie d'entreprise est l'ambiguïté dans le lien entre la cognition individuelle et la cognition organisationnelle qui peut être perçue de manière réductrice et dans le lien entre la cognition et l'action.

La carte cognitive peut être manipulée mathématiquement et pourtant il n'y a aucune certitude que cela s'applique également à l'esprit humain, au contraire. La carte cognitive renferme généralement uniquement des liens de cause à effet mais les connaissances et le raisonnement contiennent bien plus que de simples liens causaux. De plus, la carte cognitive n'arrive pas bien à représenter les relations temporelles. En recherche stratégique, on retrouve des cartes excessivement résumées. Cet outil n'aide pas à comprendre pourquoi un tel réseau existe ni comment il évolue (Stubbart C., 1989).

Les cartes sont statiques alors que nos représentations sont amenées à évoluer en permanence. La représentation graphique n'est valable qu'à un moment donné et une carte n'a qu'une durée de vie limitée.

L'expression carte cognitive peut induire en erreur et amener certaines personnes à penser que l'approche essaie de faire des inférences directes sur les véritables croyances d'une personne. La carte cognitive n'est qu'une modélisation. Cette méthode n'est ni meilleure ni pire qu'une autre méthode essayant de faire une inférence sur les croyances d'une personne à partir de son discours (Axelrod R., 1976b). De plus, la liste des concepts présents sur une carte cognitive n'est pas exhaustive. En effet, si l'on s'attarde un peu sur un concept lors de l'entretien, d'autres éléments vont être évoqués (Vertraete T., 1997).

Une autre limite importante des cartes cognitives est que nonobstant les révélations qu'elles apportent sur le dirigeant, elles ne sont pas nécessairement une image précise de l'environnement. Cela signifie simplement qu'une carte cognitive ne reflète pas forcément correctement les contingences environnementales actuellement existantes, ce sont les représentations qui sont modélisées (Axelrod R., 1976b).

La sincérité des déclarations peut être mise en doute lors de la réalisation d'une carte cognitive. Une bonne méthode pour évaluer la sincérité des déclarations est d'enquêter sur les raisons que le sujet aurait de ne pas être sincère. Ces raisons dépendent certainement du contexte de la déclaration, spécifiquement la relation entre le chercheur et la personne

interviewée (Axelrod R., 1976b). Un discours est de toute manière partial, puisqu'il est aménagé de manière à ce qu'il soit perçu par l'intervenant (Grize J.-B., 1989).

Dans le cadre de notre étude sur la vision de la responsabilité sociale, les dirigeants de PME interrogés étaient volontaires et de ce fait plus susceptibles que d'autres d'être sincères dans leur discours. Un second moyen d'évaluer la sincérité est basé sur le fait que la personne interviewée ait le désir d'être consistante avec sa déclaration car sa « non sincérité » sera visible. L'apparence de « non sincérité » peut être coûteuse dans le discours d'un dirigeant. On peut supposer que le dirigeant sera sincère s'il risque d'être jugé en retour sur ses actions. Cela ne veut pas dire qu'il ne puisse pas élaborer de contre-vérité dans laquelle il induirait délibérément en erreur sur une partie ou sur tout le discours. Il peut y avoir contre-vérité mais les raisons de tricher dépendent largement de la relation entre le chercheur et la personne interviewée. Contrairement à ce que l'on pourrait croire a priori, le plus grand risque n'est pas de faire face à un discours manquant de sincérité, mais plutôt de se trouver face à une personne ayant des difficultés à s'exprimer en profondeur sur la thématique. Parfois, certains éléments semblent tellement évidents pour le sujet qu'il ne les extériorise pas même si ces éléments sont extrêmement importants pour lui (Axelrod R., 1976b).

La carte cognitive, nous l'avons vu, peut aider le dirigeant de PME à mettre au point sa vision stratégique. Cependant, l'outil se heurte à de nombreuses difficultés si plusieurs acteurs interviennent. L'une des limites est la difficulté de transposition de la démarche à un groupe de personne (Barrand J., Goy H., 2005). C'est pour cela que cette méthode reste idéale en contexte PME avec généralement le dirigeant au centre de la vision stratégique de l'entreprise.

D'après Eden (1992), la carte cognitive décrit et prévoit le comportement. Elle lie la pensée représentée au comportement futur. Cette fonctionnalité attribuée aux cartes est très controversée et a d'ailleurs été réfutée par Cossette (2004). La carte cognitive n'est pas un outil de prévision du comportement car cette hypothèse ignore tout comportement guidé par l'émotion. La carte cognitive conçoit la représentation comme relativement stable pour pouvoir en tirer des conclusions alors que celle-ci évolue. L'hypothèse de prévision repose sur le fait que l'individu interrogé est parfaitement sincère et capable de formuler les théories qui le font agir. Ce postulat de sincérité peut facilement être remis en cause car l'individu peut vouloir donner une bonne image quant à la capacité de formuler les théories qui le font agir, ce postulat n'a jamais été prouvé. Pour conclure, cette hypothèse exclut toute relation complexe

entre l'action et la pensée. En définitive, les cartes cognitives ont un pouvoir d'explication des actions mais ne sont pas vouées à la prédiction.

Selon Huff et Fletcher (1990a/b), la qualité des cartes cognitives individuelles peut être limitée par des biais, des trous de mémoires ou encore des normes sociales concernant les réponses désirables. Ces limites peuvent en partie être modérées par l'utilisation de cartes concernant de multiples individus car les biais, les oublis et les sensibilités de chacun sont différents. Nous ne considérons pas ces comportements comme des limites car nous nous intéressons justement à la représentation propre au dirigeant avec ses filtres de perception. La notion de limite peut dépendre du but de l'utilisation de la carte.

Bien entendu, toutes les fonctions potentiellement positives des cartes cognitives citées précédemment peuvent tomber dans l'excès. Par exemple, trop de focalisation sur certains concepts peut amener à une vision rétrécie ou *tunnel vision* (Fiol C.M., Huff A.S., 1992).

Les cartes cognitives offrent aussi une grande place à la subjectivité du chercheur. Ce dernier est trop important lors du processus de construction d'une carte cognitive pour être ignoré. Pour comprendre la place du chercheur dans le processus de collecte de données, il faut considérer qu'en plus du fait que le chercheur interprète les données fournies par le sujet interrogé, ce dernier a formulé son discours en fonction du niveau de connaissances qu'il suppose du chercheur. Quelque soit la méthode utilisée pour le recueil des données, le chercheur a une place essentielle dans l'élaboration par son interprétation et ne peut de toute manière pas aspirer à une prétendue neutralité. Dans le cas d'une méthode fondée sur la collecte de données directes auprès du sujet, l'influence du chercheur est encore plus forte. La crédibilité du matériel obtenu dépend directement de la capacité du chercheur à créer un climat d'entrevue favorable, de son aptitude concernant le domaine de recherche et de ses capacités d'écoute. L'influence du chercheur est bien une limitation mais il ne faut pas oublier que ce processus est ordinaire et aucunement exceptionnel et que l'insertion d'une phase de validation réduit le risque de déphasage d'interprétation (Verstraete T., 1996). « Certes, l'interprétation d'une carte est le fruit d'un chercheur mais n'est-ce pas le lot de toute recherche qualitative, et l'interprétation n'est-elle pas le lot de toute recherche de compréhension ? » (Verstraete T., 1997, p.69).

La cartographie cognitive est une approche coûteuse en termes de temps nécessaire pour produire une carte. Cela limite naturellement l'applicabilité de l'approche pour de grands échantillons. Le meilleur moyen de contenir les coûts de codification des documents est de

limiter la quantité de matériel à coder. Il faut spécifier à l'avance le sujet d'intérêt de la recherche et limiter le temps de discussion au cours duquel les données sont collectées. La limitation du temps est cependant très contestable pour la création de données pertinentes et la validité de la carte (Axelrod R., 1976b).

La création de données pertinentes semble être une limitation majeure de l'approche par la cartographie cognitive. Les données doivent refléter les caractéristiques que l'on souhaite étudier tout en contenant suffisamment de déclarations causales ou d'influences pour fournir un matériel d'analyse. Il faut également disposer d'assez d'informations d'arrière-plan à propos du contexte pour bien comprendre la signification des mots. Le document doit être une retranscription fiable du message du dirigeant (Axelrod R., 1976b).

L'absence de termes quantitatifs dans cette approche est une limitation car la magnitude des relations n'est pas connue (Axelrod R., 1976b). Le processus classique de cartographie ne propose pas de mesure de l'intensité de l'influence d'un concept sur un autre. Il existe toutefois des techniques complémentaires de pondération mais dont le résultat peut être très discutable comme avec le nombre d'apparition de la relation dans le discours.

La méthode de collecte des données est susceptible d'introduire de nombreux biais. Il y a par exemple les biais liés à l'intervention du chercheur. Celui-ci risque, comme nous l'avons vu, d'influencer le discours du sujet. Même si ces biais sont atténués par une certaine ligne de conduite à suivre lors des interviews, les données recueillies restent une perception de la réalité traduite sous la forme d'un énoncé discursif. De plus, certains éléments peuvent être, de manière consciente ou non, omis par le sujet interrogé.

Il existe également des biais dans le codage. En interprétant le discours du dirigeant, le chercheur introduit une nouvelle représentation, la sienne. Selon Axelrod (1976b), deux codeurs améliorent la qualité des cartes. Les études montrent que le nombre de concepts qui ressortent de l'interview va dépendre également de la longueur de l'interview et des capacités du chercheur. C'est pour cela que les analyses sur le nombre de concepts doivent être interprétées avec précaution. Cependant, un même chercheur peut généralement comparer les cartes qu'il produit avec une méthode identique (Eden C., 2004).

Lors de l'analyse de la complexité d'une carte cognitive, on tient compte uniquement de la complexité d'abondance ou de structure et non de la complexité des sens. Toute la richesse du langage n'est pas prise en compte (Allard-Poesi F. et al., 2003).

Dans une critique constructive du livre de Cossette (2004) intitulé « L'organisation, une perspective cognitiviste », Marchesnay (2005) met en avant le paradoxe de Moore<sup>46</sup> avec le postulat qu'un décideur pourrait avoir deux cartes pour une même thématique. Une première qu'il aurait construite en fonction de son rôle à tenir et une seconde en fonction de ses convictions personnelles. Selon Marchesnay (2005), l'auteur ne tient pas suffisamment compte de cette possibilité dans son livre. Cette dichotomie entre rôle professionnel et conviction personnelle est intéressante et pour un dirigeant de PME l'implication personnelle dans l'entreprise est si forte qu'une telle stratégie provoquerait probablement un état de dissonance cognitive.

En dépit de toutes ces limitations la carte cognitive conserve ses caractéristiques émancipatoires (Cossette P., Audet M., 1992). La méthode de collecte des données par une interview semi-directive aide à bien diriger le discours sur la thématique à étudier. La nature des questions orientées sur les causes et les conséquences fournit des données pertinentes. La compréhension de l'arrière-plan est forcément avantagée si le document est produit sur place avec une interview faite personnellement par le chercheur. L'interview doit être aussi longue que le souhaite le sujet. L'interview étant enregistrée et retranscrite, le document de base pour les cartes sera un excellent reflet de ce qui a été dit par le sujet. Les limites de la carte cognitive définies, il est temps de se pencher sur quelques critères spécifiques à l'outil.

#### 4.4.3 Les critères spécifiques à l'outil

La carte cognitive n'est que l'un des nombreux outils envisageable pour l'étude de la cognition managériale (voir : 2.4.3 L'étude des représentations mentales et l'importance du langage).

La question est de savoir ce que la cartographie cognitive apporte par rapport aux techniques traditionnelles de recherche qualitative. La cartographie cognitive apporte essentiellement deux choses. Premièrement, elle fournit une représentation claire et simplifiée de la pensée. Deuxièmement, elle permet de mettre en évidence, grâce aux liens d'influences, certains concepts qui ne le seraient pas forcément avec une méthode traditionnelle de recherche qualitative.

Le choix d'une méthode d'investigation peut dépendre d'une multitude de facteurs. On peut prendre en considération la probabilité de produire des données valides et fiables mais

---

<sup>46</sup> Paradoxe de Moore : quelqu'un déclare « savoir » quelque chose, par un moyen cognitif, mais que ce qu'il « croit » diffère. Par exemple : « C'est une bonne stratégie, mais je sais que cette stratégie ne va pas marcher ».

aussi le temps et le coût de la méthode. Un autre type de facteur qui devrait être considéré est l'effet probable de la méthode sur les participants et l'efficacité de l'enquête. En résumé, une méthode appropriée doit fournir des données véridiques, riches, fiables, de bonne qualité et favorables à l'analyse (Brown S.M., 1992).

L'étude de Brown (1992) sur la capacité de différentes méthodes à joindre certains besoins met en avant plusieurs aspects de la carte cognitive. Cette analyse suppose évidemment que la technique s'exécute aussi bien que possible et dépend des aptitudes du chercheur. Toutes les techniques ont été jugées subjectivement sur un ensemble de critères. Le tableau ci-contre présente les résultats relatifs à la cartographie cognitive.

**Tableau 51 : Critères de la cartographie cognitive**

Critère	Commentaire pour la cartographie cognitive
L'exactitude	Après une interview en profondeur de plus d'une heure, il devient difficile pour quiconque de ne pas faire ressentir ce qu'il pense.
La <i>value-tapping capacity</i>	En plus de répondre franchement, les répondants font émerger avec les liens qu'ils explicitent, des constructions structurées.
La richesse	La liberté de réponse permet de produire des données très riches.
La fiabilité	Aucun indicateur actuel de fiabilité n'a été testé sur les cartes cognitives. Brown (1992) suppose cependant que la fiabilité peut dépendre considérablement des capacités d'interviewer du chercheur. Elle pourrait augmenter avec l'expérience. Par contre, la fiabilité sur des tests répétés est difficile à établir car l'être humain apprend et se souvient, ce qui contamine les résultats.
La qualité des données	Que la carte soit faite tôt ou après que la personne interrogée ait pu réfléchir sur le thème, peut avoir des effets sur la qualité des données.
La capacité d'analyse	L'existence du logiciel Decision Explorer® aide beaucoup dans l'analyse des cartes.
L'acceptation d'un large échantillon	La cartographie cognitive ne convient pas aux grands échantillons.
Les conditions de formation	Le sujet doit pouvoir comprendre le procédé très rapidement et être capable de s'y impliquer.
La facilité d'utilisation	Le chercheur doit faire tout le travail à moins que le sujet ne soit tellement impliqué qu'il prenne le crayon et succède au chercheur.
La lassitude	L'interview pour les cartes cognitives a un caractère moins ennuyeux que les techniques utilisant des questionnaires.
Les menaces	La cartographie a un grand avantage par rapport à d'autres techniques dans la réduction des menaces. Seuls quelques répondants nerveux à propos de leurs propres capacités intellectuelles peuvent trouver la technique légèrement menaçante spécialement s'ils ressentent le besoin d'avoir une logique rationnelle.
L'acceptabilité éthique	Cette méthode est particulièrement appréciée d'un point de vue éthique car le sujet peut suivre ce qui est fait.

L'utilité pour les clients	La sollicitation à penser concrètement à propos des stratégies rend cette technique encore plus utile pour les sujets que d'autres méthodes.
La dépendance envers les aptitudes du chercheur	La cartographie cognitive demande différentes aptitudes de la part du chercheur mais la plus importante étant de cacher sa propre opinion, en évitant bien sûr de la donner par la parole mais également par des expressions corporelles.

Source : Brown S.M., 1992

Les critères ci-dessus peuvent être jugés différemment selon la méthode de collecte des données et la procédure de codage utilisées.



## 4.5 Conclusions

Ce chapitre a cherché à définir la cartographie cognitive qui va servir de technique d'investigation lors de la deuxième partie de ce travail. Poursuivant cet objectif, le parcours de la cartographie cognitive a été tracé, partant des expériences de Tolman (1948) sur les déplacements de rats dans un labyrinthe jusqu'aux plus récentes utilisations en gestion.

La cartographie cognitive est une technique complète qui a pour objectif la création et l'analyse des cartes cognitives. La carte cognitive a alors été définie comme une représentation graphique des idées, croyances, valeurs et attitudes d'un individu ainsi que des liens qui les relient, dans un format favorable à l'analyse. Les applications en gestion de l'outil sont nombreuses, mais Laroche et Nioche (1994) mettent toutefois en garde contre cette mode du « tout cognitif » qui fait du tort à l'image même de l'outil.

Une carte cognitive peut être classée en fonction de son niveau d'analyse, qu'il soit individuel ou collectif. Au niveau individuel, on trouve la carte cognitive individuelle qui est la modélisation de la représentation mentale d'une personne sur un objet de recherche déterminé. C'est cette dernière qui est utilisée lors de notre enquête empirique.

Une carte est obligatoirement constituée de deux éléments, des concepts que le sujet interviewé utilise dans son discours et des liens qu'il tisse entre les concepts. Seuls les liens d'influence sont retenus dans la deuxième partie de ce travail. L'élaboration d'une carte cognitive nécessite d'une part la collecte d'une source d'informations à coder et d'autre part le codage de ces dernières sous la forme d'une carte. La troisième étape qui donne du sens à la méthode est l'analyse des données codées. Une fois le réseau sémantique construit, il est temps de l'analyser. L'analyse des données se déroule après la validation des cartes. Il est envisageable de faire une analyse traditionnelle de contenu mais la carte cognitive rend également possible une analyse topographique par l'étude de la structure formée par les liens existant entre les concepts. En plus des calculs de complexité des cartes, quatre indicateurs ont été détaillés. Il s'agit de l'importance relative de chacun des concepts, de l'analyse des regroupements, de l'identification des explications et conséquences privilégiées ainsi que d'une analyse des boucles. Le logiciel Decision Explorer® s'avère alors d'une aide inestimable.

La cartographie cognitive permet d'explorer et de simplifier une problématique complexe telle que celle de la RSE tout en gardant le maximum d'informations pour saisir les

différentes interprétations de la thématique. Elle permet de pouvoir s'intéresser à la RSE des PME sans présupposer que les différentes significations des termes utilisés sont communément comprises et partagées par les acteurs. Grâce à la carte cognitive ce sont les dirigeants eux-mêmes qui vont définir la notion de RSE. L'analyse des avantages de l'outil a mis en évidence son rôle d'aide à la structuration de la pensée, d'intermédiaire dans la communication, d'aide dans le processus de décision mais aussi son caractère émancipatoire. Au niveau des limitations de la technique, on peut citer les différents niveaux d'abstraction des concepts de la carte, les ressources nécessaires en temps pour la construire, le caractère statique de l'outil, son faible pouvoir prédictif, ainsi que les nombreux biais présents lors de la collecte, du codage et de l'analyse des données.

C'est avec cet état de l'art sur la cartographie cognitive que s'achève la partie théorique de ce travail. Cette première partie intitulée « Vers une approche cognitive de la responsabilité sociale des PME » a permis de soulever l'intérêt d'aborder la thématique de la responsabilité sociale sous l'angle de la PME mais également l'apport que peut fournir une approche cognitive de l'organisation. La seconde partie de ce travail présente l'étude empirique qui cherche à modéliser les perceptions des dirigeants de PME concernant la responsabilité sociale de leur entreprise.

## **II. UNE ENQUÊTE SUR LA PERCEPTION DES DIRIGEANTS DE PME**

La deuxième partie de ce travail a pour objectif de présenter la démarche de recherche de l'enquête exploratoire ainsi que les résultats de l'analyse des cartes cognitives pour, finalement, discuter des retombées de l'enquête sous la forme de propositions et de recommandations.

La partie théorique de ce travail et plus précisément le chapitre trois avec la présentation de l'avancée de la recherche sur la responsabilité sociale des PME indique clairement une lacune concernant les études en profondeur relatives à la compréhension de la RSE pour les PME (voir : 3.7 La recherche sur la responsabilité sociale des PME).

Malgré la pertinence des études en cognition managériale (voir : 2. La cognition managériale) et les apports de la cartographie cognitive pour les investigations en PME ainsi que pour l'étude des thématiques complexes et contingentes (voir : 4. La cartographie cognitive), la perception de la responsabilité sociale des dirigeants de PME n'a, à notre connaissance, jamais été cartographiée. L'intérêt de se concentrer sur la perception du dirigeant pour l'étude de la responsabilité sociale des PME est pourtant avéré (voir : 3.8 La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale).

Trois chapitres structurent cette partie empirique. Le premier chapitre s'intitule « Vers un cadre méthodologique approprié » (chapitre 5). Il se consacre à la description du cadre méthodologique de l'enquête avec une vision globale de la stratégie de recherche présentée comme une recherche exploratoire composée d'études de cas multiples. Cette description est suivie de la présentation de l'échantillon et des cinq phases séquentielles du processus de cartographie. Le chapitre se termine avec le détail des différents indicateurs utilisés pour l'analyse.

Le chapitre suivant « Analyse des cartes cognitives, caractéristiques principales » (chapitre 6), détaille les résultats de l'analyse des cartes des dirigeants de PME à partir des indicateurs précédemment exposés. Une première analyse permet d'évaluer la complexité des cartes cognitives des dirigeants. On passe ensuite à une analyse carte par carte qui permet de contextualiser les résultats puis à une analyse des résultats globaux. Ce sixième chapitre

---

comprend également une discussion sur les parties prenantes ainsi qu'un aparté sur les PME actives à l'international.

Le chapitre « Propositions et recommandations » (chapitre 7), est consacré à la discussion sur les résultats et se structure en trois sections. La première section présente une série de propositions sur la responsabilité sociale des PME. Ces propositions sont d'une part issues de la littérature et d'autre part dégagées à partir des résultats de l'enquête empirique. La deuxième section examine les apports de cette étude en cognition managériale et offre une série de recommandations concernant l'utilisation des cartes cognitives. La troisième section de ce chapitre reprend les propositions des sections précédentes afin de formuler une série de recommandations finales sur la responsabilité sociale des PME.

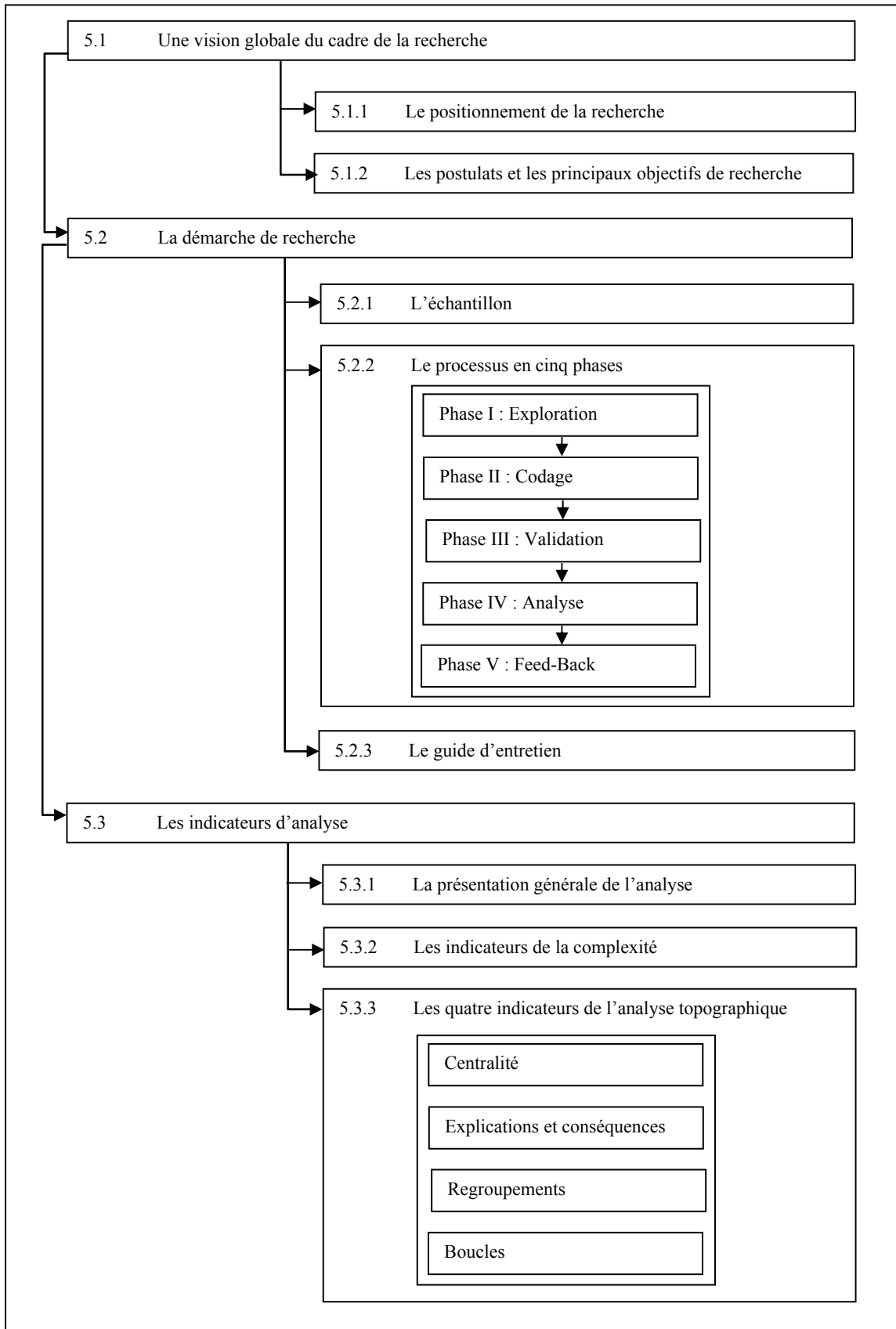
## 5. VERS UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE APPROPRIÉ

---

Étant donné que la validité d'une recherche s'appuie en grande partie sur l'explicitation de son cadre méthodologique, il paraît essentiel de lui consacrer le premier chapitre de cette partie empirique. Le but est de présenter en détail la méthode utilisée pour répondre à notre objectif de recherche ainsi que la démarche complète permettant de construire les cartes cognitives des dirigeants de PME.

Afin de dépeindre le cadre méthodologique de notre enquête empirique, ce chapitre est construit en trois sections. La première section va livrer une vision globale de la recherche avec son positionnement mais aussi les principales questions auxquelles cette enquête va essayer de répondre (5.1). La démarche complète de la recherche est détaillée dans une deuxième section qui comprend une présentation de l'échantillon et du processus de cartographie en cinq phases puis une description du guide d'entretien utilisé pour l'enquête (5.2). Enfin, les différents indicateurs auxquels nous avons recours pour conduire nos analyses sont détaillés dans une dernière section (5.3). La structure de ce chapitre peut être schématisée par la figure suivante.

Figure 17 : Structure du chapitre 5 sur le cadre méthodologique de l'enquête



Source : réalisation personnelle, chapitre 5

## 5.1 Une vision globale du cadre de la recherche

Cette première section justifie le choix d'une approche qualitative de la thématique. Plus précisément, nous légitimons l'utilisation d'une étude qualitative de type exploratoire utilisant une démarche dite abductive offrant des allers-retours entre les résultats de l'enquête et le développement de la théorie. C'est sur ce positionnement que nous allons nous pencher (5.1.1) avant de présenter les principales questions de recherche (5.1.2).

### 5.1.1 Le positionnement de la recherche

Toute recherche nécessite de prendre position et d'effectuer de nombreux choix. La présente étude s'insère dans le cadre référentiel des recherches qualitatives car « une propriété spécifique des recherches qualitatives est qu'elles étudient les phénomènes dans leur cadre naturel » (Giordano Y., 2003, p.16). Les recherches qualitatives servent ainsi à bien comprendre une situation pour éventuellement mieux intervenir par la suite.

La séparation entre recherche qualitative et quantitative est néanmoins une frontière plus perméable qu'il ne paraît au premier abord. La distinction entre une approche qualitative et quantitative est parfois équivoque car elle peut faire référence tant aux données qu'aux modes d'analyses. Cette frontière est également ambiguë car aucun critère ne permet de faire un cloisonnement absolu. Les données collectées lors d'une recherche qualitative peuvent être qualitatives avec, par exemple, les perceptions des acteurs mais aussi quantitatives comme avec des fréquences. Le traitement des données peut également en partie être quantitatif avec, par exemple, la présence d'analyses statistiques (Giordano Y., 2003).

« Il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative » (Baumard P., Ibert J., 2003, p.97). Pendant tout le processus de recherche, une logique exploratoire a été suivie. C'est un moyen de découverte et de construction d'un nouveau schéma théorique. L'exploration appelle à des résultats théoriques novateurs en intégrant par exemple de nouveaux concepts dans une théorie donnée, ceci contrairement au test qui met une théorie à l'épreuve de la réalité. « 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 d'une compréhension » (Charreire S., Durieux F., 2003, pp.58-59).

En recherche qualitative exploratoire, on retient volontiers une démarche inductive ou abductive alors que pour tester, on fait généralement appel à une démarche de type déductive

(Charreire S., Durieux F., 2003). L'approche inductive est définie d'abord en opposition à l'approche déductive. La déduction est le raisonnement qui fonde la célèbre démarche hypothético-déductive. Elle consiste à l'élaboration d'hypothèses qui sont ensuite confrontées à la réalité du terrain. Le but est d'évaluer la pertinence des hypothèses initialement formulées. Avec une approche hypothético-déductive tout doit être prévu dès le début de la recherche. Cette approche est peu flexible car elle n'examine pas les faits nouveaux arrivant en cours de recherche même si ces derniers semblent pertinents.

Dans une approche inductive, le développement de l'interprétation est réalisé à partir des données, de ce que vivent les acteurs et de ce qu'ils en disent, c'est le développement d'une compréhension de la réalité. On tire des conclusions générales sur la base de cas particuliers. L'induction produit des propositions générales hypothétiques qui sont ensuite testables (Van der Maren J.-M., 2004). L'induction est dans ce sens une généralisation. « L'induction et la déduction sont deux modes de raisonnement distincts qui doivent être compris comme étant plus complémentaires qu'antagonistes » (Charreire S., Durieux F., 2003, p.58).

Le mode de raisonnement par induction permet de tirer des conclusions de la régularité de certains faits. Avec une approche inductive, les données sont collectées sans formuler préalablement d'hypothèse, et les explications sont dérivées de ces données par généralisation des faits observés. Cette démarche est souvent critiquée en raison de son manque d'efficacité. En effet, beaucoup de données doivent être générées sans que l'on sache si elles serviront à fournir une explication valide (Van der Maren J.-M., 2004).

« 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 différentes natures et au premier abord ambiguës. Il va tenter de structurer son système d'observations pour produire du sens [...] on dit alors que le chercheur procède par abduction ou adduction » (Charreire S., Durieux F., 2003, p.60). Dans le cadre d'une démarche abductive<sup>47</sup>, on utilise l'analogie pour rendre compte, illustrer et donner du sens alors qu'avec une démarche inductive on se base principalement sur la régularité des faits observés (Charreire S., Durieux F., 2003).

---

<sup>47</sup> L'abduction « consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie » (David A., 2001, p.85). Le terme est considéré dans ce travail comme synonyme à celui d'adduction (voir : Thiétart R.-A., 2003).



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). On peut distinguer trois niveaux d'abduction : l'abduction quasi automatique, l'abduction non automatique et l'abduction qui demande une certaine part d'invention. Ce troisième niveau peut lui-même être divisé en deux types. On a alors un premier type qui utilise les principes de l'analogie ou de la métaphore et un second type qui correspond à « une créativité plus radicale » (David A., 2001, p.88). Avec ce degré élevé d'interprétation il faut porter une attention toute particulière à la formulation des hypothèses ou propositions qui en découlent afin d'éviter que ces dernières soient scientifiquement « douteuses ». La formulation de propositions devient alors une démarche itérative et fortement liée aux données (Yin R.K., 1990).

Un exemple de ce type de démarche est l'étude de cas. L'étude de cas est une investigation empirique qui étudie un phénomène dans son contexte réel. Elle est très utilisée en sciences de gestion et est considérée par des auteurs comme Yin (1990) ou Eisenhardt (1989) comme une véritable stratégie de recherche.

Pour cette étude empirique nous avons choisi l'approche par études de cas multiple (appelées parfois comparaisons inter-sites) (Yin R.K., 1990). L'approche structurée par études de cas multiple a été développée par Yin (1990) et par Eisenhardt (1989) ce dernier laissant d'avantage de flexibilité au chercheur. Ces auteurs ont fortement contribué à l'acceptation scientifique d'une telle approche. L'approche par cas multiples est selon Yin (1990) une forme d'étude empirique en contexte réel et convient particulièrement bien aux questions qui cherchent à savoir le comment et le pourquoi d'un phénomène. La comparaison d'études de cas peut servir à décrire un phénomène mais aussi à générer de nouvelles théories. L'idée de base derrière une comparaison de cas est de pousser la recherche au-delà des résultats qu'un cas unique pourrait apporter. On augmente ainsi l'authenticité des propositions émergentes.

Le processus par études de cas multiple se décompose en plusieurs étapes décrites par Yin (1990) et par Eisenhardt (1989). Ce dernier propose un processus tout autant rigoureux mais moins structuré a priori que celui de Yin (1990). Le processus d'Eisenhardt (1989) ne nécessite pas la formulation d'hypothèses de départ. Il faut par contre une question initiale de recherche, une sélection de différents cas, un instrument de récolte et d'analyse des données ainsi qu'une démarche itérative de formulation d'hypothèses ou de propositions.

Avec l'avancée des travaux sur l'approche cognitive des organisations, de plus en plus de chercheurs s'intéressent aux représentations en tant que structure de croyances des

membres de l'organisation (voir : 2. La cognition managériale). « Cette structure est supposée permettre à l'individu d'imposer une cohérence à des informations, et en faciliter la compréhension et l'interprétation. Dans cette perspective pour comprendre les décisions et actions engagées dans une organisation, il faut appréhender les représentations des managers qui en sont à l'origine » (Allard-Poesi F. et al., 2003, pp.449-450). Cette démarche de compréhension d'une thématique complexe et encore inexploitée est typique des démarches abductives.

Dans le but de modéliser les représentations des dirigeants de PME, une technique de cartographie cognitive a été choisie (voir : 4. La cartographie cognitive). Cet outil répond parfaitement aux besoins de l'étude. En effet, la cartographie est utilisée en gestion essentiellement pour étudier les représentations d'individus et notamment celles des dirigeants (Allard-Poesi F. et al., 2003).

Les cartes cognitives sont pertinentes pour révéler les schémas d'influence inscrits dans l'univers cognitif d'un individu. Même si l'étude se positionne clairement parmi les études qualitatives, l'analyse cartographique combine une analyse qualitative des cartes avec certains aspects quantitatifs car faisant parfois appel à des opérations comme pour les indicateurs de complexité.

En résumé, nous souhaitons, dans le cadre d'une démarche abductive et avec un outil de cartographie cognitive, explorer les perceptions de différents dirigeants de PME en vue de les caractériser et d'en proposer une première conceptualisation susceptible de s'articuler avec des cadres théoriques déjà établis tels que celui imposé par les GE.

### **5.1.2 Les postulats et les principaux objectifs de recherche**

Deux postulats ont initié cette recherche. Ils sont tous les deux liés à la spécificité des PME. Avec le premier postulat, on admet que les PME ne se gèrent pas sur le même modèle que les GE et qu'elles ont pour cela besoin d'outils de gestion adaptés à leur spécificité y compris concernant la thématique de la responsabilité sociale. Le second se réfère à l'influence du dirigeant de PME sur la stratégie de son entreprise ou plus spécifiquement à l'influence de la cognition du dirigeant sur la stratégie. Suite à l'étude de la littérature spécifique à la PME dans le chapitre trois, on présume que les croyances du dirigeant de PME ont une influence prépondérante sur la stratégie de l'entreprise y compris sur les activités stratégiques se rapportant à la responsabilité sociale. Ces deux propositions trouvent leur fondement dans la recherche en PME.

À partir des conclusions des précédents travaux sur la responsabilité sociale des PME, il paraît pertinent de chercher à modéliser les perceptions des dirigeants de PME à propos de la responsabilité sociale de leur entreprise. Cette approche ouvre la voie à l'identification des principales problématiques et points de sensibilisation. Notre étude vise à distinguer les thématiques qui sont cruciales pour les dirigeants de PME et à connaître les risques et les enjeux sociaux perçus par les dirigeants. C'est une nouvelle manière d'appréhender la RSE avec un cadre méthodologique spécialement adapté à une spécificité des PME, celle d'avoir un dirigeant dont les valeurs influencent directement la stratégie de l'entreprise.

Les principaux objectifs de notre recherche sont les suivants :

- une meilleure compréhension générale des représentations qu'ont les dirigeants de PME de la RSE,
- une identification des risques et enjeux perçus par les dirigeants,
- une identification des différentes parties prenantes prises en compte et les caractéristiques des relations avec ces dernières,
- une mise en évidence des axes de sensibilisation possibles des dirigeants de PME concernant la RSE.

Ces objectifs peuvent être décomposés en questions de recherche plus précises et plus opératoires. Nos principales interrogations sont les suivantes :

« comment les dirigeants de PME définissent-ils la RSE ? Quelles sont les problématiques clés ? Quels sont les facteurs d'explication et les conséquences prises en compte ? Quelles sont les dimensions particulières à partir desquelles les dirigeants organisent leur perception ? Quels sont les chemins de réflexion privilégiés ? Quelles sont les principales parties prenantes ? Comment s'intègrent-elles dans les croyances ? Toutes ces questions serviront d'appui pour la formulation de propositions lors de la discussion sur les résultats issus de l'enquête empirique » (voir : 1.1 Les objectifs de la recherche, p.7).

Le processus de recherche par cas multiple préconise la formulation d'une ou de plusieurs questions de recherche initiales. Même si ces questions restent peu précises elles permettent de se focaliser sur certaines données. Ces questions peuvent par contre être modifiées en cours d'étude selon les résultats obtenus (Eisenhardt K.M., 1989).

L'étude de cette thématique sous un angle cognitif offre l'avantage, en plus d'être innovante, de pouvoir s'y intéresser sans présupposer que les différentes significations des

termes utilisés sont communément comprises et partagées par les protagonistes. Dans cette recherche, ce sont les dirigeants eux-mêmes qui vont définir la notion de RSE. Grâce aux cartes cognitives qui sont l'un des principaux outils de l'approche cognitive, cette recherche va permettre de clarifier les éléments de représentation de la responsabilité perçue par les dirigeants de PME.

## 5.2 La démarche de recherche

L'objectif de cette deuxième section est de détailler le processus d'enquête. La section débute par une présentation de l'échantillon de recherche (5.2.1). Puis le processus de cartographie en cinq phases spécifiquement adapté à l'enquête est retracé minutieusement (5.2.2). La section se termine avec une présentation du guide d'entretien utilisé lors de la collecte des données (5.2.3).

### 5.2.1 L'échantillon

Un échantillon est généralement défini comme un sous-ensemble d'un ensemble plus vaste appelé population, mais de manière plus large, un échantillon est simplement l'ensemble des éléments sur lesquels les données sont collectées (Royer I., Zarlowski P., 2003). Les PME sont des entités fortement hétérogènes. Il est de ce fait difficile d'en sortir un échantillon représentatif. C'est pourquoi les études de cas sont une source privilégiée d'apprentissage en PME, à l'instar de l'histoire qu'on lit et que l'on applique à soi-même car chaque individu a des réactions et des comportements qui lui sont propres, c'est ce qu'on appelle en psychologie l'idiosyncrasie (Cossette P., 2004). L'objectif est de comprendre les logiques des acteurs et de respecter leurs cadres de référence. L'exploration par étude de cas unique risque de donner au chercheur une vision tunnel du phénomène. Les études de cas multiples s'imposent alors comme un compromis.

L'échantillon s'est formé ici sur un choix raisonné d'entreprises volontaires. Dans le cadre de la formation d'un échantillon par choix raisonné, le chercheur choisit délibérément ses sujets en fonction de ses intentions. Pour les petits échantillons, une sélection par choix raisonné fournit d'aussi bons résultats qu'une méthode probabiliste qui donne une chance égale à toutes les entreprises de la population de figurer dans l'échantillon. Le recours au jugement lors de la sélection introduit forcément des biais mais dans un échantillon aléatoire d'autres biais tout aussi forts interviennent. De plus, si l'objet de l'enquête est de nature délicate comme avec la RSE et que le taux de refus risque d'être élevé, l'échantillon aléatoire n'a alors plus de sens. Les critères de sélection d'un choix raisonné deviennent alors principalement le caractère typique ou atypique de l'élément (Royer I., Zarlowski P., 2003). On peut par exemple chercher à former un échantillon d'entreprises avec des caractéristiques semblables comme la taille ou le secteur d'activité. On peut aussi vouloir comme dans notre étude un échantillon avec des entreprises variées.

Pour une étude qualitative tout comme pour une étude quantitative, la taille de l'échantillon va dépendre de l'objectif poursuivi. « De même que pour les échantillons destinés à des traitements quantitatifs, la confiance accordée aux résultats augmente avec la taille de l'échantillon, l'inconvénient étant souvent une augmentation parallèle de la durée et du coût de recueil des données. Par conséquent, la question de la taille d'un échantillon qualitatif se pose dans les mêmes termes que pour l'échantillon quantitatif » (Royer I., Zarlowski P., 2003, p.215).

Il existe principalement deux méthodes pour mesurer la taille de l'échantillon nécessaire. Il s'agit des méthodes de saturation et de réplication. La saturation n'est pas envisageable dans le cas de cartes cognitives individuelles qui sont par essence idiosyncrasiques. Si nous arrivons à capturer correctement l'idiosyncrasie de la perception nous ne devrions jamais arriver à un état de saturation. La réplication qui fait dépendre la taille de l'échantillon du degré de certitude souhaité et de l'ampleur des différences constatées est également peu envisageable pour les mêmes raisons. Comme l'objectif de l'enquête n'est pas la généralisation de résultats à l'ensemble de la population, l'échantillon sera constitué en fonction de la représentativité des entreprises, de l'objectif visé et non en fonction d'une statistique de population.

Généralement, pour les études avec des cartes cognitives individuelles on arrive à des échantillons de 1 à 30 cartes en fonction de la méthode de collecte des données et du but de l'étude. Les études avec des méthodes structurées facilitent la comparaison et comportent généralement plus de cartes cognitives que les études avec une méthode peu structurée qui sert fréquemment aux études de cas en profondeur (voir : 4. La cartographie cognitive). Alors que dans sa thèse de doctorat Allard-Poesi (1997) réalise les cartes cognitives individuelles de trois groupes de cinq personnes dans le but de faire émerger des représentations collectives, Verstraete (1997b) aborde dans sa thèse un cas unique à des fins exploratoires comme un cas pilote, celui de Monsieur Petit. D'après Yin (1990) pour les investigations en profondeur, une dizaine de cas constitue déjà un travail de terrain conséquent.

Notre échantillon se compose de 13 PME. Chaque PME diffère par son métier mais aussi par sa structure, son implantation géographique et surtout par le profil et la personnalité de son dirigeant. Un échantillon diversifié, tant du point de vue du secteur, de la taille de la PME que du profil du dirigeant (âge, formation, sexe, expériences), devrait permettre d'obtenir un large éventail de représentations pour notre étude de cas multiples. Toutes nos

entreprises ont leur siège en Suisse avec des niveaux d'internationalisation variés, ce qui laisse présager des problématiques de RSE différentes.

Cette approche qualitative vise à examiner en profondeur quelques cas sélectionnés afin de fournir une image structurée de la perception de la RSE chez les dirigeants de PME. La faible taille de l'échantillon n'empêche en rien l'analyse de tendances communes car si des tendances s'affirment dans un cadre aussi hétérogène, on peut supposer qu'elles se retrouveront à plus grande échelle. En effet, l'étude de cas multiple rend possible la découverte de régularités entre les différents cas.

Les entreprises participant à l'enquête ont été pour la plupart sélectionnées au sein du réseau écoéthique<sup>48</sup>. De ce fait, l'opportunité nous a été donnée de rencontrer plusieurs fois chaque dirigeant. Lors de la sélection de l'échantillon, le désir des dirigeants de faire partager leur vision de la RSE a généralement supplanté le caractère délicat de la thématique.

Le tableau ci-dessous présente l'échantillon avec un identifiant unique pour chacune des PME, les secteurs d'activité des entreprises ainsi que le nombre d'emplois.

Tableau 52 : Les entreprises de l'échantillon

Identifiant	Secteur d'activité	Taille (estimation du nombre d'emplois équivalent plein temps)
A	Conditionnement	70
B	Distribution alimentaire	80
C	Génie civil	200
D	Industrie alimentaire	100
E	Industrie chimique	75
F	Menuiserie	10
G	Nettoyage	45
H	Polissage	20
I	Production de pièces mécaniques	16
J	Secteur bancaire	18
K	Studio de production	10-80 (très variable)
L	Textile	14
M	Transport public	100

Source : réalisation personnelle, enquête empirique

48 Groupe de travail sur l'écoéthique au sein de l'IIEDH (Institut Interdisciplinaire d'Éthique et des Droits de l'Homme) qui est une Chaire UNESCO pour les droits de l'Homme et la démocratie de Université de Fribourg en Suisse. L'écoéthique désigne ici l'éthique de l'économie qui se forme dans le dialogue et dans l'interaction entre tous les acteurs concernés : son objet est une juste inscription sociale des circuits économiques.

L'enquête consiste à modéliser et à étudier des représentations de 13 dirigeants de PME et d'une chargée de mission<sup>49</sup> SA 8000 en PME. Pour chacune de ces 13 entreprises la carte cognitive du dirigeant à propos de la RSE a été construite. Pour l'entreprise active dans le secteur du textile (L) la carte de la chargée de mission responsable de la certification SA 8000 dans l'entreprise a également été construite. L'analyse de cette dernière carte et la comparaison avec celle du dirigeant de l'entreprise fait l'objet d'une étude présentée en annexe<sup>50</sup>.

### 5.2.2 Le processus en cinq phases

On reproche traditionnellement aux études de cas de manquer de rigueur scientifique c'est pourquoi nous avons porté une attention particulière à notre méthode de collecte et d'analyse des données ainsi qu'à la validité des résultats.

La carte cognitive est le résultat d'un processus de cartographie (voir : 4.2 Les classements et les méthodes de construction d'une carte cognitive). La technique de cartographie utilisée dans notre étude est fortement inspirée des travaux d'Eden (voir par exemple : 1988, 1992, 2004) et de Cossette (voir par exemple : 1994a, 2001, 2002, 2004) en respectant les règles de méthode communément admises pour essayer de produire des données les plus fiables possibles (Axelrod R. (dir.), 1976 ; Huff A.S. (dir.), 1990) (voir : 4.2.6 La validation et la fiabilité de l'outil). Cependant, il ne faut pas un processus trop lourd pour la personne interviewée. Si la méthode utilisée n'est pas adaptée aux répondants, on peut noter un impact négatif sur la qualité des résultats.

Un processus en cinq phases séquentielles adaptées à la situation de notre enquête a été élaboré. Ces cinq phases sont l'exploration, le codage, la validation, l'analyse et le feedback. Une première phase d'exploration permet au chercheur de recueillir les informations nécessaires à la création de la carte cognitive. C'est la phase pendant laquelle le sujet explore ses idées et les communique au chercheur de manière discursive. Le choix de la méthode de collecte par entretien semi-directif accompagné d'un guide d'entretien a été influencé par la volonté de produire des données les plus naturelles possibles et d'éviter par ailleurs l'utilisation de certains protocoles de collecte pouvant être jugé fastidieux par les dirigeants. Vient ensuite la phase délicate du codage des informations collectées, suivie de celle de validation des données auprès des dirigeants. Les deux dernières phases sont celles de

---

49 Employé de l'entreprise chargée de la mise en œuvre et de la communication concernant la norme SA 8000.

50 Voir : Annexe 6 Une application des cartes dans la gestion des interactions.



l'analyse du réseau sémantique et du feed-back sur l'analyse des données. Le tableau ci-après décrit en détail le contenu de chacune de ces phases.

**Tableau 53 : Le processus en cinq phases**

Phase	Descriptif
Phase I : Exploration	La phase d'exploration comprend la collecte des données auprès des dirigeants de PME (voir : 4.2.3 Les techniques de construction : la collecte des données). La collecte est réalisée par interviews individuelles de type semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien composé de 13 questions ouvertes portant sur la RSE (voir : 5.2.3 Le guide d'entretien) <sup>51</sup> . La durée d'un entretien varie entre 60 et 120 minutes en fonction du développement du discours du dirigeant. Chaque entretien est enregistré et retranscrit dans son intégralité <sup>52</sup> .
Phase II : Codage	Le codage s'effectue sur la base des retranscriptions d'interviews. Cette phase est la plus délicate du processus. Elle a pour objectif d'identifier et de répertorier les concepts et les liens d'influence entre les concepts (voir : 4.2.4 Les techniques de construction : le codage des données). Avoir un protocole de codage aide à produire un code plus consistant et reproductible <sup>53</sup> . Les concepts sont rédigés sous forme de variables pouvant prendre différentes valeurs ou de construits exposant une idée et son contraire. L'objectif est de respecter le plus possible le langage originel du dirigeant. Une fois les concepts identifiés et formulés, on leur attribue un identifiant unique en fonction du numéro de page de la retranscription et de l'ordre d'apparition dans la page. Chaque lien d'influence entre les concepts peut alors être répertorié. On identifie également le signe et le sens de chaque influence puis les concepts synonymes sont fusionnés. Les concepts et les liens se présentent alors sous forme d'une fiche de codage <sup>54</sup> . Une carte non validée est finalement esquissée grâce au logiciel Decision Explorer® (voir : 4.3.2 Une présentation de Decision Explorer®).
Phase III : Validation	Une phase de validation sur le terrain est essentielle pour la crédibilité de l'étude. Elle permet de limiter les effets d'une mauvaise interprétation du discours. La validation se réalise sous la forme d'un deuxième entretien individuel au cours duquel chaque concept et chaque lien sont soumis à l'approbation du dirigeant. On demande pour chaque concept la confirmation des liens d'influence directe et dans l'affirmative le trait reliant les deux concepts est surligné. L'entretien de validation est clôturé par la présentation de premiers éléments d'analyse et d'interprétation de la carte dans le but de pouvoir jauger la réaction du sujet. À noter qu'aucune contestation majeure sur les résultats présentés n'a été exprimée. Seuls quelques concepts ont parfois été ajoutés et certaines relations éclaircies.
Phase IV : Analyse	À la suite des éventuelles modifications de la phase III, une nouvelle carte cognitive est créée. L'analyse des cartes validées se fait d'abord de manière individuelle avec le logiciel Decision Explorer® et comprend à la fois une analyse topographique et une analyse en profondeur du contenu (voir : 4.3 L'analyse des données). Les cartes subissent ensuite une comparaison systématique afin de fournir certains résultats globaux (voir : 5. Analyses des cartes cognitives, caractéristiques principales).
Phase V : Feed-back	Les premiers résultats de l'enquête ont été présentés directement auprès des dirigeants (sous la forme d'un entretien ou d'une réunion) et envoyés à chaque dirigeant ayant participé à l'enquête (sous la forme d'un rapport détaillé voir : Aegerter D., Davoine E., 2006c).

Source : réalisation personnelle, enquête empirique

L'analyse dépend fortement de la méthode de création des cartes. On ne peut comparer la structure de cartes cognitives que par rapport à une méthode spécifique et pour une thématique donnée. C'est pourquoi chaque dirigeant de notre enquête doit impérativement

51 Voir : Annexe 1 Le guide d'entretien.

52 Voir : Annexe 2 Une vue d'ensemble des entretiens.

53 Voir : Annexe 3 Le protocole de codage.

54 Voir : Annexe 4 Les fiches de codage.

passer par les cinq étapes précédemment citées. L'interview elle-même doit se réaliser dans les mêmes conditions. Les questions principales posées lors de la phase d'exploration doivent être identiques et les questions dynamiques développées à partir des réponses données doivent toutes avoir la même structure. Pendant la phase de codage, la procédure doit également être similaire grâce à l'appui d'un protocole de codage. La confidentialité des données a systématiquement été garantie même si cela n'a pas forcément été désiré par les dirigeants.

Ce processus a engendré une relation étroite et durable avec le terrain. Pour ce travail de thèse, le terrain a été investi principalement d'octobre 2004 à juillet 2006. L'ensemble des phases correspond à une charge d'environ 70 à 80 heures de travail par carte ce qui amène à près de 6 mois d'investigation à temps plein pour la totalité de l'enquête. C'est la phase de codage qui est la plus conséquente et peut nécessiter plusieurs jours de travail. Un entretien supplémentaire avec le dirigeant de l'entreprise L a eu lieu début 2007 en raison du développement d'une étude de cas le concernant<sup>55</sup>. Les entretiens d'exploration se sont déroulés sans difficulté et aucun sujet n'a semblé gêné par l'enregistrement. Les sujets se sont d'une manière générale montrés attentifs et curieux face à la présentation des premiers résultats lors de l'entretien de validation.

La principale difficulté rencontrée est d'ordre temporel. En raison du temps nécessaire au traitement des données mais aussi de la disponibilité des dirigeants, le temps écoulé entre l'entretien d'exploration et celui de validation a varié entre quelques mois et plus d'une année dans un cas. Les demandes mineures de modification lors de l'entretien de validation peuvent être alors interprétées comme une certaine stabilité des représentations exprimées. En résumé, le bon déroulement de l'entretien exploratoire, le caractère systématique du questionnement et les réactions positives de la part des sujets lors de l'entretien de validation suggèrent un bon niveau de validité des cartes établies (Allard-Poési F., 1997).

Pour mieux comprendre le questionnement de notre étude, revenons à la phase d'exploration du processus afin d'examiner le guide d'entretien qui a accompagné chaque interview.

---

55 Voir : Annexe 6 Une application des cartes dans la gestion des interactions.

### 5.2.3 Le guide d'entretien

La collecte des données nécessaires à la création des cartes cognitives s'est réalisée sous la forme d'une interview de type semi-directif. Un guide d'entretien a servi de fil rouge pour chaque interview.

Le guide se compose de 13 questions ouvertes<sup>56</sup>. Les questions ont été formulées de manière à explorer les croyances du sujet sans suggérer d'éléments de réponse. On cherche à faire ressortir les facteurs qui influencent et qui sont influencés afin de pouvoir construire une carte cognitive. Le questionnement se poursuit jusqu'à saturation de la part de la personne interviewée (Cossette P., 1994a).

L'entretien est dynamique dans le sens où la formulation de plus de la moitié des questions s'adapte aux réponses données précédemment par la personne interrogée. Les entretiens dynamiques sont typiques pour la création de cartes cognitives (voir : Allard-Poési F., 1997). Les questions dynamiques (questions : 5, 6, 8, 9, 10, 12 et 13 du guide d'entretien) sont formulées sur la base des réponses données en prenant soin d'utiliser le même vocabulaire que le dirigeant<sup>57</sup>.

Les deux premières questions du guide d'entretien sont des questions de sémantique. On démarre de la sorte pour s'inscrire dans le référentiel du sujet. On cherche à savoir « de quoi » (question 1 : qu'est-ce pour vous la responsabilité sociale d'entreprise ?) puis « envers qui » (question 2 : quelles sont les parties prenantes les plus impliquées dans votre entreprise ?) le dirigeant se sent responsable quand on parle de responsabilité sociale d'entreprise. À propos de cette deuxième question des réponses sont cherchées sur deux axes : l'axe interne-externe à l'entreprise et l'axe national-international.

À la suite de ces questions de sémantique, une question sur les signaux de responsabilité (question 3 : quels sont les signes qui vous permettent de dire que votre entreprise est socialement responsable ?) va faire ressortir les notions essentielles liées à la responsabilité sociale d'entreprise. Les réponses données permettent de formuler les sous-questions de la question 5 concernant les influences en amont et en aval de chaque signe

56 Voir : Annexe 1 Le guide d'entretien.

57 Nous n'avons pas utilisé la grille d'exploration systématique développée par Cossette étant donné la nature éloignée de la relation du dirigeant avec le chercheur et le type de thématique abordée jugée délicate. Nous avons estimé qu'une méthode trop systématique de recueil des données risquait d'être menaçante ou du moins de créer une certaine anxiété chez le sujet malgré les facilités qu'elle apporte entre autres pour le développement du nombre des concepts.

mentionné (question 5 : reprendre l'ensemble des éléments mentionnés sous 3. Quels sont pour vous les impacts positifs et négatifs de chacun de ces éléments ?).

La question 4 (quelle est la place des droits de l'Homme dans votre interprétation de la responsabilité sociale ? Quels sont les droits les plus significatifs ?) explore le lien que le dirigeant établit entre la RSE et les droits de l'Homme. On peut apprécier le rapprochement avec les grands référentiels internationaux<sup>58</sup>.

La question 6 (quelle est l'importance de ces éléments de responsabilité sociale sur vos décisions en tant que dirigeant ?) sert à connaître le degré d'importance des éléments de responsabilité sociale pour le dirigeant.

Les quatre questions suivantes portent sur les signes de non respect de la responsabilité sociale (questions 7, 8, 9, 10) et présentent une certaine symétrie avec les questions 3,4 et 5. Cette configuration quasi symétrique permet de s'assurer que l'ensemble des aspects du problème a été envisagé et que les réponses du sujet sont cohérentes. Cela permet également de faire ressortir des éléments oubliés lors de la première question ainsi que de réexaminer sous un autre angle une relation d'influence déjà évoquée.

Les trois dernières questions (questions 11, 12 et 13) portent sur les actions à entreprendre pour améliorer la responsabilité sociale, la collaboration avec les parties prenantes ainsi que les obstacles et les avantages à la mise en place d'actions concrètes. Ces questions sont posées dans l'optique d'examiner la stabilité de la structure mentale et de faire ressortir les motivations et freins au changement.

La méthode de recherche détaillée, il reste à présenter les grandes lignes de l'analyse et ses différents indicateurs.

---

58 Cette question est directement liée à la collaboration avec l'IIEDH.

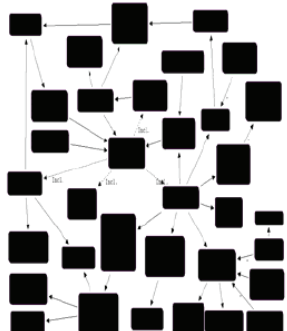
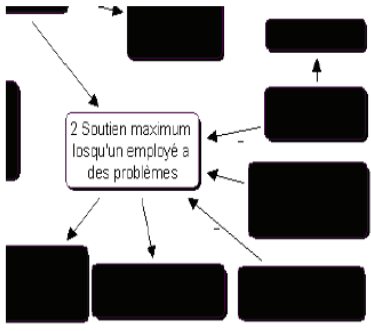
### 5.3 Les indicateurs d'analyse

Pour l'analyse des cartes cognitives, différents indicateurs sont utilisés ce qui permet de décortiquer les cartes et de les comparer. Ces indicateurs peuvent traiter de la structure de la carte mais aussi du contenu des concepts (5.3.1). Les indicateurs de complexité des cartes (5.3.2) rendent possible une rapide comparaison de ces dernières alors que les quatre indicateurs de l'analyse topographique (5.3.3) présentés ultérieurement visent une analyse plus en profondeur de chaque carte.

#### 5.3.1 La présentation générale de l'analyse

Afin de mener à bien l'analyse complète d'une carte cognitive, il faut, à l'aide de différents indicateurs, étudier la structure de la carte mais aussi le contenu des concepts qui la composent ainsi que la place du contenu dans la structure. Ces deux aspects de structure et de contenu sont conceptuellement entrelacés. En effet, un concept n'a de signification qu'en prenant en considération les liens qui l'entourent. La figure ci-dessous illustre cette relation entre structure et contenu.

Figure 18 : La structure et le contenu d'une carte cognitive

Exemple de structure d'une carte	Exemple de contenu d'un concept	Exemple de place du contenu dans la structure
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>2 : soutien maximum lorsqu'un employé a des problèmes</p> </div>	

Source : réalisation personnelle, enquête empirique

La première colonne de la précédente figure fournit un exemple de structure d'une carte cognitive avec les rectangles noirs qui représentent les concepts et avec les flèches qui illustrent les liens entre ces concepts. La deuxième colonne procure un exemple de contenu d'un concept alors que la dernière colonne insère le concept précédemment décrit au sein de la structure de la carte.

Concernant la lecture des cartes cognitives les concepts sont présentés essentiellement comme des construits. Si la valeur alternative au contenu n'est pas claire cette dernière est spécifiée après « ... » qui signifie « rather than » selon le logiciel Decision Explorer®. Chaque concept d'une carte possède un numéro qui ne correspond pas à l'identifiant donné lors de la phase de codage mais indique uniquement l'ordre de saisi des concepts sur Decision Explorer®. Ce numéro n'a aucune autre valeur hiérarchique ou de pondération. Le logiciel ne permet cependant pas de le modifier. Nous utilisons ce numéro pour la discussion sur les résultats étant donné qu'il est moins lourd que le code au complet<sup>59</sup>.

Les flèches représentent des liens d'influence positive ou négative (identifiée par le signe « - » sur la flèche). Un concept à la « queue » d'une flèche va influencer de manière positive ou négative le récit se situant à la « tête » de la flèche dans le sens d'une hausse ou une baisse du concept.

Les indicateurs utilisés pour l'analyse sont pour la plupart des indicateurs « hybrides », c'est-à-dire alliant structure et contenu, permettant de donner du sens au réseau sémantique ainsi construit. C'est le cas, par exemple, de la centralité qui donne l'importance d'un concept en fonction du nombre de liens directs et indirects s'y rapportant.

### 5.3.2 Les indicateurs de la complexité

Comme nous l'avons soulevé dans le chapitre quatre consacré à la cartographie cognitive, certains indicateurs rendent possible l'évaluation de la complexité cognitive des représentations des dirigeants, complexité relative dans le cadre de ce travail à la thématique de la RSE (voir : 4.3.1 L'analyse structurelle des cartes cognitives). La mesure de ces indicateurs de complexité reste toujours fortement dépendante de la méthode de schématisation utilisée. On ne peut comparer que les cartes cognitives issues de la même enquête et ayant suivi le même processus.

Rappelons que tous ces indicateurs de complexité tiennent compte de la complexité d'abondance mais pas de la complexité de sens des schémas cognitifs. En effet, on ne tient pas compte de la signification des différents concepts (Eden C. et al., 1992). Le terme de complexité peut être à la fois considéré comme positif car dévoilant une réflexion approfondie mais la complexité dénote aussi quelque chose de difficilement gérable et communicable.

---

59 Voir : Annexe 3 Le protocole de codage.

Les deux attributs les plus couramment étudiés concernant la structure d'une carte cognitive sont la différenciation et l'intégration. Ce sont deux mesures de la complexité des cartes. La différenciation représente le nombre de dimensions à l'intérieur d'une structure de connaissances alors que l'intégration représente le nombre de liaisons entre ces dimensions (Walsh J.-P., 1995).

La comparaison du nombre de concepts présents dans les différentes cartes permet d'évaluer le degré de différenciation de chaque carte. Plus la carte cognitive d'un dirigeant a de concepts plus sa représentation sera différenciée (Weick K.E., Bougon M.G., 1986 ; Calori R., Sarnin P., 1993).

Le nombre de liens présents dans chaque carte cognitive est un indicateur du degré d'intégration de la thématique. Plus le dirigeant forme des liens entre les concepts de sa carte cognitive, plus sa représentation de la RSE peut être considérée comme intégrée (Eden C. et al., 1992 ; Calori R. et Sarnin P., 1993 ; Calori R. et al., 1994).

La densité est aussi un bon indicateur de la complexité d'une carte. Elle représente le degré d'interconnexion entre les concepts d'une même carte soit en divisant le nombre de liens par le nombre de concepts soit en divisant le nombre de liens par le nombre maximum de liens possibles calculé par la formule  $(n^2-n)$  avec  $n$ = nombre de concepts (Weick K.E., Bougon M.G., 1986 ; Eden C., Ackermann F., 1998). Ce deuxième calcul reflète visuellement le taux de remplissage de la matrice carrée  $n \times n$  où  $n$  représente le nombre de concepts. Le remplissage maximum de cette matrice est  $(n^2-n)$  ; les liens sur la diagonale de la matrice qui représentent l'influence directe d'un concept sur lui-même ne sont pas pris en compte.

On peut corrélérer positivement le degré de complexité d'un individu à la familiarité du thème abordé. Plus l'individu acquiert de l'expérience et des connaissances sur une thématique, plus il est susceptible de développer un nombre élevé de concepts et de liens entre les concepts. Le degré de complexité pourrait de ce fait s'accroître avec l'expérience comme le présume la boucle expériences-connaissances prônée par les chercheurs de l'École cognitive selon laquelle les expériences se transforment en connaissances. Cela entraîne à faire de nouvelles expériences qui permettent de produire de nouvelles connaissances (voir : 2.4.5 Les facteurs d'influence des représentations mentales).

La littérature associe à un degré de complexité plus élevé un certain nombre de traits spécifiques comme une plus grande tolérance à l'égard de l'ambiguïté, une plus grande tolérance à l'égard de l'incertitude ainsi qu'une plus grande ouverture face au changement (Cossette P., 1994a). Avec ces indicateurs de complexité il est possible de détecter les

dirigeants qui ont une plus grande tolérance envers les situations équivoques. Les dirigeants avec des schémas et des connaissances plus développés devraient être plus performants que les autres en ce qui concerne l'objet traité. Dans les situations problématiques, une plus grande complexité cognitive doit mener à une perception plus précise et à un comportement plus efficace. Cependant, une telle complexité peut aussi engendrer des difficultés de communication (Brown D.J. et al., 2004). Certaines études laissent même penser que les experts se distinguent des novices par ce qu'ils pensent avec moins de concepts mais plus de liens (Walsh J.-P., 1995).

Ces indicateurs de complexité concernent exclusivement la structure des cartes. On s'intéresse ici uniquement aux quantités de concepts et de liens et non au contenu des concepts. Ces mesures peuvent tout de même fournir des explications qui permettent de mieux comprendre comment certains dirigeants appréhendent des sujets complexes et mal structurés comme celui de la RSE.

### 5.3.3 Les quatre indicateurs de l'analyse topographique

Les indicateurs d'analyse sont nombreux dans la littérature, notamment pour l'analyse en profondeur des cartes cognitives. L'analyse des cartes se concentre ici uniquement sur les quatre indicateurs présentés comme les plus pertinents par Cossette (2004). Ils ont été sommairement décrits dans le chapitre quatre consacré à la cartographie cognitive (voir : 4.3.1 L'analyse structurelle des cartes cognitives). Ils sont repris dans cette section pour être détaillés. Les indicateurs d'analyse proposés étaient : la centralité des concepts, les explications et les conséquences, le regroupement des concepts ainsi que l'analyse des boucles.

L'étude de ces quatre aspects va permettre de mettre en évidence, respectivement, l'importance relative qu'attribue le dirigeant à chacun des concepts de sa carte cognitive, les facteurs qu'il envisage surtout ou parfois exclusivement comme des explications ou encore comme des conséquences d'autres facteurs, les dimensions particulières à partir desquelles il organise ou structure sa vision stratégique, et pour terminer, la logique plus ou moins circulaire qui caractérise son mode de pensée.

La **mesure de la centralité** donne l'importance d'un concept. Il ne s'agit pas d'un examen global de la carte mais d'un examen concept par concept. C'est le nombre de relations directes et indirectes de chaque concept qui va être intéressant. Plus un concept a de liaisons avec les autres, plus il est central et par conséquent plus on peut le considérer comme



important pour le dirigeant. La centralité est un indicateur qui se base sur la structure de la carte cognitive du dirigeant afin de donner du poids au contenu. Les concepts les plus centraux indiquent la ou les problématique(s) dominante(s) d'une carte. La centralité est calculée dans notre étude à partir d'un score de centralité (commande CENT avec Decision Explorer®) (voir : 4.3.1 L'analyse structurelle des cartes cognitives). Ce score ne s'intéresse pas uniquement aux liens directs mais prend en compte également les liens indirects, ceux dont le dirigeant n'a pas forcément une conscience discursive. Rappelons qu'il se calcule de la manière suivante : pour le score de centralité, tous les concepts directement relatés (premier niveau) ont une valeur de 1. Les concepts de deuxième niveau ont une valeur de 0.5, ceux de troisième niveau 0.33 et ceux de quatrième niveau 0.25 et ainsi de suite jusqu'au septième niveau. Le score de centralité d'un concept est la somme de ces valeurs (Cossette P., 2002).

Le deuxième indicateur **analyse les explications et les conséquences** (commande DOM avec Decision Explorer®). Sur une carte cognitive, on peut considérer les concepts recevant le plus d'influences comme des conséquences mais ces conséquences renvoient souvent à des objectifs. On repère sur la carte les concepts ayant le plus de flèches dirigées sur eux et, selon le contenu sémantique des concepts, on les identifiera comme des objectifs ou des conséquences. On ne prend en compte que les liens directs. À l'inverse des objectifs ou des conséquences, les concepts les plus influents, c'est-à-dire les concepts qui envoient le plus d'influences vers d'autres concepts, sont à envisager comme des explications des phénomènes décrits dans la carte ou des moyens d'action sur ceux-ci. Rappelons qu'un concept qui ne fait que recevoir des influences est appelé une « tête » alors qu'un concept qui ne fait qu'influencer les autres et ne reçoit pas lui-même d'influence est appelé une « queue ». Le ratio du nombre de « têtes » sur le nombre de « queues » peut également indiquer la complexité d'une carte cognitive (Eden C. et al., 1992). En effet, une carte avec un faible nombre de « têtes » prend la forme d'une pyramide et est l'indicateur d'une vision cognitivement simple et bien organisée concernant la thématique. À l'inverse, un graphique avec de nombreuses « têtes » est le reflet d'une personne cognitivement complexe (Eden C., 2004).

Les **analyses de regroupements** (commande CLUSTER avec Decision Explorer®) identifient les groupes ou *clusters* d'une carte. Elles font ressortir les différentes dimensions de la pensée dont le sujet n'a pas forcément conscience. Chaque *cluster* est constitué de concepts fortement reliés entre eux mais faiblement liés avec les autres ensembles de concepts. Rappelons que cette analyse est faite avec Decision Explorer®, que la procédure

standard d'une *cluster analysis* dans Decision Explorer® admet qu'un *cluster* a un nombre minimum de concepts de huit et un nombre moyen visé de 30 et que le concept avec lequel l'analyse commence est déterminé aléatoirement par l'algorithme du logiciel (Cossette P., 2001). Les *clusters* indiquent les dimensions particulières autour desquelles les sujets organisent leurs croyances. Ce sont les parties robustes de la carte relativement insensibles aux faibles changements (Eden C. et al., 1992). On peut alors faire ressortir la thématique principale de chaque groupe identifié. Cette analyse permet également de déterminer dans quelle mesure le sujet simplifie l'environnement en créant différents groupes de concepts (Eden C. et al., 1992 ; Eden C., 2004).

Finalement, le **nombre de boucles** (commande LOOP avec Decision Explorer®) positives et négatives est un indicateur de la complexité et de l'orientation de la pensée. On est en présence d'une boucle quand un concept a une influence indirecte sur lui-même. Une boucle est positive si elle ne possède aucun lien négatif ou un nombre pair de liens négatifs. Les boucles positives sont orientées vers le changement et les boucles négatives orientées vers la stabilité. En effet, on tend avec une boucle positive vers une amplification de la tendance initiale par un mouvement en spirale monotone. La valeur prise par chaque concept change toujours dans la même direction une fois le mouvement de départ enclenché. Dès lors, le système s'emballe et peut devenir incontrôlable. Une boucle négative a au contraire un effet stabilisateur sur le système (Cossette P., 2001).

## 5.4 Conclusions

Ce cinquième chapitre est entré au cœur de l'enquête empirique. Cette dernière est définie comme une recherche qualitative de type exploratoire utilisant une démarche dite abductive.

Notre objectif central est de modéliser et d'analyser la perception de la RSE chez des dirigeants de PME à l'aide d'un outil de cartographie cognitive. Ces modélisations ont pour but d'améliorer la compréhension de la responsabilité sociale de PME mais aussi d'identifier les risques et enjeux perçus, d'analyser des différentes parties prenantes de l'entreprise et de mettre également en évidence des axes de sensibilisation possibles pour les PME.

Cette approche qualitative examine en profondeur quelques cas afin de fournir une image structurée de la perception de la RSE chez les dirigeants de PME. Treize cas ont été sélectionnés par choix raisonné. Pour chaque entreprise, la carte cognitive du dirigeant à propos de la responsabilité sociale est construite.

Les processus de cartographie est constitué de cinq phases : l'exploration, le codage, la validation, l'analyse et le feed-back. Ces phases sont réitérées pour chaque dirigeant. Les questions de l'entretien d'exploration sont toutes en relation avec la RSE et sont formulées de manière à faciliter la création d'une carte cognitive.

Les cartes sont analysées dans le chapitre qui suit, principalement à l'aide de deux types d'indicateurs : des indicateurs de complexité et des indicateurs d'analyse topographique. Les résultats issus d'études de cas multiples ne sont pas généralisable mais sont fiables et concrets. L'objectif de ce travail n'est pas de généraliser les résultats à d'autres PME même si une certaine constance peut être observée.

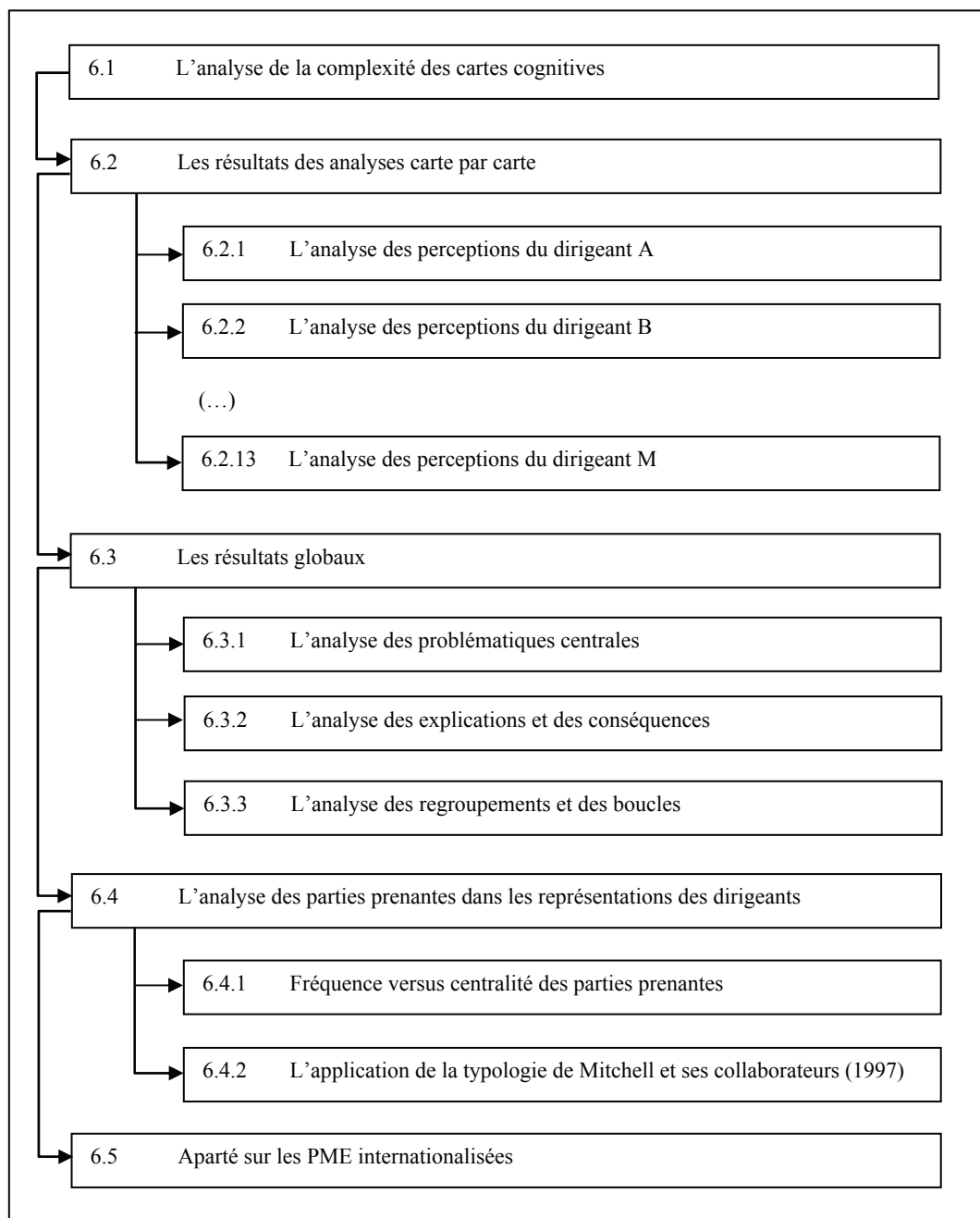
## 6. ANALYSES DES CARTES COGNITIVES, CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES

---

Le chapitre six présente les résultats de l'analyse des cartes cognitives des dirigeants de notre échantillon. L'objectif de ce chapitre est d'exposer les résultats et d'en discuter le contenu dans le but de trouver des voies de réponses aux questions de recherches précédemment formulées. Ces dernières sont traitées sous la forme de propositions et de recommandations dans le chapitre sept.

Ce chapitre d'analyse se structure en cinq sections. La première section fournit les résultats des calculs de la complexité des cartes cognitives (6.1). La deuxième section est chargée de donner les résultats des analyses carte par carte (6.2). Pour chaque dirigeant, après une brève mise en contexte, sa carte est analysée avec les différents indicateurs tels que les problématiques centrales, les explications et les conséquences ainsi que les regroupements et les boucles. Une première analyse des parties prenantes est également réalisée. La section trois fournit des résultats globaux sur l'analyse des problématiques centrales, l'analyse des explications et des conséquences ainsi que sur l'analyse des regroupements et des boucles (6.3). L'avant-dernière section est une discussion sur les parties prenantes avec une analyse des groupes de parties prenantes présents dans les différentes cartes mais également avec l'application de la typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997) qui a été présentée dans le chapitre trois (6.4). Le chapitre se termine par un aparté sur les PME ayant des activités internationales (6.5). La structure du chapitre six peut être schématisée comme suit.

Figure 19 : Structure du chapitre 6 sur l'analyse des cartes cognitives



Source : réalisation personnelle, chapitre 6

## 6.1 L'analyse de la complexité des cartes cognitives

Les cartes cognitives renvoient une image directe de la complexité des croyances d'un individu (Calori R. et al., 1994). En effet, cette complexité peut être mesurée par le nombre de concepts ou de liens de la carte mais aussi par des calculs simples avec des éléments de la structure des cartes reflétant la densité de la représentation (voir : 4.3.1 L'analyse structurelle des cartes cognitives et 5.3.2 Les indicateurs de la complexité).

Avec le nombre de concepts contenu sur une carte, on a une indication du degré de différenciation avec lequel le dirigeant se représente la thématique. Plus le nombre de concepts est élevé plus le dirigeant a une vision différenciée de la responsabilité sociale de son entreprise.

Le degré d'intégration de la thématique est quant à lui appréhendé à l'aide du nombre de liens que contient une carte cognitive. Plus le nombre de liens est élevé plus le dirigeant a une vision intégrée de la responsabilité sociale de son entreprise.

On peut ensuite s'intéresser au degré d'interconnexion entre les dimensions de la structure formée par la carte en divisant le nombre de liens présents par le nombre maximum de liens possibles mais aussi par le simple calcul du ratio du nombre de liens sur le nombre de concepts. Un fort degré d'interconnexion indique une densité élevée et est de ce fait le reflet d'un discours robuste et difficilement modifiable.

Le nombre de boucles peut être un indicateur de la complexité d'une structure mais cette indication est à prendre avec prudence car l'absence de boucle peut avoir de nombreuses origines (voir : 4.3.1 L'analyse structurelle des cartes cognitives).

Un dernier indicateur de complexité prend en considération les « têtes » et les « queues » présentes sur la carte. Une carte avec un ratio du nombre de « têtes » sur le nombre de « queues » bas est une structure idéalisée avec une vision cognitivement simple et bien organisée de la thématique. À l'inverse, un ratio élevé est le signe d'une forte complexité avec parfois un besoin d'aide pour mettre de l'ordre dans ses pensées.

Rappelons que ces indicateurs permettent, uniquement pour une méthode donnée et dans le cadre d'une même recherche, de pouvoir évaluer et comparer la complexité cognitive des individus. Le tableau qui suit donne des informations générales sur la complexité des cartes cognitives des 13 dirigeants de PME de l'échantillon.

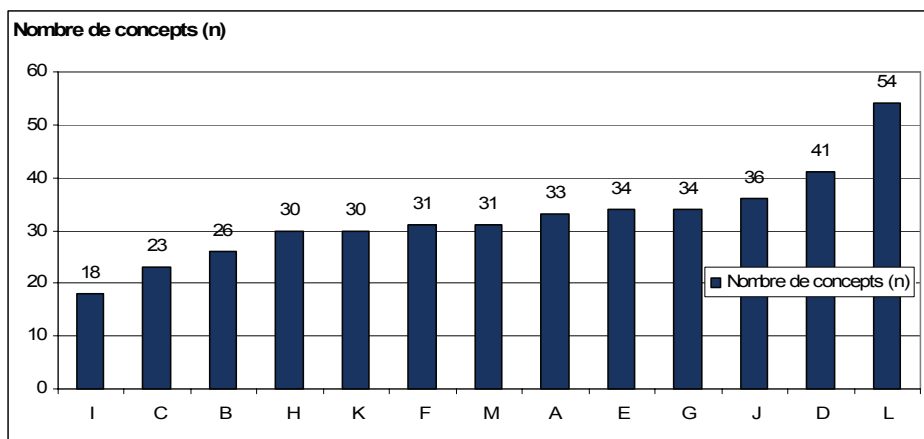
**Tableau 54 : Les informations générales sur la complexité**

Dirigeant Id.	Nombre de concepts (n)	Nombre de liens (l)	$l/(n^2-n)$	$l/n$	Nombre de boucles	Nombre de têtes	Nombre de queues	Ratio têtes/ queues
A	33	33	0.03	1.00	0	12	9	1.33
B	26	26	0.04	1.00	0	9	6	1.50
C	23	23	0.05	1.00	0	7	5	1.40
D	41	44	0.03	1.07	0	15	5	3.00
E	34	35	0.03	1.03	0	7	6	1.17
F	31	30	0.03	0.97	0	14	5	2.80
G	34	37	0.03	1.09	0	12	8	1.50
H	30	29	0.03	0.97	0	10	9	1.11
I	18	19	0.06	1.06	0	3	7	0.43
J	36	37	0.03	1.03	0	14	7	2.00
K	30	33	0.04	1.10	3	8	5	1.60
L	54	56	0.02	1.04	1	14	14	1.00
M	31	33	0.04	1.06	0	13	9	1.44

Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives des dirigeants

Le nombre de concepts contenus dans les cartes des dirigeants de PME oscille entre 18 pour le dirigeant I et 54 pour le dirigeant L. La moyenne se situe à 32.38 concepts. Le dirigeant avec le plus haut degré de différenciation est celui de l'entreprise active dans le secteur du textile biologique. Le secteur textile est directement touché par de nombreux problèmes sociaux et la dimension biologique de l'activité renforce l'intérêt pour les questions environnementales. De plus, l'entreprise du dirigeant L est celle qui a le niveau d'internationalisation le plus élevé avec une production intégralement réalisée à l'étranger. Le dirigeant L se démarque en toute logique des autres dirigeants par le nombre de concepts développés sur la thématique de la RSE. À l'autre extrême, le dirigeant de l'entreprise I active dans la production de pièces mécaniques a une place de sous-traitant dans la chaîne de valeur et distingue moins de concepts que la moyenne sur la thématique de la RSE. On peut présumer que ne le dirigeant I se sent moins concerné par la RSE dans le cadre de son activité que l'est le dirigeant L. L'histogramme qui suit classe les cartes cognitives des dirigeants selon le nombre de concepts, des cartes les moins différenciées aux cartes les plus différenciées.

Graphique 1 : Nombre de concepts – Degré de différenciation

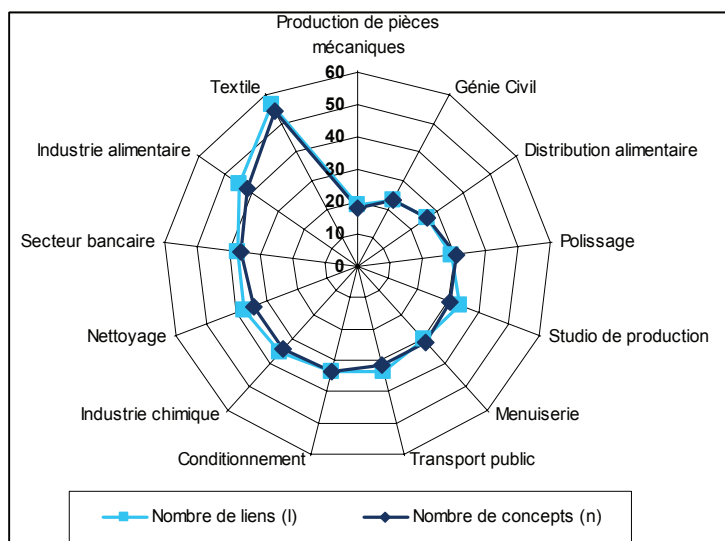


Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives des dirigeants

Les dirigeants A, E, G, J, D et L ont un degré de différenciation de la thématique plus élevé que la moyenne. Le discours sur la responsabilité sociale de leur entreprise est plus différencié que celui des autres dirigeants de l'échantillon.

On retrouve les mêmes entreprises en positions extrêmes pour le classement selon le nombre de liens existants dans chaque structure. La moyenne se situe à 33.46 liens par carte et le nombre de liens présents sur une carte varie entre 19 liens pour le dirigeant I et 56 liens pour le dirigeant L (voir : Tableau 54 Informations générales sur la complexité des cartes cognitives). Les dirigeants E, G, J, D et L ont un degré d'intégration de la thématique plus élevé que la moyenne. Ils ont un discours sur la responsabilité sociale de leur entreprise plus intégré que les autres dirigeants de l'échantillon. Le graphique 2 réunit les deux mesures de différenciation et d'intégration.

Graphique 2 : Différenciation et intégration



Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

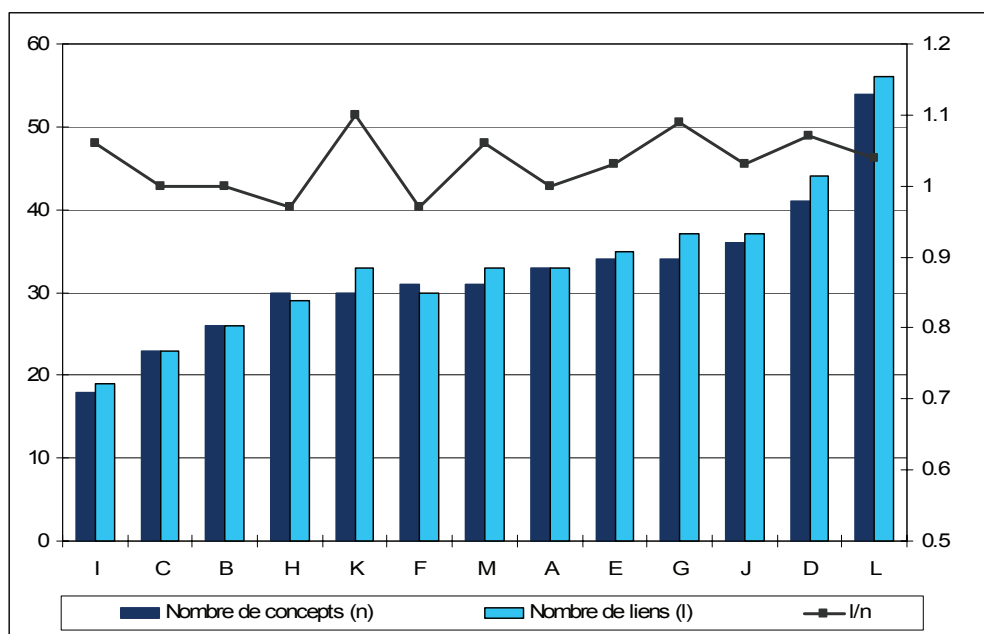


La confrontation de la carte cognitive du dirigeant L de l'entreprise de textile avec celle du dirigeant I de l'entreprise de production de pièces mécaniques montre clairement que le développement de la réflexion sur le sujet de la RSE n'est pas de même intensité d'un dirigeant à l'autre. La carte du dirigeant de PME utilisant la RSE comme stratégie de communication se démarque en termes de complexité cognitive. En définissant des principes de RSE dans la stratégie de son entreprise, le dirigeant L intègre les demandes des différentes parties prenantes, lesquelles peuvent être contradictoires, nécessitant alors une représentation complexe. Le degré de complexité peut aussi se développer suite à des expériences professionnelles particulières. Un contrôle de pollution (et l'amende qui a suivi) a sensibilisé un dirigeant de notre enquête à la responsabilité vis-à-vis de l'environnement, lui faisant développer un ensemble de concepts et de liens nouveaux sur cette thématique.

La mesure de la densité n'indique rien sur le contenu des cartes cognitives mais elle peut par contre être utile pour déterminer la robustesse d'un discours. Cet aspect de la structure est intéressant car une carte robuste peut être un indicateur de frein au changement. En effet, plus les idées de quelqu'un sont liées, plus il faudra agir sur plusieurs liens pour pouvoir faire accepter un changement.

D'après le calcul de la densité prenant en compte le nombre de liens possibles on retrouve à nouveau les entreprises I et L en positions extrêmes (voir : Tableau 54 Informations générales sur la complexité des cartes cognitives). Comme le nombre de liens possibles augmente exponentiellement face à une augmentation du nombre de concepts présents dans la carte, il semble plus judicieux de se référer ici uniquement aux résultats du ratio du nombre de liens sur le nombre de concepts. Les résultats sont présentés ci-dessous dans le graphique 3.

Graphique 3 : Densité – Degré d’interconnexion



Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

Le dirigeant qui a le discours le plus dense est selon cette méthode de calcul, celui de l’entreprise K du studio de production. On peut interpréter ce résultat comme une volonté de justification et de consolidation du discours. Sa carte possède à la fois une densité relativement élevée et une certaine complexité. Cette représentation à la fois complexe et robuste est celle d’un jeune dirigeant utilisant une conceptualisation théorique acquise au cours de ses études supérieures encore assez récentes. En définitive, il sera plus difficile d’influencer les perceptions des dirigeants G et K que celles des dirigeants F et H car cela suppose d’agir proportionnellement sur plus de liens.

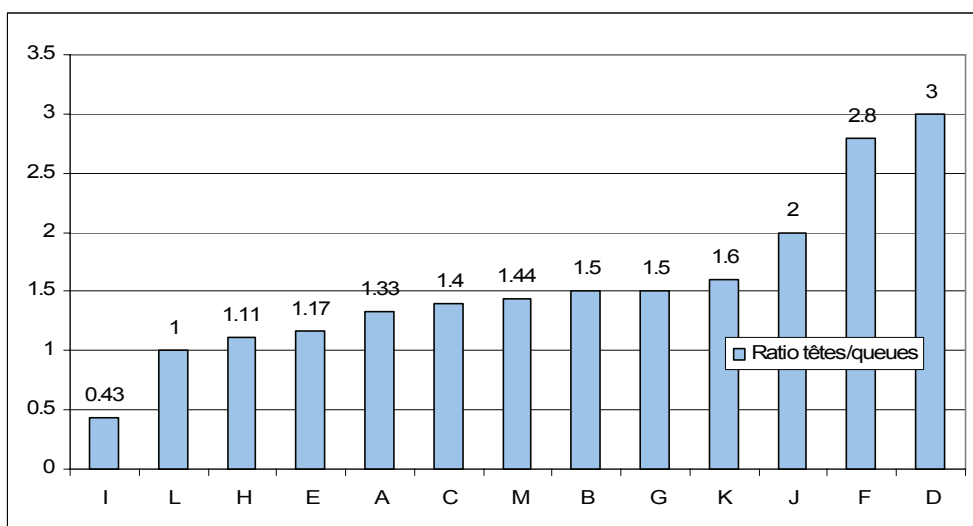
Selon Eden et Ackermann (1998), le ratio simple ( $l/n$ ) devrait se situer entre 1,15 et 1,25. Les résultats obtenus sont tous inférieurs à la plus petite valeur de cet intervalle. Ce résultat peut être interprété essentiellement de deux manières. Premièrement, il peut être influencé par la méthode de construction des cartes et dans ce cas aucune déduction ne peut être tirée de ce résultat. Cependant, c’est peut-être aussi la nature subjective et éthique de la thématique qui fait que les dirigeants fournissent moins de liens qu’ils ne le feraient pour une thématique plus « terre à terre » comme la perception de la concurrence, thématique pour laquelle les avis seraient vraisemblablement plus tranchés.

Seuls deux dirigeants ont des boucles dans leurs cartes cognitives. Il s’agit des dirigeants K et L. Les boucles de ces deux cartes sont analysées dans le détail plus loin dans ce chapitre. Si leur présence est un indicateur de complexité, l’absence de boucle n’est en

revanche pas un signe de simplification cognitive. On peut donner deux raisons principales à l'absence de boucles : premièrement, les dirigeants peuvent esquiver certaines boucles s'il y a un risque qu'elles interfèrent avec leurs arguments pour éviter un état de dissonance cognitive et deuxièmement, les boucles de feedback sont souvent implicites dans les discours car considérées comme allant de soi (Axelrod R., 1976a).

La carte cognitive du dirigeant I se démarque de celle des autres avec un ratio « têtes/queues » très bas comme l'indique le graphique 4. Le dirigeant I a une structure idéalisée avec une vision cognitivement simple et bien organisée de la thématique. Le ratio le plus élevé est à attribuer au dirigeant D. Avec un nombre de « têtes » élevées, la carte du dirigeant D présente une multiplicité d'options possibles pour résoudre un problème mais c'est également le signe d'une complexité élevée dans laquelle il faudra mettre de l'ordre. On peut supposer que le dirigeant I est plus orienté vers les problèmes alors que le dirigeant D est plus orienté vers les solutions. Le dirigeant L qui se démarquait avec un nombre élevé de concepts et de liens s'en sort avec un ratio de 1. Sa carte cognitive contient à la fois un nombre élevé de « queues » et de « têtes ». Le dirigeant a conscience des nombreuses conséquences liées à l'activité de son entreprise mais propose en même temps de nombreux moyens d'actions. Ce résultat confirme une certaine complexité cognitive du dirigeant L sur la thématique.

Graphique 4 : Ratio « têtes/queues »



Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

Rappelons qu'une carte cognitive plus complexe qu'une autre n'implique pas une meilleure prise de décisions ou une performance sociale supérieure pour l'entreprise. En effet, ces mesures ne tiennent pas compte de la complexité de sens mais uniquement de la

complexité de structure. Un dirigeant peut utiliser un faible nombre de concepts pour décrire une problématique mais ces concepts peuvent être des plus pertinents. C'est le cas par exemple des cartes d'experts. Il ne faut donc pas forcément chercher à complexifier la carte d'un dirigeant mais simplement à le rendre attentif à cette complexité structurelle.

Maintenant que les principaux éléments de la structure de chaque carte ont été présentés nous pouvons continuer notre analyse en profondeur avec un examen carte par carte.

#### (6.1) Résumé :

*Nous constatons que les degrés de complexité varient fortement d'un dirigeant à l'autre. Ce sont les dirigeants qui intègrent le plus explicitement la RSE dans leur réflexion stratégique qui ont les représentations les plus complexes. Cette familiarité avec la thématique peut être liée à une stratégie de communication mais aussi à des expériences professionnelles vécues particulières qui ont permis au dirigeant de développer sa réflexion et de nouveaux concepts.*

*Une carte cognitive complexe est signe d'une bonne faculté de discernement des perspectives d'autrui et d'une tolérance envers les situations ambiguës afin de gérer ces diverses perspectives. Dans des situations complexes et conflictuelles, une plus grande complexité cognitive devrait mener à une perception plus précise et à un comportement plus efficace. Un nombre restreint de concepts ou de liens peut signifier que la thématique est peu familière pour le dirigeant, mais elle peut aussi signifier une position claire et une organisation structurée des idées.*

## 6.2 Les résultats des analyses carte par carte

La présente section contient une analyse carte par carte. Pour chaque dirigeant, après une brève mise en contexte de son entreprise, on s'intéresse à sa perception de la responsabilité sociale. On analyse à partir de sa carte cognitive : les concepts centraux, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles mais aussi les différentes parties prenantes de l'entreprise.

### 6.2.1 L'analyse des perceptions du dirigeant A

L'entreprise A est active dans le secteur du conditionnement plus précisément dans la conception et création d'emballages et de matériel de présentation. L'entreprise emploie environ 70 collaborateurs en Suisse. La direction de l'entreprise se compose de quatre personnes, un directeur des finances, un directeur du marketing, un directeur technique et un administrateur délégué (Docteur en sciences économiques et sociales, fils du directeur technique). C'est ce dernier que nous avons rencontré dans le cadre de l'enquête.

Les principaux clients de l'entreprise A sont les grands joailliers et horlogers suisses et mondiaux ainsi qu'un grand groupe de spiritueux. La sous-traitance se fait auprès d'un partenaire privilégié en Thaïlande et en Chine. L'entreprise travaille avec un grand nombre de fournisseurs qui livrent plus de 50 types de matières premières utilisées dans la production. Les origines des fournisseurs sont diverses : principalement l'Italie pour la tannerie, les USA pour le papier et divers pays d'Asie pour les produits synthétiques. L'entreprise A n'est pas un client majeur pour ses fournisseurs. Il existe sept ou huit concurrents directs sur le marché mais l'entreprise A n'a pas de contact avec ces derniers.

La carte cognitive du dirigeant A relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>60</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

Pour le dirigeant A, la thématique la plus centrale avec un score de 13 est celle du contrôle des fournisseurs ou plus précisément la **passivité de l'entreprise dans le contrôle**

---

<sup>60</sup> Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant A.

**des partenaires** (concept no 18). C'est une thématique centrale dans le discours du dirigeant sur la responsabilité sociale de son entreprise. Les concepts les plus centraux qui suivent concernent toujours le contrôle des partenaires (concept no 24) mais aussi l'image et la responsabilité de l'entreprise envers le client (concepts no 20 et no 6). L'importance de devoir tenir une image conforme aux valeurs en vigueur dans la société (concept no 4) peut également être considérée comme un critère central.

Tableau 55 : Les concepts centraux du dirigeant A

Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Passivité dans le contrôle des partenaires... Contrôle actif des partenaires (18)	20	<b>13</b>
Avoir du temps à disposition pour contrôler ses fournisseurs (24)	18	<b>9</b>
Volonté de donner une image à nos clients d'une entreprise sérieuse concernant la RSE... Ne pas donner une image sérieuse en matière de RSE (20)	18	<b>9</b>
Se sentir responsable envers les clients, fournisseurs et fournisseurs de capitaux (2ème noyau) (6)	18	<b>9</b>
L'entreprise a pour rôle de tenir une image conforme aux valeurs en vigueur dans la société (4)	18	<b>8</b>
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise (1)	18	<b>8</b>

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant A

Pour le dirigeant A, les concepts d'explications sont : la vision morale du dirigeant (concept no 19), le sentiment de responsabilité sociale en général (concept no 1), envers l'environnement et envers les citoyens (concept no 7) mais aussi la fréquence des rapports avec les fournisseurs (concept no 8) ainsi que le nombre de fournisseurs (concept no 23). Comme moyens d'action on trouve le fait de travailler sur l'image de l'entreprise (concept no 4) et d'aller au-delà de ce qui est demandé dans les conventions collectives (concept no 9).

Les concepts vécus plus comme des conséquences sont : le concept de passivité dans le contrôle des fournisseurs (concept no 18) et le concept d'effort collectif lors d'une restructuration (concept no 17). On peut interpréter comme des objectifs à atteindre la responsabilité envers les clients (concept no 6) et la volonté d'image envers ces derniers (concept no 20).

La passivité dans le contrôle des fournisseurs (concept no 18) est à considérer principalement comme une conséquence mais aussi comme l'explication d'autres comportements qui lui sont directement liés.

Tableau 56 : Les explications et les conséquences du dirigeant A

	No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total	
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise 0 3 0 3	
	4 L'entreprise a pour rôle de tenir une image conforme aux valeurs en vigueur dans la société 1 2 0 3	
	7 Se sentir responsable envers l'environnement c'est-à-dire la nature et les citoyens (3ème noyau) 1 2 0 3	
	8 Fréquence élevée des rapports entre les parties prenantes et l'entreprise...Éloignement des rapports 1 2 0 3	
	9 Aller au-delà de ce qui est demandé dans les conventions collectives...Respecter strictement les conventions collectives 1 3 0 4	
	18 Passivité dans le contrôle des partenaires...Contrôle actif des partenaires 6 3 0 9	
	19 J'ai [le dirigeant] une vision morale de l'activité économique...Pas de vision morale de l'activité économique 0 2 0 2	
	23 Avoir un nombre élevé de fournisseurs 0 3 0 3	
	<b>Conséquences ou objectifs à atteindre (intrants)</b>	6 Se sentir responsable envers les clients, fournisseurs et fournisseurs de capitaux (2ème noyau) 2 0 0 2
		17 Restructuration avec licenciement de personnel...Effort collectif (ex.: avec réduction d'horaire) 2 0 0 2
18 Passivité dans le contrôle des partenaires...Contrôle actif des partenaires 6 3 0 9		
20 Volonté de donner une image à nos clients d'une entreprise sérieuse concernant la RSE...Ne pas donner une image sérieuse en matière de RSE 3 0 0 3		

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant A

Concernant l'analyse des regroupements, la carte cognitive du dirigeant A est organisée en un seul *cluster*. Cela signifie que la représentation de la RSE n'est pas simplifiée en catégories prédéfinies et que le dirigeant sera sensible aux modifications de son environnement.

Aucune boucle n'est identifiée sur la carte cognitive du dirigeant A. Ce résultat peut être issu du processus de construction des cartes mais cela peut également annoncer une réflexion sur la thématique qui exclut un système de feed-back régulier.

La partie prenante qui fait le plus souvent l'objet d'un concept est la partie prenante fournisseurs avec 13 concepts s'y référant. Les concepts évoqués ne sont cependant pas forcément liés à des actions. Ce développement de concepts sert visiblement à justifier une certaine passivité vis-à-vis de cette partie prenante. La deuxième partie prenante la plus fréquente est la partie prenante « employés » avec 5 concepts qui évoquent principalement la

politique d'emploi et les conditions de travail. Elle est suivie des parties prenantes clients et collectivité locale avec chacun 4 concepts.

**Tableau 57 : Parties prenantes du dirigeant A**

Parties prenantes	Concepts	Σ
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 Se sentir responsable envers les clients, fournisseurs et fournisseurs de capitaux (2ème noyau)</li> <li>- 8 Fréquence élevée des rapports entre les parties prenantes et l'entreprise ...Éloignement des rapports</li> <li>- 18 Passivité dans le contrôle des partenaires... Contrôle actif des partenaires</li> <li>- 21 Choisir des partenaires privilégiés [fournisseurs] avec les mêmes valeurs morales... Pas de critère moral dans le choix des partenaires</li> <li>- 23 Avoir un nombre élevé de fournisseurs</li> <li>- 24 Avoir du temps à disposition pour contrôler ses fournisseurs</li> <li>- 25 Penser que les autres agissent comme nous ou au moins suivent les règles de leur gouvernement</li> <li>- 26 Absence de procédure claire pour les contrôles</li> <li>- 28 Ce n'est pas clair qui sont les acteurs responsables du contrôle</li> <li>- 29 On ne connaît pas les problèmes [des fournisseurs]</li> <li>- 31 Accès facile à l'information... Accès difficile à l'information</li> <li>- 32 Gain en flexibilité</li> <li>- 33 Possibilité de berner un contrôle... difficulté de berner un contrôle</li> </ul>	13
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 L'entreprise a un rôle économique d'assurer des emplois et de bonnes conditions de travail</li> <li>- 5 Se sentir d'abord responsable des personnes internes (1er noyau)</li> <li>- 9 Aller au-delà de ce qui est demandé dans les conventions collectives ... Respecter strictement les conventions collectives</li> <li>- 12 L'employé a la possibilité d'évoluer et de se perfectionner dans l'entreprise</li> <li>- 17 Restructuration avec licenciement de personnel... Effort collectif (ex.: avec réduction d'horaire)</li> </ul>	5
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 Se sentir responsable envers les clients, fournisseurs et fournisseurs de capitaux (2ème noyau)</li> <li>- 14 Nécessité de devoir compenser ailleurs dans l'activité avec qqch. de plus satisfaisant pour le client</li> <li>- 20 Volonté de donner une image à nos clients d'une entreprise sérieuse concernant la RSE... Ne pas donner une image sérieuse en matière de RSE</li> <li>- 22 Demande de contrôle [des fournisseurs] par les clients</li> </ul>	4
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 L'entreprise a un rôle de contribution au fonctionnement de la société (ex. : projets culturels, sportifs, caritatifs, etc.)</li> <li>- 4 L'entreprise a pour rôle de tenir une image conforme aux valeurs en vigueur dans la société</li> <li>- 10 Participation à différentes formes de mécénat ... Pas de mécénat</li> <li>- 11 Conscience de travailler pour la société ... Travailler contre la société</li> </ul>	4
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 15 Les éléments de RSE entrent en ligne de compte dans les décisions de l'entreprise... Ne tiens pas compte des éléments de RSE dans les décisions</li> <li>- 16 L'économie tourne moins bien... L'économie tourne bien</li> </ul>	3
Etat/Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 27 C'est à un organe supérieur (ex.: État) d'assurer le contrôle [des fournisseurs]... c'est à l'entreprise d'assurer le contrôle</li> <li>- 30 Réglementation existante concernant les problèmes de RSE</li> </ul>	2
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 Se sentir responsable envers l'environnement c'est-à-dire la nature et les citoyens (3ème noyau)</li> </ul>	1
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 13 Existence d'un handicap par rapport à la concurrence... Conditions égales avec la concurrence</li> </ul>	1
Dirigeant/Propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 19 J'ai [le dirigeant] une vision morale de l'activité économique... Pas de vision morale de l'activité économique</li> </ul>	1
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 Aller au-delà de ce qui est demandé dans les conventions collectives ... Respecter strictement les conventions collectives</li> </ul>	1
Famille des employés		0
Politique		0
Banque		0



ONG		0
Médias		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant A

On peut encore souligner que le dirigeant A n'a formulé aucun concept en relation avec la famille des employés, la politique, la banque, les ONG et les médias. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

## 6.2.2 L'analyse des perceptions du dirigeant B

L'entreprise B est une entreprise régionale de distribution alimentaire. L'entreprise emploie environ 80 collaborateurs répartis sur six sites de distribution. C'est le directeur et fondateur de l'entreprise qui a pris part à notre enquête. Le nom de famille du fondateur est présent dans la raison sociale de l'entreprise. Il est administrateur de l'entreprise et travaille avec ses deux fils. Ancien paysan, il a aujourd'hui 77 ans et a commencé à œuvrer dans la distribution alimentaire en tant que livreur puis vendeur avant de créer sa propre chaîne de magasins.

L'entreprise B a deux types de fournisseurs, les grandes enseignes de grossistes et les producteurs locaux. Les clients sont principalement des particuliers vivant proche des sites de distribution. Il existe une forte concurrence dans la région avec les grands groupes de distribution alimentaire. Entre la création de la carte et la publication des résultats, l'entreprise a été rachetée par un de ses principaux fournisseurs.

La carte cognitive du dirigeant B relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>61</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

Pour le dirigeant B, le sentiment de RSE (concept no 1) avec un score de 11 est au cœur de la thématique. Vient ensuite le **sentiment de responsabilité envers les employés** (concept no 9) qui semble être capital pour ce dirigeant. Les trois concepts centraux qui suivent traitent de l'éthique du dirigeant (concept no 26) qu'il ne doit pas négliger mais écouter, des questions environnementales (concept no 20) ainsi que des relations avec les fournisseurs (concept no 11).

61 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant B.

**Tableau 58 : Les concepts centraux du dirigeant B**

Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise (1)	19	11
Se sentir responsable envers les employés (9)	19	10
J'écoute [le dirigeant] mon éthique (26)	17	8
On lutte pour préserver l'environnement (20)	15	8
Se sentir responsable envers les fournisseurs (11)	15	7

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant B

Pour le dirigeant B, les concepts d'explications sont : le sentiment de responsabilité sociale en général (concept no 1), envers les employés (concept no 9) et les difficultés que vit l'entreprise (concept no 22). On peut considérer la lutte pour préserver l'environnement comme un moyen d'action (concept no 20).

Engager du personnel cordial (concept no 3), offrir des places d'apprentissage (concept no 8) et ouvrir les magasins le dimanche (concept no 25) sont des concepts de conséquences. Les objectifs à atteindre sont d'avoir une bonne réputation (concept no 18), d'acheter à des fournisseurs de la région (concept no 12) et du coup de diminuer des trajets des marchandises (concept no 21).

**Tableau 59 : Les explications et les conséquences du dirigeant B**

	No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise 0 6 0 6
	9 Se sentir responsable envers les employés 1 3 0 4
	20 On lutte pour préserver l'environnement 1 2 0 3
	22 L'entreprise est en difficulté...L'entreprise n'est pas en difficulté 1 2 0 3
<b>Conséquences ou objectifs à atteindre (intrants)</b>	3 Engager spécifiquement du personnel cordial, courageux et volontaire 2 1 0 3
	8 Offrir des places de formation pour les apprentis 2 0 0 2
	12 Acheter à des fournisseurs de la région 2 1 0 3
	18 Bonne réputation de l'entreprise 2 0 0 2
	21 Faire peu de trajet aux marchandises 2 0 0 2
	25 Ouverture d'un magasin le dimanche...Aucun magasin n'est ouvert le dimanche 2 0 0 2

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant B

Concernant l'analyse des regroupements, la carte cognitive du dirigeant B se divise en deux dimensions, une première dimension (*cluster 1*) avec 11 concepts et une seconde (*cluster 2*) avec 15 concepts.

Tableau 60 : Les clusters du dirigeants B

<b>Cluster 1 (11 concepts) : employés</b>	<b>Cluster 2 (15 concepts) : autres thématiques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Convivialité dans les contacts [entre le personnel et la clientèle]</li> <li>- 3 Engager spécifiquement du personnel cordial, courageux et volontaire</li> <li>- 4 Avoir du personnel en contact continu avec la clientèle</li> <li>- 7 Offrir des places de travail</li> <li>- 8 Offrir des places de formation pour les apprentis</li> <li>- 9 Se sentir responsable envers les employés</li> <li>- 14 Respect du personnel (ex.: horaire agréables, assurances, vacances, souper du personnel)</li> <li>- 15 Les employés se plaisent dans l'entreprise</li> <li>- 16 Former c'est qqch. d'agréable...Former c'est qqch. de pénible</li> <li>- 17 Prix élevés... Prix bas</li> <li>- 18 Bonne réputation de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 5 Se sentir responsable de la place qu'on occupe dans la société</li> <li>- 6 Se sentir responsable envers le client</li> <li>- 10 Proposer la livraison à domicile pour les personnes malades, accidentées ou infirmes</li> <li>- 11 Se sentir responsable envers les fournisseurs</li> <li>- 12 Acheter à des fournisseurs de la région</li> <li>- 13 Prix élevés des fournisseurs de la région ...Même prix que les autres à plus ou moins 2%</li> <li>- 19 Installation d'un système de récupération de chaleur</li> <li>- 20 On lutte pour préserver l'environnement</li> <li>- 21 Faire peu de trajet aux marchandises</li> <li>- 22 L'entreprise est en difficulté...L'entreprise n'est pas en difficulté</li> <li>- 23 Ouverture de nouvelles surfaces de vente dans la région</li> <li>- 24 Les banques sont des prédateurs...Les banques sont des collaborateurs</li> <li>- 25 Ouverture d'un magasin le dimanche...Aucun magasin n'est ouvert le dimanche</li> <li>- 26 J'écoute [le dirigeant] mon éthique</li> </ul>

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant B

On remarque dans le tableau précédent que les deux *clusters* ne concernent pas les mêmes thématiques. Alors que le *cluster 1* concerne principalement tout ce qui est en rapport avec les employés, le *cluster 2* réunit l'ensemble des autres thématiques. Ce fractionnement met en exergue les problématiques liées aux employés.

Aucune boucle n'est identifiée sur la carte cognitive du dirigeant B. Ce résultat peut être issu du processus de construction des cartes mais cela peut également annoncer une réflexion sur la thématique qui exclut un système de feed-back régulier.

La partie prenante qui est la plus fréquente est la partie prenante « employés » avec 9 concepts relatifs aux employés. Ces concepts concernent certaines exigences de l'entreprise vis-à-vis des employés mais également les conditions de travail. En deuxième position on a les clients avec 4 concepts qui traitent essentiellement des services offerts à la clientèle.

**Tableau 61 : Parties prenantes du dirigeant B**

Parties prenantes	Concepts	Σ
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2 Convivialité dans les contacts [entre le personnel et la clientèle]</li> <li>– 3 Engager spécifiquement du personnel cordial, courageux et volontaire</li> <li>– 4 Avoir du personnel en contact continu avec la clientèle</li> <li>– 7 Offrir des places de travail</li> <li>– 8 Offrir des places de formation pour les apprentis</li> <li>– 9 Se sentir responsable envers les employés</li> <li>– 14 Respect du personnel (ex.: horaire agréables, assurance, vacances, souper du personnel)</li> <li>– 15 Les employés se plaisent dans l'entreprise</li> <li>– 16 Former c'est qqch. d'agréable...Former c'est qqch. de pénible</li> </ul>	9
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2 Convivialité dans les contacts [entre le personnel et la clientèle]</li> <li>– 6 Se sentir responsable envers le client</li> <li>– 10 Proposer la livraison à domicile pour les personnes malades, accidentées ou infirmes</li> <li>– 17 Prix élevés... Prix bas</li> </ul>	4
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 11 Se sentir responsable envers les fournisseurs</li> <li>– 12 Acheter à des fournisseurs de la région</li> <li>– 13 Prix élevés des fournisseurs de la région ...Même prix que les autres à plus ou moins 2%</li> </ul>	3
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 19 Installation d'un système de récupération de chaleur</li> <li>– 20 On lutte pour préserver l'environnement</li> <li>– 21 Faire peu de trajets aux marchandises</li> </ul>	3
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 5 Se sentir responsable de la place que l'on occupe dans la société</li> <li>– 18 Bonne réputation de l'entreprise</li> </ul>	2
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 23 Ouverture de nouvelles surfaces de vente dans la région</li> <li>– 25 Ouverture d'un magasin le dimanche...Aucun magasin n'est ouvert le dimanche</li> </ul>	2
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>– 22 L'entreprise est en difficulté...L'entreprise n'est pas en difficulté</li> </ul>	2
Dirigeant/Propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 26 J'écoute [le dirigeant] mon éthique</li> </ul>	1
Banque	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 24 Les banques sont des prédateurs...Les banques sont des collaborateurs</li> </ul>	1
Famille des employés		0
Syndicats		0
Etat/Gouvernement		0
Politique		0
ONG		0
Médias		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant B

On peut encore souligner que le dirigeant B n'a formulé aucun concept en relation avec la famille des employés, les syndicats, l'État, la politique, la banque, les ONG et les médias. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 6.2.3 L'analyse des perceptions du dirigeant C

L'entreprise C est une entreprise de construction. Plus précisément ses activités s'étendent aux domaines de l'entreprise générale, du bâtiment, de la rénovation, du Génie civil, à l'aménagement des lacs et rivières ainsi qu'à d'autres travaux spéciaux. L'entreprise a plus d'un demi-siècle d'existence (jubilé des 60 ans de l'entreprise fêté en 2006) et a été fondée par le grand-père de l'actuel directeur. La raison sociale de l'entreprise correspond au

nom de famille du dirigeant. Nous avons interviewé dans le cadre de notre enquête le père qui a fraîchement remis la direction de l'entreprise à son fils. C'est en effet la troisième génération qui prend le relais de la direction de l'entreprise C. Au cours de son existence, l'entreprise C a traversé plusieurs cycles conjoncturels. Elle s'est développée jusqu'à compter plus de 300 personnes au milieu des années 80. Aujourd'hui, l'entreprise emploie près de 200 salariés. En termes d'emplois, c'est la plus importante PME de notre échantillon.

La clientèle de l'entreprise est variée, elle concerne à la fois le secteur public et les entreprises privées. Les principaux fournisseurs sont suisses mais l'entreprise affiche une volonté d'ouverture vers la Chine. L'entreprise a des relations régulières avec ses confrères de la branche principalement des entreprises familiales, notamment dans le cas de consortiums.

La carte cognitive du dirigeant C relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>62</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

Le concept le plus central pour le dirigeant C est la **responsabilité envers les employés** (concept no 5). Tous les concepts centraux qui suivent concernent également les employés, que ce soit pour le développement d'un système de santé et de sécurité (concept no 9), pour la question de la réinsertion des anciens employés (concept no 17), pour le niveau de compétences exigé par l'entreprise (concept no 4) ou pour la formation (concept no 2).

Tableau 62 : Les concepts centraux du dirigeant C

Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Se sentir responsable envers les employés (5)	20	<b>11</b>
Existence d'un système de santé et de sécurité développé (9)	18	<b>9</b>
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise (1)	19	<b>9</b>
La non réinsertion des anciens employés...Réinsertion des anciens employés (17)	15	<b>7</b>
On garde uniquement les employés compétents ...On garde tous les employés (4)	16	<b>7</b>
On forme les gens...On ne forme pas les gens (2)	15	<b>7</b>

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant C

62 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant C.

Pour le dirigeant C, les explications sont liées à un sentiment de responsabilité sociale en général (concept no 1) et envers les employés (concept no 5). Comme moyen d'action pour atteindre les principaux objectifs on a le fait de former les gens (concept no 2), de garder uniquement les employés compétents (concept no 4), la création d'un système de santé et de sécurité (concept no 9) ainsi que la diffusion d'une bonne image régionale (concept no 19).

Les objectifs à atteindre sont un sentiment de responsabilité envers les employés (concept no 5), avoir un système de santé et de sécurité développé (concept no 9) ainsi qu'une augmentation de la compétitivité de l'entreprise (concept no 15). Une conséquence de la situation actuelle est de fournir un avocat aux employés pour qu'ils puissent se battre contre les assurances (concept no 12).

Tableau 63 : Les explications et les conséquences du dirigeant C

	No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total				
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	0	3	0	3
	2 On forme les gens...On ne forme pas les gens	1	2	0	3
	4 On garde uniquement les employés compétents ...On garde tous les employés	1	2	0	3
	5 Se sentir responsable envers les employés	3	2	0	5
	9 Existence d'un système de santé et de sécurité développé	2	2	0	4
	19 Volonté de bonne image de l'entreprise dans la région	1	2	0	3
	5 Se sentir responsable envers les employés	3	2	0	5
	9 Existence d'un système de santé et de sécurité développé	2	2	0	4
	12 Fournir un avocat aux employés pour qu'ils se battent contre les assurances	2	0	0	2
	15 Augmentation de la compétitivité de l'entreprise (abondance)	2	0	0	2

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant C

Concernant l'analyse des regroupements, la carte cognitive du dirigeant C est organisée en un seul *cluster*. Cela signifie que la représentation de la RSE n'est pas simplifiée en catégories prédéfinies et que le dirigeant sera sensible aux modifications de son environnement.

Aucune boucle n'est identifiée sur la carte cognitive du dirigeant C. Ce résultat peut être issu du processus de construction des cartes mais cela peut également annoncer une réflexion sur la thématique qui exclut un système de feed-back régulier.

Les concepts du dirigeant C se sont concentrés sur la partie prenante employés avec 14 concepts traitant essentiellement des thématiques liés aux maladies et à l'absentéisme.

**Tableau 64 : Parties prenantes du dirigeant C**

Parties prenantes	Concepts	Σ
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 On forme les gens...On ne forme pas les gens</li> <li>- 3 Les employés partent avec un bagage supplémentaire...Partir sans rien avoir appris</li> <li>- 4 On garde uniquement les employés compétents ...On garde tous les employés</li> <li>- 5 Se sentir responsable envers les employés</li> <li>- 9 Existence d'un système de santé et de sécurité développé</li> <li>- 10 Le métier est difficile...Le métier est facile</li> <li>- 11 Apparition de nouvelles maladies liées au travail (ex.: maladies psychologiques, problèmes de dos)</li> <li>- 12 Fournir un avocat aux employés pour qu'ils se battent contre les assurances</li> <li>- 13 Stratégie des assurances maladies pour évacuer les frais...Les assurances maladies prennent les frais à leur charge</li> <li>- 14 Diminution des accidents de travail...Augmentation des accidents de travail</li> <li>- 16 Les employés sont polyvalents</li> <li>- 17 La non réinsertion des anciens employés...réinsertion des anciens employés</li> <li>- 22 Les métiers de réinsertion sont peu valorisés (ex.: nettoyage, gardiennage)</li> <li>- 23 Taux d'absentéisme élevé</li> </ul>	14
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 18 Existence d'un compte pour les dons et le sponsoring (ex.: bonnes œuvres, culture et sport)</li> <li>- 19 Volonté de bonne image de l'entreprise dans la région</li> <li>- 20 Participation aux associations professionnelles</li> </ul>	3
Dirigeant/propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 Se sentir responsable de la relève du propriétaire</li> <li>- 8 Disparition de l'entreprise familiale...Pérennité de l'entreprise familiale</li> <li>- 21 Application de la politique familiale de l'entreprise</li> </ul>	3
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 15 Augmentation de la compétitivité de l'entreprise (abondance)</li> </ul>	2
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 Se sentir responsable vis-à-vis des clients</li> </ul>	1
Environnement		0
Fournisseurs		0
Concurrence		0
Famille des employés		0
Syndicats		0
Etat/Gouvernement		0
Politique		0
Banque		0
ONG		0
Médias		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant C

Il est intéressant de souligner ici que le groupe des fournisseurs n'a pas été cité comme partie prenante. Il en est de même pour l'environnement, la concurrence, la famille des employés, les syndicats, l'État, la politique, la banque, les ONG et les médias. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 6.2.4 L'analyse des perceptions du dirigeant D

L'entreprise D est une entreprise active depuis plus d'un siècle dans l'industrie alimentaire. Elle emploie près de 100 collaborateurs. L'entreprise a été rachetée en 1995 par un grand groupe français de l'alimentaire mais l'actuel directeur de l'entreprise D, un franco-italien qui évoque volontiers ses valeurs chrétiennes, garde une quasi totale autonomie dans la gestion.

L'entreprise D a une clientèle pour la distribution directe de ses produits finis mais elle sert aussi de sous-traitant pour d'autres groupes alimentaires avec la vente de produits semi-finis. La matière première principale de l'entreprise vient des pays subtropicaux. Pour cette matière première l'entreprise D a trois filières d'approvisionnement. Une première filière en partenariat privilégié liée au grand groupe qui est propriétaire de l'entreprise D, une deuxième filière avec les producteurs directs et une troisième filière via des *brokers* sur le marché. Les principaux concurrents de l'entreprise sont des grands groupes suisses spécialisés dans le même aliment. L'entreprise D a gagné en 2004 un prix régional d'encouragement à l'entreprise citoyenne.

La carte cognitive du dirigeant D relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>63</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

Pour le dirigeant D, c'est le sentiment de RSE (concept no 1) avec un score de 18 qui est au cœur de la thématique. Les trois concepts centraux qui suivent concernent une **responsabilité vis-à-vis des collaborateurs** (concept no 2), des **fournisseurs de matière première** (concept no 23) ainsi que de **la collectivité locale** (concept no 13). Le dirigeant D s'intéresse également de manière centrale aux injustices, qu'elles soient professionnelles ou relationnelles (concept no 22), à la réaction des gens dans la rue (concept no 20) et à l'environnement (concept no 18).

---

63 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant D.



**Tableau 65 : Les concepts centraux du dirigeant D**

Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise (1)	33	<b>18</b>
Se sentir responsable vis-à-vis des collaborateurs (2)	26	<b>13</b>
Se sentir responsable vis-à-vis des fournisseurs de matière première (23)	27	<b>12</b>
Se sentir responsable vis-à-vis de la collectivité locale, la ville (13)	24	<b>12</b>
Présence d'une injustice professionnelle ou relationnelle (ex.: atteinte à l'intégrité) (22)	22	<b>10</b>
Réaction positive des gens de la rue (20)	22	<b>10</b>
Se sentir responsable vis-à-vis de l'environnement dans lequel on évolue (18)	23	<b>10</b>

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant D

On retrouve comme explications un sentiment de responsabilité sociale en général (concept no 1) et envers les employés (concept no 2). Il y a aussi un sentiment de responsabilité sociale envers la collectivité locale (concept no 13), envers les fournisseurs de matière première (concept no 23) et envers les clients (concept no 35). Les autres concepts d'explications sont l'absence de risques écologiques (concept no 34) et le manque de pression des gouvernements (concept no 40).

Les moyens d'actions sont : être une entreprise apprenante (concept no 9), considérer l'État comme un partenaire (concept no 15), le choix des partenaires (concept no 26), l'existence d'un centre de collecte (concept no 27), la transparence des conditions de travail (concept no 29) et la mise en place d'un éveil comme relais d'information au sein de l'entreprise (concept no 30).

Le sentiment de responsabilité sociale en général (concept no 1) est aussi un objectif à atteindre tout comme le fait de ne pas dénaturer l'environnement (concept no 19). Les conséquences possibles sont le risque de travail des enfants (concept no 24) et le risque d'exploitation des travailleurs (concept no 25).

**Tableau 66 : Les explications et les conséquences du dirigeant D**

	No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total					
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	3	5	0	8	
	2 Se sentir responsable vis-à-vis des collaborateurs	1	3	0	4	
	9 Être une entreprise apprenante	1	2	0	3	
	13 Se sentir responsable vis-à-vis de la collectivité locale, la ville	1	3	0	4	
	15 Considérer l'État comme un partenaire...considérer l'État comme un ennemi	0	2	0	2	
	23 Se sentir responsable vis-à-vis des fournisseurs de matière première	1	2	0	3	
	26 Choisir ses partenaires...Achat auprès d'un Broker	1	2	0	3	
	27 Existence d'un centre de collecte du groupe	1	2	0	3	
	29 Transparence des conditions de travail	1	2	0	3	
	30 Mise en place d'un éveil dans l'entreprise [relais d'information]	0	2	0	2	
	34 Absence de risques écologiques	0	2	0	2	
	35 Se sentir responsable vis-à-vis des clients [Consommateur final ou entreprise]	1	2	0	3	
	40 Manque de pression des gouvernements sur les entreprises	1	2	0	3	
	<b>Conséquences ou objectifs à atteindre (intrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	3	5	0	8
		19 Ne pas dénaturer l'environnement...Dénaturer l'environnement	3	0	0	3
		24 Risque de travail des enfants	3	0	0	3
25 Risque d'exploitation des travailleurs		3	0	0	3	

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant D

Concernant l'analyse des regroupements, la carte cognitive du dirigeant D est organisée en un seul *cluster*. Cela signifie que la représentation de la RSE n'est pas simplifiée en catégories prédéfinies et que le dirigeant sera sensible aux modifications de son environnement.

Aucune boucle n'est identifiée sur la carte cognitive du dirigeant D. Ce résultat peut être issu du processus de construction des cartes mais cela peut également annoncer une réflexion sur la thématique qui exclut un système de feed-back régulier.

La partie prenante qui fait l'objet du plus grand nombre de concepts est la partie prenante « employés ». Les 13 concepts s'y rapportant concernent des thématiques variées telles que la formation, les besoins des employés ou l'emploi lui-même. Les deux parties prenantes qui suivent dans le classement sont les fournisseurs et la collectivité locale avec 8 concepts chacun.

**Tableau 67 : Parties prenantes du dirigeant D**

Parties prenantes	Concepts	$\Sigma$
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Se sentir responsable vis-à-vis des collaborateurs</li> <li>- 3 Conserver les emplois...Aller systématiquement vers des solutions de réduction du personnel</li> <li>- 4 Impact humain désastreux...Pas d'impact humain désastreux</li> <li>- 6 Satisfaire les besoins primaires des employés qui sont la sécurité, l'intégrité et l'identité</li> <li>- 7 Mise en place de conditions pour l'épanouissement (ex.: confiance, droit à l'erreur, transparence, honnêteté, égalité des chances, valorisation)</li> <li>- 8 Les gens travaillent mieux...Les gens ne travaillent pas mieux</li> <li>- 9 Être une entreprise apprenante</li> <li>- 10 Avoir des apprentis...Ne pas avoir d'apprentis</li> <li>- 22 Présence d'une injustice professionnelle ou relationnelle (ex.: atteinte à l'intégrité)</li> <li>- 30 Mise en place d'un éveil dans l'entreprise [relais d'information]</li> <li>- 32 Mise en place d'une enquête de satisfaction des collaborateurs</li> <li>- 38 Risque de conflit social (ex.: grève)</li> </ul>	12
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 23 Se sentir responsable vis-à-vis des fournisseurs de matière première</li> <li>- 24 Risque de travail des enfants</li> <li>- 25 Risque d'exploitation des travailleurs</li> <li>- 26 Choisir ses partenaires...Achat auprès d'un broker</li> <li>- 27 Existence d'un centre de collecte du groupe</li> <li>- 28 La matière première est plus chère...La matière première est moins chère</li> <li>- 29 Transparence des conditions de travail</li> <li>- 39 Risque de coût financier</li> </ul>	8
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Vision de l'entreprise comme vecteur de développement...Vision de l'entreprise comme pourvoyeuse d'emploi</li> <li>- 11 Maintenir une relation avec le monde universitaire</li> <li>- 12 Sponsoriser certains événements locaux</li> <li>- 13 Se sentir responsable vis-à-vis de la collectivité locale, la ville</li> <li>- 14 Partager l'histoire et l'activité de l'entreprise avec la collectivité</li> <li>- 20 Réaction positive des gens de la rue</li> <li>- 21 Intérêt de certains groupes pour l'entreprise (ex.: artistes, partenaires politiques, presse, partenaires économiques)</li> <li>- 31 Échange avec d'autres chefs d'entreprises</li> </ul>	8
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 33 Meilleure qualité du produit...Moins bonne qualité du produit</li> <li>- 35 Se sentir responsable vis-à-vis des clients [Consommateur final ou entreprise]</li> <li>- 36 Existence de risques alimentaires</li> <li>- 37 Satisfaire le client au-delà de l'hygiène</li> </ul>	4
Etat/Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 Considérer l'État comme un partenaire...considérer l'État comme un ennemi</li> <li>- 16 Respect par l'entreprise des différentes normes...Non respect des différentes normes</li> <li>- 17 Nourrir l'État d'informations pour améliorer la ville...Faire de la rétention d'informations</li> <li>- 40 Manque de pression des gouvernements sur les entreprises</li> </ul>	4
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 18 Se sentir responsable vis-à-vis de l'environnement dans lequel on évolue</li> <li>- 19 Ne pas dénaturer l'environnement...Dénaturer l'environnement</li> <li>- 34 Absence de risques écologiques</li> </ul>	3
ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 41 Pression des ONG sur les gouvernements</li> </ul>	1
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> </ul>	1
Concurrence		0
Dirigeant/Propriétaire		0
Famille des employés		0
Syndicats		0
Politique		0
Banque		0
Médias		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant D

On peut encore souligner que le dirigeant D n'a formulé aucun concept en relation avec la concurrence, le dirigeant, la famille des employés, les syndicats, la politique, la banque et les médias. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 6.2.5 L'analyse des perceptions du dirigeant E

L'entreprise E est une entreprise active depuis plus de 50 ans dans la construction de machines pour l'industrie chimique et pharmaceutique. L'entreprise emploie environ 75 collaborateurs. Son directeur est également président de la chambre de commerce de sa région.

Les clients sont les grands groupes pharmaceutiques mais aucun client ne représente à lui seul plus de 10% du chiffre d'affaire. L'entreprise a des fournisseurs principalement pour l'acier ainsi que pour les composants techniques et électriques de ses machines. Les produits viennent principalement de Chine et du Japon. L'entreprise est confrontée sur son marché à une concurrence internationale qui délocalise de plus en plus la production principalement en Inde. L'entreprise E est certifiée selon la norme environnementale *ISO 14001*.

La carte cognitive du dirigeant E relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>64</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

C'est envers les collaborateurs et leur famille que le dirigeant E se sent avant tout responsable (concept no 6). Tous les concepts centraux tournent autour de la **thématique des employés**, que ce soit concernant le confort de l'environnement de travail, la motivation ou la sécurité (concepts no 4, no 24 et no 18).

---

64 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant E.

**Tableau 68 : Les concepts centraux du dirigeant E**

Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Se sentir responsable envers les collaborateurs et leur famille (6)	24	<b>13</b>
Garantir un environnement de travail confortable (ex.: bonne ambiance de travail) (4)	24	<b>12</b>
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise (1)	20	<b>11</b>
Les employés sont motivés et s'identifient à l'entreprise (24)	17	<b>8</b>
La sécurité c'est primordial (18)	17	<b>8</b>

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant E

Pour le dirigeant E, les concepts explicatifs sont : un sentiment général de responsabilité sociale (concept no 1) ainsi qu'un sentiment de responsabilité sociale envers les collaborateurs et leur famille (concept no 6). On peut considérer comme moyen d'action le fait de garantir un environnement de travail confortable (concept no 4) et de mettre la priorité sur la sécurité au travail (concept no 18).

L'environnement de travail confortable (concept no 4) n'est pas seulement un moyen d'action mais aussi un objectif à atteindre. Un autre objectif est d'éviter les licenciements (concept no 15). Les principales conséquences de la situation actuelle sont : un sentiment de responsabilité envers l'État (concept no 7), les employés viennent se confier au dirigeant (concept no 10), l'absentéisme des employés (concept no 23) et le fait que les employés soient motivés et s'identifient à l'entreprise (concept no 24).

**Tableau 69 : Les explications et les conséquences du dirigeant E**

	No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise 1 4 0 5
	4 Garantir un environnement de travail confortable (ex.: bonne ambiance de travail) 2 2 0 4
	6 Se sentir responsable envers les collaborateurs et leur famille 1 4 0 5
	18 La sécurité c'est primordial 1 2 0 3
	4 Garantir un environnement de travail confortable (ex.: bonne ambiance de travail) 2 2 0 4
	7 Se sentir responsable envers l'État 2 0 0 2
<b>Conséquences ou objectifs à atteindre (intrants)</b>	10 Les employés viennent parler des difficultés professionnelles et privées...Les employés ne viennent pas parler des difficultés 2 1 0 3
	15 Recherche d'une solution moins douloureuse que le licenciement...On licencie 2 1 0 3
	23 Absentéisme des employés 3 0 0 3
	24 Les employés sont motivés et s'identifient à l'entreprise 2 1 0 3
	4 Garantir un environnement de travail confortable (ex.: bonne ambiance de travail) 2 2 0 4
	7 Se sentir responsable envers l'État 2 0 0 2
	10 Les employés viennent parler des difficultés professionnelles et privées...Les employés ne viennent pas parler des difficultés 2 1 0 3

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant E

Concernant l'analyse des regroupements, la carte cognitive du dirigeant E est organisée en un seul *cluster*. Cela signifie que la représentation de la RSE n'est pas simplifiée en catégories prédéfinies et que le dirigeant sera sensible aux modifications de son environnement.

Aucune boucle n'est identifiée sur la carte cognitive du dirigeant E. Ce résultat peut être issu du processus de construction des cartes mais cela peut également annoncer une réflexion sur la thématique qui exclut un système de feed-back régulier.

Encore une fois c'est la partie prenante employés qui ressort comme la plus fréquente. En effet, le dirigeant E consacre 22 concepts aux employés. Les principales thématiques concernant les conditions de travail mais aussi la responsabilité ou la formation.

**Tableau 70 : Parties prenantes du dirigeant E**

Parties prenantes	Concepts	Σ
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Garantir aux employés leur environnement de vie de tous les jours par le salaire</li> <li>- 4 Garantir un environnement de travail confortable (ex.: bonne ambiance de travail)</li> <li>- 5 Les employés peuvent s'épanouir</li> <li>- 6 Se sentir responsable envers les collaborateurs et leur famille</li> <li>- 10 Les employés viennent parler des difficultés professionnelles et privées...Les employés ne viennent pas parler des difficultés</li> <li>- 12 Possibilité de contacts réguliers entre la direction et les employés</li> <li>- 13 Les gens ne sont plus aptes à remplir leur mission</li> <li>- 14 On ne peut plus garder les gens</li> <li>- 15 Recherche d'une solution moins douloureuse que le licenciement...On licencie</li> <li>- 18 La sécurité est primordiale</li> </ul>	22

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 19 Création d'un poste de responsable sécurité... Pas de poste de responsable sécurité</li> <li>- 20 On a très peu d'accidents professionnels</li> <li>- 21 Les employés font du football... Les employés ne font pas ce genre de sport</li> <li>- 22 On a beaucoup d'accidents non professionnels</li> <li>- 23 Absentéisme des employés</li> <li>- 24 Les employés sont motivés et s'identifient à l'entreprise</li> <li>- 25 Difficulté [au sens sentimental] de se séparer d'un employé... Facilité de se séparer d'un employé</li> <li>- 26 La société tend à déresponsabiliser les gens</li> <li>- 27 Les gens perdent l'instinct de se battre... Les gens se battent pour leur survie</li> <li>- 32 Se sentir responsable de la formation</li> <li>- 33 Les employés ne font pas de leur mieux</li> <li>- 34 L'employeur perd confiance</li> </ul>	
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 2 Créer de la richesse... Ne pas créer de richesse</li> <li>- 11 Être une petite entreprise... Être une grande entreprise</li> <li>- 16 Être actif dans l'industrie chimique... Être actif dans l'industrie textile</li> <li>- 17 Être peu touché par certains problèmes... Être beaucoup touché par certains problèmes</li> </ul>	5
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 28 Se sentir responsable de protéger l'environnement</li> <li>- 29 L'entreprise est certifiée sur le plan environnemental (ex.: EN 14000)</li> <li>- 30 Image positive de l'entreprise</li> </ul>	3
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 Se sentir responsable envers la collectivité dans son ensemble</li> <li>- 30 Image positive de l'entreprise</li> </ul>	2
Etat/Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 Se sentir responsable envers l'État</li> <li>- 8 L'État offre un cadre favorable et met des moyens à disposition</li> </ul>	2
Famille des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 Se sentir responsable envers les collaborateurs et leur famille</li> </ul>	1
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 31 L'entreprise est certifiée ISO 9001</li> </ul>	1
Fournisseurs		0
Concurrence		0
Dirigeant/Propriétaire		0
Syndicats		0
Politique		0
Banque		0
ONG		0
Médias		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant E

On peut encore souligner que le dirigeant E n'a formulé aucun concept en relation avec les fournisseurs, la concurrence, le dirigeant, les syndicats, la politique, la banque, les ONG et les médias. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 6.2.6 L'analyse des perceptions du dirigeant F

L'entreprise F est une menuiserie créée il y a plus d'un demi-siècle. Le nom de famille du fondateur est présent dans la raison sociale de l'entreprise. L'entreprise F emploie une dizaine de personnes. Le directeur de l'entreprise est également membre du comité directeur de l'Union Suisse des Arts et Métiers et président de la chambre patronale de son canton.

La clientèle de l'entreprise est essentiellement une clientèle régionale voire suisse. La matière première principale de l'entreprise est le bois.

La carte cognitive du dirigeant F relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>65</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

Pour le dirigeant F, le concept le plus central est le sentiment de RSE (concept no 1). Il est suivi de la **responsabilité envers le personnel** (concept no 2) puis **envers la clientèle** (concept no 20). Une autre thématique qui est également importante pour le dirigeant F est la question de la **succession de l'entreprise** (concept no 28). Pour finir, les questions de la responsabilité auprès de la collectivité (concept no 17) et envers l'environnement (concept no 15) peuvent également être considérées comme centrales.

Tableau 71 : Les concepts centraux du dirigeant F

Libellé du concept (no du concept)		Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	(1)	27	<b>14</b>
Se sentir responsable envers le personnel	(2)	24	<b>12</b>
Se sentir responsable vis-à-vis du client	(20)	21	<b>10</b>
Se sentir responsable de la succession de l'entreprise	(28)	18	<b>8</b>
Se sentir responsable auprès de la collectivité	(17)	17	<b>8</b>
Se sentir responsable envers l'environnement	(15)	17	<b>8</b>

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant F

Les concepts de sentiment de responsabilité sociale en général (concept no 1), envers le personnel (concept no 2), envers l'environnement (concept no 15), envers la collectivité (concept no 17), envers le client (concept no 20) ainsi que de la succession de l'entreprise (concept no 28) peuvent être considérés comme des explications pour le dirigeant F. La certification *ISO* (concept no 21) est plus à interpréter comme un moyen d'action.

Les conséquences sont le rôle de libérateur du dirigeant (concept no 6), avoir une responsabilité de formation (concept no 12) avec la formation des apprentis (concept no 11) comme objectif. L'autre objectif essentiel à atteindre est la pérennité de l'entreprise (concept no 29).

65 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant F.



**Tableau 72 : Les explications et les conséquences du dirigeant F**

	No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise 0 5 0 5
	2 Se sentir responsable envers le personnel 1 4 0 5
	15 Se sentir responsable envers l'environnement 1 2 0 3
	17 Se sentir responsable auprès de la collectivité 1 2 0 3
	20 Se sentir responsable vis-à-vis du client 1 2 0 3
	21 L'entreprise est certifiée ISO 9001 1 3 0 4
	28 Se sentir responsable de la succession de l'entreprise 1 2 0 3
	6 Le dirigeant a un rôle de libérateur 2 0 0 2
	11 Nous formons des apprentis 2 1 0 3
	12 Avoir une lourde responsabilité de formation 2 0 0 2
29 Pérennité de l'entreprise...Liquidation de l'entreprise 2 0 0 2	

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant F

Concernant l'analyse des regroupements, la carte cognitive du dirigeant F est organisée en un seul *cluster*. Cela signifie que la représentation de la RSE n'est pas simplifiée en catégories prédéfinies et que le dirigeant sera sensible aux modifications de son environnement.

Aucune boucle n'est identifiée sur la carte cognitive du dirigeant F. Ce résultat peut être issu du processus de construction des cartes mais cela peut également annoncer une réflexion sur la thématique qui exclut un système de feed-back régulier.

C'est la partie prenante employés qui est la plus fréquente avec 11 concepts qui lui sont consacrés. Viennent ensuite les clients et la collectivité locale avec 5 concepts chacun. En quatrième position on retrouve le dirigeant lui-même avec des concepts relatifs à la pérennité de l'entreprise, à la succession, au rôle de libérateur du dirigeant et à sa propre retraite.

**Tableau 73 : Parties prenantes du dirigeant F**

Parties prenantes	Concepts	$\Sigma$
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Se sentir responsable envers le personnel</li> <li>- 4 Il y a une proximité entre les employés et le dirigeant</li> <li>- 5 Les employés parlent de leurs soucis personnels</li> <li>- 6 Le dirigeant a un rôle de libérateur</li> <li>- 7 Prise en compte de la problématique de santé et de sécurité dans l'entreprise</li> <li>- 8 Le dirigeant rappelle le premier geste qui sauve</li> <li>- 9 Système de parrainage pour les employés étrangers</li> </ul>	11

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 Intégration plus facile...Intégration plus difficile</li> <li>- 11 Nous formons des apprentis</li> <li>- 12 Avoir une lourde responsabilité de formation</li> <li>- 13 L'apprenti est faible</li> </ul>	
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 Se sentir responsable vis-à-vis du client</li> <li>- 21 L'entreprise est certifiée ISO 9001</li> <li>- 22 Constance dans la qualité...Pas de constance dans la qualité</li> <li>- 23 Formation du personnel sur le savoir être en clientèle</li> <li>- 24 Remerciement des clients</li> </ul>	5
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 14 S'intéresser aux jeunes de la région...Ne pas s'intéresser aux jeunes de la région</li> <li>- 17 Se sentir responsable auprès de la collectivité</li> <li>- 18 Engagement à l'exécutif communal...Pas d'intérêt pour la politique locale</li> <li>- 19 Engagement dans des associations diverses (ex.: association des métiers du bois, USAM)</li> <li>- 26 Tout dysfonctionnement doit être dénoncé par écrit...Certains dysfonctionnements peuvent être transmis par oral</li> </ul>	5
Dirigeant/Propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 Le dirigeant a un rôle de libérateur</li> <li>- 28 Se sentir responsable de la succession de l'entreprise</li> <li>- 29 Pérennité de l'entreprise...Liquidation de l'entreprise</li> <li>- 31 Pouvoir bénéficier de sa retraite</li> </ul>	4
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 Se sentir responsable envers l'environnement</li> <li>- 16 Installation d'un chauffage qui fonctionne avec des sous-produits</li> <li>- 27 Trier systématiquement les déchets</li> </ul>	3
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 3 On est dans une PME...On est dans une grande entreprise</li> </ul>	2
Banque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 Le bois est très mal coté au niveau des banques...Le bois est bien coté au niveau des banques</li> </ul>	1
Médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 25 Publication d'annonces dans la presse</li> </ul>	1
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 19 Engagement dans des associations diverses (ex.: association des métiers du bois, USAM)</li> </ul>	1
Fournisseurs		0
Concurrence		0
Famille des employés		0
Etat/Gouvernement		0
Politique		0
ONG		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant F

On peut encore souligner que le dirigeant F n'a formulé aucun concept en relation avec les fournisseurs, la concurrence, la famille des employés, l'État, la politique et les ONG. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 6.2.7 L'analyse des perceptions du dirigeant G

L'entreprise G est la succursale d'une entreprise active dans le service du nettoyage. La directrice interviewée dans le cadre de notre enquête est à la tête de la succursale de sa région. La succursale qui est gérée comme une entreprise indépendante emploie l'équivalent plein temps d'environ 45 salariés.

Les clients sont principalement des entreprises ou des institutions de la région. Comme l'entreprise est certifiée ISO 14001 elle doit se fournir auprès d'entreprises également

certifiées ce qui la limite à quelques grands fournisseurs en machines et produits de nettoyage. Les concurrents sont les autres entreprises offrant un service de nettoyage dans la région.

La carte cognitive du dirigeant G relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>66</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

Pour le dirigeant G, la problématique la plus importante est **la responsabilité envers le personnel** (concept no 12). Les autres concepts les plus centraux liés au personnel concernent le soutien offert, la longévité de la relation et la qualité du travail fourni (concepts no 3, no 23 et no 14). La responsabilité envers la clientèle (concept no 13) est également une problématique centrale pour le dirigeant G.

Tableau 74 : Les concepts centraux du dirigeant G

Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Se sentir responsable envers le personnel (12)	26	14
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise (1)	25	12
Offrir un soutien maximum à un employé qui a des problèmes (3)	20	11
Longévité du personnel dans l'entreprise...Le personnel quitte rapidement l'entreprise (23)	23	10
Le personnel fournit un travail qui satisfait la clientèle...Le personnel ne fournit pas un travail satisfaisant (14)	18	10
Se sentir responsable envers la clientèle (13)	21	10

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant G

Pour le dirigeant G, les concepts d'explications sont : un sentiment général de responsabilité sociale (concept no 1) ainsi qu'un sentiment de responsabilité sociale envers le personnel (concept no 12) et envers la clientèle (concept no 13). Le personnel qui triche (concept no 7) et qui n'applique pas les règles de sécurité (concept no 20) est également source d'explications. Comme moyen d'action on trouve la création de groupes de travail

66 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant G.

avec une bonne entente (concepts no 9 et no 22), la certification *ISO* (concept no 28) et son apport en tant que référence pour la réalisation du travail (concept no 29).

En tant que conséquence ou objectif à atteindre on a la responsabilité envers le personnel (concept no 12) et une bonne ambiance au travail (concept no 22). On peut encore citer un soutien maximum aux employés (concept no 3), le fait que le personnel fournisse un travail satisfaisant (concept no 14), la sécurité (concept no 19) et la stabilité de la qualité du travail (concept no 25).

**Tableau 75 : Les explications et les conséquences du dirigeant G**

	No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total	
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise 0 4 0 4	
	7 Le personnel triche...Le personnel est honnête 0 2 0 2	
	9 Création de groupes de travail avec la meilleure entente possible 1 2 0 3	
	12 Se sentir responsable envers le personnel 2 5 0 7	
	13 Se sentir responsable envers la clientèle 1 3 0 4	
	20 Le personnel n'applique pas les règles de sécurité 0 2 0 2	
	22 Avoir une bonne ambiance au travail 2 2 0 4	
	28 L'entreprise est certifiée <i>ISO</i> 9001 0 2 0 2	
	29 Existence d'une référence pour bien réaliser le travail 1 2 0 3	
	<b>Conséquences ou objectifs à atteindre (intrants)</b>	3 Offrir un soutien maximum à un employé qui a des problèmes 4 1 0 5
		12 Se sentir responsable envers le personnel 2 5 0 7
		14 Le personnel fournit un travail qui satisfait la clientèle...Le personnel ne fournit pas un travail satisfaisant 4 0 0 4
19 La sécurité au travail c'est un point très important 2 0 0 2		
22 Avoir une bonne ambiance au travail 2 2 0 4		
25 Stabilité dans la qualité du travail 2 1 0 3		

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant G

La carte est scindée en deux *clusters*, le *cluster* 1 englobant tous les concepts liés au personnel et le *cluster* 2 qui réunit diverses thématiques.

**Tableau 76 : Les clusters du dirigeants G**

<b>Cluster 1 (19 concepts) : employés</b>	<b>Cluster 2 (15 concepts) : autres thématiques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Gestion correcte de l'administratif...Mauvaise gestion de l'administratif</li> <li>- 3 Offrir un soutien maximum à un employé qui a des problèmes</li> <li>- 4 Nous sommes ouverts à la discussion</li> <li>- 5 Donner des conseils pour les problèmes privés</li> <li>- 6 Le personnel vient vers nous pour parler...Le personnel ne vient pas vers nous</li> <li>- 7 Le personnel triche...Le personnel est honnête</li> <li>- 8 Licenciement sans état d'âme...Pas de licenciement</li> <li>- 9 Création de groupes de travail avec la meilleure entente possible</li> <li>- 10 Faire attention aux incompatibilités d'humeur</li> <li>- 11 Faire attention aux ethnies</li> <li>- 12 Se sentir responsable envers le personnel</li> <li>- 15 Défense du personnel contre une clientèle pas correcte</li> <li>- 16 Résiliation du contrat avec le client</li> <li>- 22 Avoir une bonne ambiance au travail</li> <li>- 23 Longévité du personnel dans l'entreprise...Le personnel quitte rapidement l'entreprise</li> <li>- 27 Beaucoup de requérants d'asile dans le personnel</li> <li>- 32 Participation à la mise sur pied d'une convention collective</li> <li>- 33 Laisser-aller social dans la profession</li> <li>- 34 Existence de problèmes de relations (ex.: entre hommes et femmes) ...Pas de problèmes de relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 13 Se sentir responsable envers la clientèle</li> <li>- 14 Le personnel fournit un travail qui satisfait la clientèle...Le personnel ne fournit pas un travail satisfaisant</li> <li>- 17 Se sentir responsable envers l'environnement</li> <li>- 18 Certification environnementale pour le matériel et les produits (ex.: ISO 14000)</li> <li>- 19 La sécurité au travail est un point très important</li> <li>- 20 Le personnel n'applique pas les règles de sécurité</li> <li>- 21 Apport sur le processus de travail et sur la formation</li> <li>- 24 La concurrence envie notre qualité</li> <li>- 25 Stabilité dans la qualité du travail</li> <li>- 26 Vérification de la satisfaction clientèle (ex.: visite, enquête)</li> <li>- 28 L'entreprise est certifiée ISO 9001</li> <li>- 29 Existence d'une référence pour bien réaliser le travail</li> <li>- 30 Limitation du choix des fournisseurs...On peut prendre des PME ou des ateliers d'handicapés</li> <li>- 31 Actions caritatives non communiquées (ex.: chaises roulantes)...Actions caritatives communiquées</li> </ul>

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant G

Aucune boucle n'est identifiée sur la carte cognitive du dirigeant G. Ce résultat peut être issu du processus de construction des cartes mais cela peut également annoncer une réflexion sur la thématique qui exclut un système de feed-back régulier.

La partie prenante la plus fréquente est une fois encore la partie prenante employés qui se démarque avec 21 concepts relatifs au personnel de l'entreprise. Les employés sont suivis par les clients avec 8 concepts concernant la qualité du travail mais aussi la relation avec les employés.

**Tableau 77 : Parties prenantes du dirigeant G**

<b>Parties prenantes</b>	<b>Concepts</b>	<b>Σ</b>
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Gestion correcte de l'administratif...Mauvaise gestion de l'administratif</li> <li>- 3 Offrir un soutien maximum à un employé qui a des problèmes</li> <li>- 4 Nous sommes ouverts à la discussion</li> <li>- 5 Donner des conseils pour les problèmes privés</li> <li>- 6 Le personnel vient vers nous pour parler...Le personnel ne vient pas vers nous</li> <li>- 7 Le personnel triche...Le personnel est honnête</li> <li>- 8 Licenciement sans état d'âme...Pas de licenciement</li> <li>- 9 Création de groupes de travail avec la meilleure entente possible</li> <li>- 10 Faire attention aux incompatibilités d'humeur</li> <li>- 11 Faire attention aux ethnies</li> <li>- 12 Se sentir responsable envers le personnel</li> <li>- 15 Défense du personnel contre une clientèle pas correcte</li> </ul>	21

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 19 La sécurité au travail est un point très important</li> <li>- 20 Le personnel n'applique pas les règles de sécurité</li> <li>- 21 Apport sur le processus de travail et sur la formation</li> <li>- 22 Avoir une bonne ambiance au travail</li> <li>- 23 Longévité du personnel dans l'entreprise...Le personnel quitte rapidement l'entreprise</li> <li>- 27 Beaucoup de requérants d'asile dans le personnel</li> <li>- 32 Participation à la mise sur pied d'une convention collective</li> <li>- 33 Laisser-aller social dans la profession</li> <li>- 34 Existence de problèmes de relations (ex.: entre hommes et femmes) ...Pas de problèmes de relations</li> </ul>	
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 13 Se sentir responsable envers la clientèle</li> <li>- 14 Le personnel fournit un travail qui satisfait la clientèle...Le personnel ne fournit pas un travail satisfaisant</li> <li>- 15 Défense du personnel contre une clientèle pas correcte</li> <li>- 16 Résiliation du contrat avec le client</li> <li>- 25 Stabilité dans la qualité du travail</li> <li>- 26 Vérification de la satisfaction clientèle (ex.: visite, enquête)</li> <li>- 28 L'entreprise est certifiée ISO 9001</li> <li>- 29 Existence d'une référence pour bien réaliser le travail</li> </ul>	8
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 17 Se sentir responsable envers l'environnement</li> <li>- 18 Certification environnementale pour le matériel et les produit (ex.: ISO 14000)</li> </ul>	2
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 31 Actions caritatives non communiquées (ex.: chaises roulantes)...Actions caritatives communiquées</li> </ul>	2
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 32 Participation à la mise sur pied d'une convention collective</li> <li>- 33 Laisser-aller social dans la profession</li> </ul>	2
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 Limitation du choix des fournisseurs...On peut prendre des PME ou des ateliers d'handicapés</li> </ul>	1
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 24 La concurrence envie notre qualité</li> </ul>	1
Collectivité locale		0
Famille des employés		0
Dirigeant/Propriétaire		0
Etat/Gouvernement		0
Politique		0
Banque		0
ONG		0
Médias		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant G

On peut encore souligner que le dirigeant G n'a formulé aucun concept en relation avec la collectivité locale, la famille des employés, le dirigeant, l'État, la politique, la banque, les ONG et les médias. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 6.2.8 L'analyse des perceptions du dirigeant H

L'entreprise H est active dans le polissage de pièces industrielles et emploie une vingtaine de personnes. L'entreprise a été créée en 1945. Le fils du fondateur a repris la direction de l'entreprise avec sa femme au milieu des années 80. Aujourd'hui divorcé, c'est elle qui est à la tête de la direction administrative. Nous avons fait appel à cette dernière pour participer à notre enquête.

L'entreprise H gère 100 à 120 clients réguliers par an dont les grands groupes horlogers suisses. La firme a un pur rôle de sous-traitant. Elle reçoit les pièces de ses clients et les transforme avant de les remettre au client concerné. L'utilité finale du produit n'est souvent pas connue pour des questions de confidentialité dans la branche.

La carte cognitive du dirigeant H relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>67</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

C'est la **responsabilité envers les employés** (concept no 15) qui est la thématique principale. Les concepts centraux qui suivent concernent la faible distance morale mais aussi hiérarchique entre les ouvriers et la direction (concepts no 26 et no 6). Le dirigeant H accorde également une importance toute particulière à la **protection de l'environnement** (concept no 16) et à l'embauche de personnel sans diplôme (concept no 13).

Tableau 78 : Les concepts centraux du dirigeant H

Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Se sentir responsable envers les employés (15)	12	7
Faible distance morale entre les ouvriers et la direction (26)	11	6
Se sentir responsable de protéger l'environnement (16)	10	5
On engage uniquement des gens sans diplômes (13)	10	5
La structure a peu d'échelons hiérarchiques...Beaucoup d'échelons hiérarchiques (6)	10	5
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise (1)	10	5

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant H

Le sentiment de responsabilité sociale générale (concept no 1) avec trop de responsabilités à assumer (concept no 2), le sentiment de responsabilité envers le personnel (concept no 15) mais aussi le fait que les gens sont déresponsabilisés (concept no 4), la présence d'un système légal sévère (concept no 12) et des normes environnementales très strictes (concept no 20) peuvent être appréhendés comme des explications par le dirigeant H. La structure avec peu d'échelons hiérarchiques (concept no 6) est plus un moyen d'action.

67 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant H.

Les conséquences sont : beaucoup de demandes pour des affaires privées (concept no 8), ne plus pouvoir fournir des emplois pour les gens dans la marginalité (concept no 11), l'installation d'une station d'épuration privée (concept no 17), le fait d'être amendé (concept no 18), ne pas connaître l'utilisation finale d'une pièce (concept no 23) et une faible distance morale entre les ouvriers et la direction (concept no 26).

Tableau 79 : Les explications et les conséquences du dirigeant H

	No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise 0 2 0 2
	2 La PME a trop de responsabilités sociales à assumer 0 2 0 2
	4 Les personnes au sein de l'entreprise sont déresponsabilisées...Le personnel est responsabilisé 1 2 0 3
	6 La structure a peu d'échelons hiérarchiques...Beaucoup d'échelons hiérarchiques 1 2 0 3
	12 Le système légal et de sécurité est devenu très strict 0 2 0 2
	15 Se sentir responsable envers les employés 1 4 0 5
	20 Les normes environnementales sont de plus en plus strictes 0 2 0 2
	8 Beaucoup de demandes pour des affaires privées 2 0 0 2
	11 Fournir une position sociale et un sens à la vie pour les gens dans la marginalité...Ne pas fournir d'emploi aux gens dans la marginalité 2 0 0 2
	17 Installation d'une station d'épuration privée 2 0 0 2
<b>Conséquences ou objectifs à atteindre (intrants)</b>	18 Etre amendé...Ne pas être amendé 2 1 0 3
	23 On connaît l'utilisation finale d'une pièce...On ne connaît pas l'utilisation finale d'une pièce 2 1 0 3
	26 Faible distance morale entre les ouvriers et la direction 2 0 0 2
	29 Bonne image locale de l'entreprise 2 0 0 2
	30 L'entrepreneur peut être créatif...L'entrepreneur ne peut pas être créatif 2 0 0 2

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant H

Concernant l'analyse des regroupements, la carte cognitive du dirigeant H est organisée en un seul *cluster*. Cela signifie que la représentation de la RSE n'est pas simplifiée en catégories prédéfinies et que le dirigeant sera sensible aux modifications de son environnement.

Aucune boucle n'est identifiée sur la carte cognitive du dirigeant H. Ce résultat peut être issu du processus de construction des cartes mais cela peut également annoncer une réflexion sur la thématique qui exclut un système de feed-back régulier.



Pour le dirigeant H c'est la partie prenante employés qui est la plus fréquente avec 11 concepts. Elle est suivie de la partie prenante environnement qui est développée en 6 concepts autour d'une expérience vécue par le dirigeant.

Tableau 80 : Parties prenantes du dirigeant H

Parties prenantes	Concepts	$\Sigma$
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 Les personnes au sein de l'entreprise sont déresponsabilisées...Le personnel est responsabilisé</li> <li>- 7 Vous [le dirigeant] connaissez tout votre personnel et leur situation familiale</li> <li>- 8 Beaucoup de demandes pour des affaires privées</li> <li>- 9 Les gens sont assistés</li> <li>- 10 Importance du rôle historique de la PME de donner du travail au gens dans la marginalité...Perte d'importance de ce rôle historique</li> <li>- 11 Fournir une position sociale et un sens à la vie pour les gens dans la marginalité...Ne pas fournir d'emploi aux gens dans la marginalité</li> <li>- 13 On engage uniquement des gens sans diplômés</li> <li>- 14 Le personnel quitte l'entreprise avec un savoir-faire supplémentaire</li> <li>- 15 Se sentir responsable envers les employés</li> <li>- 26 Faible distance morale entre les ouvriers et la direction</li> <li>- 27 Horaire flexible pour les femmes avec enfants</li> <li>- 28 Collaboration avec un service de placement pour les jeunes</li> </ul>	12
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 16 Se sentir responsable de protéger l'environnement</li> <li>- 17 Installation d'une station d'épuration privée</li> <li>- 18 Etre amendé...Ne pas être amendé</li> <li>- 19 Ne pas savoir qu'on pollue...Etre averti qu'on pollue</li> <li>- 20 Les normes environnementales sont de plus en plus strictes</li> <li>- 21 Difficulté pour une PME d'atteindre les normes environnementales...Facilité à satisfaire les normes</li> </ul>	6
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 2 La PME a trop de responsabilités sociales à assumer</li> <li>- 3 La mission première de l'entreprise est altérée...L'entreprise peut se concentrer sur sa mission première</li> <li>- 5 Etre une PME... Etre une grande entreprise</li> <li>- 6 La structure a peu d'échelons hiérarchiques...Beaucoup d'échelons hiérarchiques</li> </ul>	5
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 22 On est des sous-traitants...On n'est pas des sous-traitants</li> <li>- 23 On connaît l'utilisation finale d'une pièce...On ne connaît pas l'utilisation finale d'une pièce</li> <li>- 24 Risque de production contre l'éthique du dirigeant (ex.: mines antipersonnelles)</li> <li>- 25 Confidentialité dans le secteur horloger</li> </ul>	4
Dirigeant/Propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 Vous [le dirigeant] connaissez tout votre personnel et leur situation familiale</li> <li>- 24 Risque de production contre l'éthique du dirigeant (ex. : mines antipersonnelles)</li> <li>- 30 L'entrepreneur peut être créatif...L'entrepreneur ne peut pas être créatif</li> </ul>	3
Etat/Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 Le système légal et de sécurité est devenu très strict</li> <li>- 20 Les normes environnementales sont de plus en plus strictes</li> </ul>	2
Famille des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 Vous [le dirigeant] connaissez tout votre personnel et leur situation familiale</li> </ul>	1
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 29 Bonne image locale de l'entreprise</li> </ul>	1
Fournisseurs		0
Concurrence		0
Syndicats		0
Politique		0
Banque		0
ONG		0
Médias		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant H

On peut encore souligner que le dirigeant H n'a formulé aucun concept en relation avec les fournisseurs, la concurrence, les syndicats, la politique, la banque, les ONG et les médias. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 6.2.9 L'analyse des perceptions du dirigeant I

L'entreprise I est active dans le développement et la production de pièces mécaniques de précision. L'entreprise est récente, elle a été créée fin 2001 et peut-être considérée comme une start-up. La firme emploie actuellement 16 salariés. Le directeur est un jeune ingénieur trentenaire.

Les pièces fabriquées le sont essentiellement pour des clients liés au domaine de la médecine, mais aussi de l'aéronautique et de l'horlogerie. L'entreprise I est partenaire des Hautes écoles techniques suisses et se fournit auprès d'entreprises suisses. Les fournisseurs s'approvisionnent eux-mêmes en Europe. Vis-à-vis de la concurrence, l'entreprise I mise principalement sur la flexibilité liée à la petite taille de l'entreprise.

La carte cognitive du dirigeant I relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>68</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

Pour le dirigeant I, le concept le plus central est le sentiment de RSE (concept no 1). Mis à part le fait de savoir que les conditions sont correctes chez les fournisseurs (concept no 18), tous les autres concepts centraux concernent les **employés** avec la satisfaction, les prestations offertes, la réalisation et l'écho positif (concepts no 7, no 3, no 4 et no 5).

Tableau 81 : Les concepts centraux du dirigeant I

Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise (1)	16	<b>10</b>
L'employé est satisfait à sa place de travail (7)	14	<b>8</b>

68 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant I.

Être correct avec les prestations offertes (ex.: salaire, congé)	(3)	16	8
Les conditions chez les fournisseurs sont correctes...Nous ne connaissons pas les conditions chez les fournisseurs	(18)	13	7
Offrir un travail où la personne se réalise	(4)	16	7
Écho positif des employés	(5)	13	6

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant I

Pour le dirigeant I, les concepts pouvant être interprétés comme des explications ou des moyens d'action sont les concepts no 1 et no 9 traitant le sentiment général de responsabilité sociale et le fait d'offrir un travail intéressant avec un petit pouvoir de décision.

Comme concepts de conséquence ou comme objectif à atteindre on retrouve le sentiment général de responsabilité sociale (concept no 1) et on peut y ajouter : offrir des prestations correctes, la satisfaction de l'employé, son engagement dans le travail et de bonnes conditions de travail chez les fournisseurs (concepts no 3, no 7, no 8 et no 18).

Tableau 82 : Les explications et les conséquences du dirigeant I

	No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise 3 4 0 7
	9 Avoir un travail intéressant avec un petit pouvoir de décision 0 2 0 2
	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise 3 4 0 7
	3 Être correct avec les prestations offertes (ex.: salaire, congé) 2 1 0 3
<b>Conséquences ou objectifs à atteindre (intrants)</b>	7 L'employé est satisfait à sa place de travail 4 1 0 5
	8 Plus d'engagement dans le travail 2 0 0 2
	18 Les conditions chez les fournisseurs sont correctes...Nous ne connaissons pas les conditions chez les fournisseurs 2 1 0 3
	3 Être correct avec les prestations offertes (ex.: salaire, congé) 2 1 0 3
	7 L'employé est satisfait à sa place de travail 4 1 0 5
	8 Plus d'engagement dans le travail 2 0 0 2

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant I

Concernant l'analyse des regroupements, la carte cognitive du dirigeant I est organisée en un seul *cluster*. Cela signifie que la représentation de la RSE n'est pas simplifiée en catégories prédéfinies et que le dirigeant sera sensible aux modifications de son environnement.

Aucune boucle n'est identifiée sur la carte cognitive du dirigeant I. Ce résultat peut être issu du processus de construction des cartes mais cela peut également annoncer une réflexion sur la thématique qui exclut un système de feed-back régulier.

Les concepts de la carte cognitive du dirigeant I se concentrent sur trois parties prenantes qui sont, de la plus fréquente à la moins fréquente, les employés, les fournisseurs et les clients.

Tableau 83 : Parties prenantes du dirigeant I

Parties prenantes	Concepts	$\Sigma$
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Ne pas exploiter les gens...Exploiter les gens</li> <li>- 3 Être correct avec les prestations offertes (ex. : salaire, congé)</li> <li>- 4 Offrir un travail dans lequel la personne se réalise</li> <li>- 5 Éco positif des employés</li> <li>- 6 On engage des personnes pour des stages de réinsertion</li> <li>- 7 L'employé est satisfait de sa place de travail</li> <li>- 8 Plus d'engagement dans le travail</li> <li>- 9 Avoir un travail intéressant avec un petit pouvoir de décision</li> <li>- 11 De la flexibilité est offerte aux employés...Aucune flexibilité n'est offerte aux employés</li> <li>- 12 Le cadre de travail est sympathique...Le cadre de travail est pénible</li> <li>- 13 On écoute de la musique</li> </ul>	11
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 10 On tient compte des éléments de RSE dans les décisions...On ne tient pas compte des éléments de RSE dans les décisions</li> <li>- 15 Être une PME...Être une grande entreprise</li> <li>- 16 Avoir peu de poids dans les décisions</li> </ul>	4
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 17 Nos fournisseurs s'approvisionnent en Europe...Nos fournisseurs s'approvisionnent en Asie</li> <li>- 18 Les conditions chez les fournisseurs sont correctes...Nous ne connaissons pas les conditions chez les fournisseurs</li> </ul>	2
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 14 L'utilisation finale des pièces est connue</li> </ul>	1
Concurrence		0
Environnement		0
Collectivité locale		0
Dirigeant/Propriétaire		0
Famille des employés		0
Syndicats		0
Etat/Gouvernement		0
Politique		0
Banque		0
ONG		0
Médias		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant I

On peut encore souligner que le dirigeant I n'a formulé aucun concept en relation avec la concurrence, l'environnement, la collectivité locale, le dirigeant, la famille des employés, les syndicats, l'État, la politique, la banque, les ONG et les médias. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 6.2.10 L'analyse des perceptions du dirigeant J

L'entreprise J est une entreprise du secteur bancaire. Il s'agit plus précisément d'une caisse d'épargne qui emploie environ 18 salariés. L'entreprise J est une institution de droit public et le conseil communal de la ville en est le propriétaire. Le directeur que nous avons

interviewé dans le cadre de notre enquête était à la direction de l'entreprise depuis de nombreuses années. Il est parti en retraite peu de temps après nos différents entretiens.

L'entreprise J propose à ses clients des conseils financiers. Les clients de l'entreprise J sont des particuliers et des entreprises. Le concurrent principal de l'entreprise J est la banque cantonale.

La carte cognitive du dirigeant J relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>69</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

Pour le dirigeant J, l'essentiel c'est d'être **équitable dans le traitement, que ce soit avec les employés ou avec la clientèle** (concept no 15). La clientèle occupe une place prépondérante dans la thématique de la RSE (concepts no 8, no 3 et no 9), c'est le cas aussi du personnel (concepts no 2 et no 7).

Tableau 84 : Les concepts centraux du dirigeant J

Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Être dans l'égalité de traitement...Ne plus être dans l'égalité de traitement (15)	22	<b>10</b>
Se sentir responsable vis-à-vis de la clientèle (8)	19	<b>10</b>
Se sentir responsable vis-à-vis de l'extérieur (ex.: partenaires, clients) (3)	18	<b>9</b>
Se sentir responsable vis-à-vis de l'intérieur (2)	18	<b>9</b>
Se sentir fortement responsable vis-à-vis des collaborateurs (7)	18	<b>8</b>
Construire des relations à long terme avec la clientèle...Avoir des relations à court terme (9)	14	<b>7</b>
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise (1)	14	<b>7</b>

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant J

Pour le dirigeant J, le sentiment de responsabilité sociale en général (concept no 1), vis-à-vis de l'intérieur (concept no 2), vis-à-vis de l'extérieur (concept no 3) ou plus spécifiquement envers les collaborateurs (concept no 7) sont des concepts d'explications. On trouve aussi clientèle (concept no 8) y compris la construction de relations à long terme avec la clientèle (concept no 9), être une banque de proximité (concept no 22), accepter des fonds

69 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant J.

de provenance délictueuse (concept no 30) et avoir une loi sévère avec des contrôles draconiens (concept no 32) comme concepts d'explications.

Pour les conséquences ou objectifs à atteindre on retrouve les relations à long terme avec la clientèle (concept no 9) ainsi que le fait de ne pas accepter des fonds de provenance délictueuse (concept no 30). On a en plus comme objectif à atteindre, celui d'être dans l'égalité de traitement (concept no 15), de diminuer le surendettement personnel (concept no 21) et d'avoir des engagements de longue durée (concept no 27).

**Tableau 85 : Les explications et les conséquences du dirigeant J**

	<b>No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total</b>					
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	0	3	0	3	
	2 Se sentir responsable vis-à-vis de l'intérieur	1	3	0	4	
	3 Se sentir responsable vis-à-vis de l'extérieur (ex.: partenaires, clients)	1	3	0	4	
	7 Se sentir fortement responsable vis-à-vis des collaborateurs	1	2	0	3	
	8 Se sentir responsable vis-à-vis de la clientèle	1	3	0	4	
	9 Construire des relations à long terme avec la clientèle...Avoir des relations à court terme	2	2	0	4	
	22 Être une petite banque de proximité...Être une grande banque	0	4	0	4	
	30 Accepter des fonds de provenance délictueuse	3	2	0	5	
	31 Avoir une loi sévère avec des contrôles draconiens...Avoir une loi laxiste avec peu de contrôle	0	2	0	2	
	<b>Conséquences ou objectifs à atteindre (intrants)</b>	9 Construire des relations à long terme avec la clientèle...Avoir des relations à court terme	2	2	0	4
		15 Être dans l'égalité de traitement...Ne plus être dans l'égalité de traitement	4	0	0	4
		21 Diminuer le surendettement personnel	2	0	0	2
		27 Engagement de longue durée...Engagement de courte durée	2	0	0	2
30 Accepter des fonds de provenance délictueuse		3	2	0	5	

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant J

Concernant l'analyse des regroupements, la carte cognitive du dirigeant J est organisée en un seul *cluster*. Cela signifie que la représentation de la RSE n'est pas simplifiée en catégories prédéfinies et que le dirigeant sera sensible aux modifications de son environnement.

Aucune boucle n'est identifiée sur la carte cognitive du dirigeant J. Ce résultat peut être issu du processus de construction des cartes mais cela peut également annoncer une réflexion sur la thématique qui exclut un système de feed-back régulier.

La partie prenante la plus fréquente est la partie prenante clients avec 14 concepts et des questions d'éthique des crédits, de préjugés et de relations à long terme. La deuxième partie prenante est celle des employés avec huit concepts suivie de l'État avec sept concepts.

Tableau 86 : Parties prenantes du dirigeant J

Parties prenantes	Concepts	Σ
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Se sentir responsable vis-à-vis de l'extérieur (ex.: partenaires, clients)</li> <li>- 8 Se sentir responsable vis-à-vis de la clientèle</li> <li>- 9 Construire des relations à long terme avec la clientèle...Avoir des relations à court terme</li> <li>- 11 Négocier avec la clientèle...Se cacher immédiatement derrière des mesures coercitives</li> <li>- 12 Avoir des difficultés avec les clients ressortissants d'une certaine région géographique</li> <li>- 13 Avoir des préjugés...Ne pas avoir de préjugés</li> <li>- 14 Prendre de précautions supplémentaires...Ne pas prendre de précautions supplémentaires</li> <li>- 15 Être dans l'égalité de traitement...Ne pas être dans l'égalité de traitement</li> <li>- 17 Le client est honnête...Le client n'est pas honnête</li> <li>- 18 Certains clients réagissent négativement face à un caissier de couleur</li> <li>- 20 Il existe une nouvelle loi pour lutter contre le surendettement</li> <li>- 21 Diminuer le surendettement personnel</li> <li>- 30 Accepter des fonds de provenance délictueuse</li> <li>- 36 Regarder l'éthique des projets auxquels on accorde un crédit (ex. : villa avec chauffage à mazout)</li> </ul>	14
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Se sentir responsable vis-à-vis de l'intérieur</li> <li>- 7 Se sentir fortement responsable vis-à-vis des collaborateurs</li> <li>- 15 Être dans l'égalité de traitement...Ne plus être dans l'égalité de traitement</li> <li>- 19 L'entreprise a tendance à discriminer à l'embauche</li> <li>- 26 On travaille dans un environnement familial</li> <li>- 27 Engagement de longue durée...Engagement de courte durée</li> <li>- 28 Volonté d'atténuer les effets d'une centralisation</li> <li>- 29 On réoriente le personnel sur les autres secteurs...On licencie</li> </ul>	8
Etat/Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 Se sentir responsable envers tout ce qui représente l'autorité au niveau fédéral</li> <li>- 20 Il existe une nouvelle loi pour lutter contre le surendettement</li> <li>- 31 Avoir une loi sévère avec des contrôles draconiens...Avoir une loi laxiste avec peu de contrôle</li> <li>- 32 Beaucoup de travail administratif au guichet</li> <li>- 33 Retrait de la licence par la Commission Fédérale des banques...On garde la licence</li> <li>- 34 Peine de prison ferme au niveau de la responsabilité personnelle pénale...Pas de sanction personnelle</li> <li>- 35 Influence pour édicter de nouvelles règles pour le secteur</li> </ul>	7
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 16 Succès économique à long terme...faillite de l'entreprise</li> <li>- 22 Être une petite banque de proximité...Être une grande banque</li> <li>- 23 Chemin décisionnel court...Chemin décisionnel long</li> </ul>	4
Dirigeant/Propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 Se sentir responsable vis-à-vis de soi-même [le dirigeant]</li> <li>- 5 Se sentir responsable vis-à-vis du conseil d'administration</li> <li>- 6 Se sentir responsable vis-à-vis du propriétaire [le conseil communal]</li> </ul>	3
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 24 L'entreprise connaît bien la situation microéconomique de l'agglomération</li> <li>- 25 Bonne perception des besoins</li> </ul>	2
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Se sentir responsable vis-à-vis de l'extérieur (ex.: partenaires, clients)</li> </ul>	1
Concurrence		0
Environnement		0
Famille des employés		0
Syndicats		0
Politique		0
Banque		0

ONG		0
Médias		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant J

On peut encore souligner que le dirigeant J n'a formulé aucun concept en relation avec la concurrence, l'environnement, la famille des employés, les syndicats, la politique, la banque, les ONG et les médias. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 6.2.11 L'analyse des perceptions du dirigeant K

L'entreprise K est active dans la production cinématographique, plus précisément la production de films d'animation traditionnels à but commercial. L'entreprise est récente, elle a été créée en 2000 et peut-être considérée comme une start-up. La firme emploie un nombre de salariés qui varie en fonction de la production en cours de réalisation. L'ampleur de la variation est estimée entre 10 et 80 collaborateurs. Le directeur administratif que nous avons interviewé est un jeune entrepreneur trentenaire diplômé d'une haute école de commerce. La gestion artistique de l'entreprise est toutefois dirigée par deux frères jumeaux.

Le client principal de l'entreprise K est la firme qui a obtenu le contrat de vente mondial pour une production. Les fournisseurs de l'entreprise K sont en fait des prestataires de service qui sont situés tant en Suisse qu'à l'étranger. Dans ce secteur d'activité, les concurrents sur un projet peuvent très bien devenir un partenaire sur un autre projet.

La carte cognitive du dirigeant K relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>70</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

Pour le dirigeant K, le concept le plus central est le sentiment de RSE (concept no 1). Viennent ensuite la responsabilité envers les **employés** (concept no 2) puis le fait de devoir **s'engager plus que la normale** (concept no 21). La responsabilité envers les fournisseurs (concept no 3) fait également parti des thématiques centrales de la perception du dirigeant K.

70 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant K.



**Tableau 87 : Les concepts centraux du dirigeant K**

Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise (1)	29	<b>18</b>
Se sentir responsable envers le cercle des employés (2)	27	<b>15</b>
On s'engage plus que la normal...On respecte strictement le contrat de travail (21)	24	<b>11</b>
Se sentir responsable envers le cercle des fournisseurs (3)	24	<b>11</b>

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant K

Les sentiments de responsabilité sociale générale (concept no 1), envers les employés (concept no 2) et envers les fournisseurs (concept no 3), sont des concepts pouvant être considérés comme des explications ou des moyens d'action pour le dirigeant K.

Les conséquences ou objectifs sont une responsabilité sociale en général (concept no 1), offrir des conditions contractuelles de travail qui sont acceptables (concept no 6), les employés peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes (concept no 8), les employés peuvent se donner les moyens de progresser dans leur carrière (concept no 9), ne pas frauder systématiquement les comptes (concept no 12) et s'engager plus que la normale dans le travail (concept no 21).

**Tableau 88 : Les explications et les conséquences du dirigeant K**

	No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise 4 5 0 9
	2 Se sentir responsable envers le cercle des employés 1 6 0 7
	3 Se sentir responsable envers le cercle des fournisseurs 1 3 0 4
<b>Conséquences ou objectifs à atteindre (intrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise 4 5 0 9
	6 Offrir des conditions contractuelles de travail qui sont acceptables 2 1 0 3
	8 Les employés peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes 2 0 0 2
	9 Les employés peuvent se donner les moyens de progresser dans leur carrière 2 0 0 2
	12 Ne pas frauder systématiquement les comptes 2 1 0 3
	21 On s'engage plus que la normal...On respecte strictement le contrat de travail 2 1 0 3

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant K

Le dirigeant K structure sa représentation en deux groupes, un premier composé de 11 concepts et un deuxième de 19 concepts. Le premier *cluster* regroupe des concepts liés à la

thématique des employés alors que le second *cluster* regroupe l'ensemble des autres thématiques.

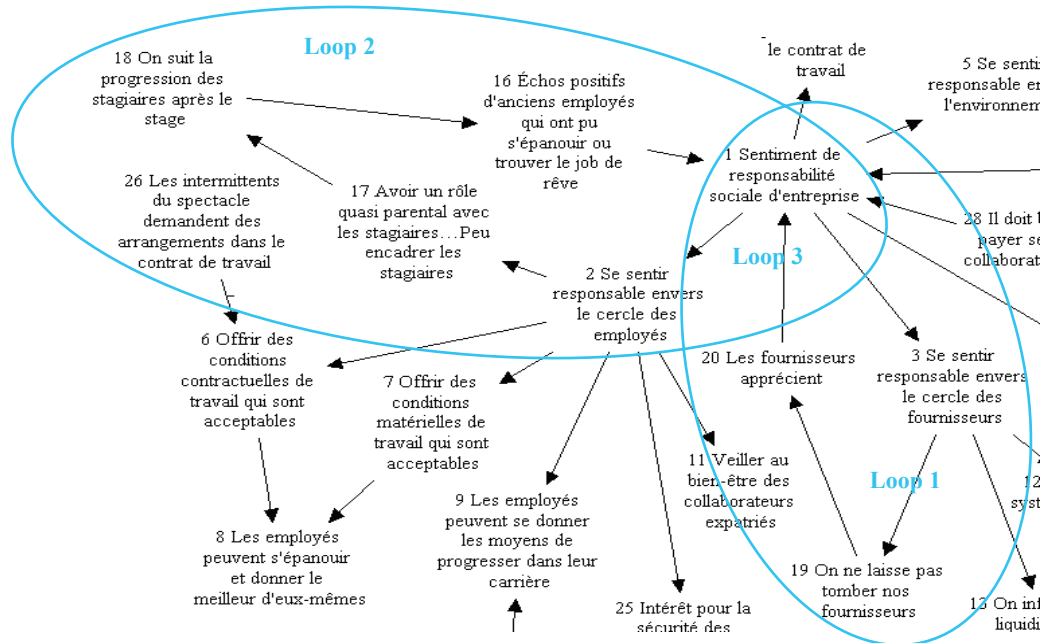
**Tableau 89 : Les clusters du dirigeants K**

<b>Cluster 1 (11 concepts) : employés</b>	<b>Cluster 2 (19 concepts) : autres thématiques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Se sentir responsable envers le cercle des employés</li> <li>- 6 Offrir des conditions contractuelles de travail qui sont acceptables</li> <li>- 7 Offrir des conditions matérielles de travail qui sont acceptables</li> <li>- 8 Les employés peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes</li> <li>- 9 Les employés peuvent se donner les moyens de progresser dans leur carrière</li> <li>- 10 L'entreprise veut être une étape dans la carrière de l'employé...L'entreprise se voit comme un aboutissement de la carrière de l'employé</li> <li>- 11 Veiller au bien-être des collaborateurs expatriés</li> <li>- 14 Avoir un rôle pédagogique pour la sécurité</li> <li>- 17 Avoir un rôle quasi parental avec les stagiaires...Peu encadrer les stagiaires</li> <li>- 25 Intérêt pour la sécurité des employés</li> <li>- 26 Les intermittents du spectacle demandent des arrangements dans le contrat de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 3 Se sentir responsable envers le cercle des fournisseurs</li> <li>- 4 Se sentir responsable envers les principaux concurrents</li> <li>- 5 Se sentir responsable envers l'environnement</li> <li>- 12 Ne pas frauder systématiquement les comptes</li> <li>- 13 On informe si les liquidités sont tendues...On ne paie pas sans rien dire</li> <li>- 15 Ne pas être en redressement fiscal, en liquidation ou en poursuite</li> <li>- 16 Échos positifs d'anciens employés qui ont pu s'épanouir ou trouver le job de rêve</li> <li>- 18 On suit la progression des stagiaires après le stage</li> <li>- 19 On ne laisse pas tomber nos fournisseurs</li> <li>- 20 Les fournisseurs apprécient</li> <li>- 21 On s'engage plus que la normal...On respecte strictement le contrat de travail</li> <li>- 22 La boîte coule</li> <li>- 23 Investissement de fonds propres de tiers [venture capital]</li> <li>- 24 La situation de risque est énorme</li> <li>- 27 Le fournisseur a des prix élevés</li> <li>- 28 Il doit bien payer ses collaborateurs</li> <li>- 29 Faire de l'évasion fiscale</li> <li>- 30 Sentiment de respecter mes obligations sociétales [vis-à-vis de la société locale]</li> </ul>

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant K

Le dirigeant K avec les trois boucles de sa carte semble avoir une logique plutôt circulaire. La figure suivante illustre les boucles du dirigeant K.

Figure 20 : Extrait de la carte cognitive du dirigeant K



Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant K

Selon la première boucle, le « Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise » (concept no 1) a une influence positive sur le fait de « Se sentir responsable envers le cercle des fournisseurs » (concept no 3) qui a une influence positive sur « On ne laisse pas tomber nos fournisseurs » (concept no 19) ce qui fait que « Les fournisseurs apprécient » (concept no 20) et le fait que les fournisseurs apprécient influence positivement le « Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise » (concept no 1). Il s'agit d'une boucle positive qui a un effet d'amplification du changement. En d'autres termes, c'est la construction d'une relation avec les fournisseurs qui fait que cette relation s'entretient, on se trouve dans la situation d'un cercle vertueux.

La deuxième boucle présente sur la carte cognitive du dirigeant K est du même type. On retrouve en effet un cercle vertueux dans lequel le « Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise » (concept no 1) a une influence positive sur le fait de « Se sentir responsable envers le cercle des employés » (concept no 2) ce qui a une influence positive sur le fait d'« Avoir un rôle quasi parental avec les stagiaires » (concept no 17) et qui à son tour amène à « On suit la progression des stagiaires après le stage » (concept no 18). Le suivi de cette progression fournit des « Échos positifs d'anciens employés qui ont pu s'épanouir ou trouver le job de rêve » (concept no 16) ce qui influence positivement le « Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise » (concept no 1). Il s'agit d'une boucle positive qui a un effet

d'amplification du changement. Le fait de donner un bon encadrement aux stagiaires amène des échos positifs ce qui renforce la volonté de donner un bon encadrement.

La troisième boucle identifiée par le logiciel Decision Explorer® n'est en fait pas réellement une nouvelle réflexion circulaire mais la réunion des deux premières. En effet, les *loops* 1 et 2 ont un concept commun ; le « Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise » (concept no 1) qui est renforcé par une appréciation positive des fournisseurs ainsi que par les échos des stagiaires.

On retrouve comme partie prenante la plus fréquente les employés avec 13 concepts s'y rapportant. Six concepts concernent les fournisseurs et quatre le dirigeant, mais aucun concept ne concerne la clientèle comme partie prenante sur la thématique de la RSE.

Tableau 90 : Parties prenantes du dirigeant K

Parties prenantes	Concepts	$\Sigma$
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Se sentir responsable envers le cercle des employés</li> <li>- 6 Offrir des conditions contractuelles de travail qui sont acceptables</li> <li>- 7 Offrir des conditions matérielles de travail qui sont acceptables</li> <li>- 8 Les employés peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes</li> <li>- 9 Les employés peuvent se donner les moyens de progresser dans leur carrière</li> <li>- 10 L'entreprise veut être une étape dans la carrière de l'employé...L'entreprise se voit comme un aboutissement de la carrière de l'employé</li> <li>- 11 Veiller au bien-être des collaborateurs expatriés</li> <li>- 14 Avoir un rôle pédagogique pour la sécurité</li> <li>- 16 Échos positifs d'anciens employés qui ont pu s'épanouir ou trouver le job de rêve</li> <li>- 17 Avoir un rôle quasi parental avec les stagiaires...Peu encadrer les stagiaires</li> <li>- 18 On suit la progression des stagiaires après le stage</li> <li>- 25 Intérêt pour la sécurité des employés</li> <li>- 26 Les intermittents du spectacle demandent des arrangements dans le contrat de travail</li> </ul>	13
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Se sentir responsable envers le cercle des fournisseurs</li> <li>- 13 On informe si les liquidités sont tendues...On ne paie pas sans rien dire</li> <li>- 19 On ne laisse pas tomber nos fournisseurs</li> <li>- 20 Les fournisseurs apprécient</li> <li>- 27 Le fournisseur a des prix élevés</li> <li>- 28 Il doit bien payer ses collaborateurs</li> </ul>	6
Dirigeant/Propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 21 On s'engage plus que la normale...On respecte strictement le contrat de travail</li> <li>- 22 La boîte coule</li> <li>- 23 Investissement de fond propres de tiers [venture capital]</li> <li>- 24 La situation de risque est énorme</li> </ul>	4
Etat/Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 Ne pas frauder systématiquement les comptes</li> <li>- 15 Ne pas être en redressement fiscal, en liquidation ou en poursuite</li> <li>- 29 Faire de l'évasion fiscale</li> </ul>	3
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Se sentir responsable envers l'environnement</li> </ul>	1
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 Sentiment de respecter mes obligations sociétales [vis-à-vis de la société locale]</li> </ul>	1
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 Se sentir responsable envers les principaux concurrents</li> </ul>	1
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> </ul>	1
Clients		0
Famille des employés		0
Syndicats		0
Politique		0

Banque		0
ONG		0
Médias		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant K

On peut encore souligner que le dirigeant K n'a formulé aucun concept en relation avec les clients, la famille des employés, les syndicats, la politique, la banque, les ONG et les médias. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 6.2.12 L'analyse des perceptions du dirigeant L

L'entreprise L est active dans le secteur du textile depuis 1983, plus précisément elle vend des vêtements réalisés à partir de coton biologique. Le dirigeant de l'entreprise L se soucie également de la transparence de la filière de production et que cette dernière soit écologique et sociale. Elle a créé son propre label de qualité. L'entreprise L emploie 14 personnes en Suisse mais près de 3000 personnes sont directement touchés dans la chaîne de valeur par la production des vêtements vendus par l'entreprise. Le dirigeant est un entrepreneur d'origine suisse, né en Egypte et élevé sur les terres cotonnières d'Afrique.

Une fondation est directement rattachée à l'entreprise. Elle investit dans des projets sociaux dans les pays producteurs c'est-à-dire principalement l'Inde et la Tanzanie. L'entreprise travaille dans une niche de marché avec un important concurrent en Suisse. La marchandise est vendue par l'intermédiaire de grands distributeurs en Suisse et dans les pays limitrophes. Notons encore que le site Suisse de l'entreprise est certifié selon la norme sociale SA 8000.

La carte cognitive du dirigeant L relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>71</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

C'est **l'existence d'un partenariat** avec les fournisseurs (concept no 8) qui est au centre des préoccupations du dirigeant L. Viennent ensuite la responsabilité tout au long de la chaîne de valeur (concept no 32), la problématique des normes sociales (concept no 48) et l'indépendance des fournisseurs (concept no 23).

71 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant L.

Tableau 91 : Les concepts centraux du dirigeant L

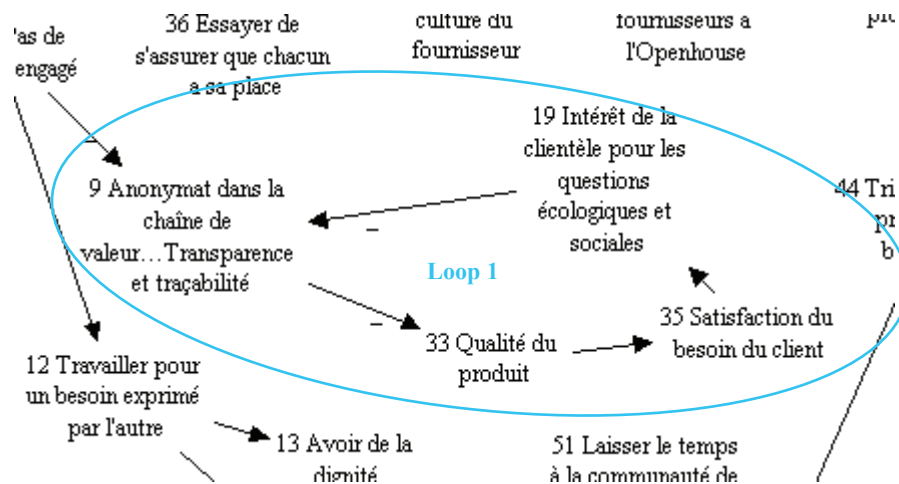
Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Partenariat engagé... Pas de partenariat engagé (8)	34	17
Être socialement responsable le long de la chaîne de valeur (32)	32	16
Se sentir poussé à suivre certaines normes (ex.: SA 8000) (48)	27	13
Possibilité pour les fournisseurs de prendre des décisions librement (ex.: innovation) (23)	25	12
Anonymat dans la chaîne de valeur... Transparence et traçabilité (9)	26	12

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant L

Concernant l'analyse des regroupements, la carte cognitive du dirigeant L est organisée en un seul *cluster*. Cela signifie que la représentation de la RSE n'est pas simplifiée en catégories prédéfinies et que le dirigeant sera sensible aux modifications de son environnement.

Une boucle est présente sur la carte du dirigeant L. Il s'agit d'une boucle positive car elle subit un nombre pair d'influences négatives. Elle peut être illustrée par l'extrait de carte qui suit.

Figure 21 : Extrait de la carte cognitive du dirigeant L



Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant L

S'il y a un fort « Anonymat dans la chaîne de valeur... Transparence et traçabilité » (concept no 9), cela a une influence négative sur la « Qualité du produit » (concept no 33) et une diminution de la qualité diminue la « Satisfaction du besoin du client » (concept no 35). Si le client n'est pas satisfait, il y aura moins d' « Intérêt de la clientèle pour les questions écologiques et sociales » (concept no 19) ce qui tend à augmenter l'« Anonymat dans la chaîne de valeur... Transparence et traçabilité » (concept no 9). Il s'agit d'une boucle dite

positive car possédant un nombre pair de liens négatif. Cette boucle a un effet d'amplification du changement.

Pour le dirigeant L, ce sont les fournisseurs qui sont la partie prenante la plus fréquente avec pas moins de 38 concepts relatant diverses problématiques liées aux fournisseurs.

Tableau 92 : Parties prenantes du dirigeant L

Parties prenantes	Concepts	$\Sigma$
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 Créer un système de travail (Artwork)</li> <li>- 5 Laisser tomber les gens...Soutenir les gens</li> <li>- 6 Fort risque de catastrophe sociale</li> <li>- 7 Coopération étroite avec les usines avec lesquelles on travaille</li> <li>- 8 Partenariat engagé... Pas de partenariat engagé</li> <li>- 9 Anonymat dans la chaîne de valeur...Transparence et traçabilité</li> <li>- 12 Travailler pour un besoin exprimé par l'autre</li> <li>- 13 Avoir de la dignité</li> <li>- 16 Renforcer l'individualité et la communauté</li> <li>- 17 Offrir une qualification supérieure (ex.: agriculture biologique)</li> <li>- 18 L'action est durable</li> <li>- 20 Rester partenaire malgré les conflits...On rompt le partenariat dès qu'il y a un conflit</li> <li>- 21 Se battre pour trouver une solution...Se battre pour se tuer</li> <li>- 22 Le fournisseur gagne un peu plus</li> <li>- 23 Possibilité pour les fournisseurs de prendre des décisions librement (ex.: innovation)</li> <li>- 24 Forte participation des fournisseurs à l'Openhouse</li> <li>- 29 Amener le fournisseur à développer qqch. de lui-même...Dire au fournisseur ce qu'il doit faire</li> <li>- 30 Respecter la culture du fournisseur</li> <li>- 31 Exercer une pression continue sur les prix</li> <li>- 32 Être socialement responsable le long de la chaîne de valeur</li> <li>- 34 On connaît la vérité...On ne connaît pas la vérité</li> <li>- 36 Essayer de s'assurer que chacun a sa place</li> <li>- 37 Travailler sur le long terme...Travailler sur le court terme</li> <li>- 38 Les fournisseurs prennent leur propre responsabilité en main...Les fournisseurs sont déresponsabilisés</li> <li>- 39 Devenir partenaires...Devenir dépendants</li> <li>- 40 Laisser les fournisseurs gérer l'argent de la fondation (ex.: école, training center)</li> <li>- 41 Possibilité d'abus</li> <li>- 42 Certains fournisseurs sont trop impliqués</li> <li>- 43 Les autres fournisseurs ne peuvent pas se développer</li> <li>- 44 Tricherie dans la production biologique</li> <li>- 45 Les fournisseurs subissent une sanction sévère...Les fournisseurs ont une sanction légère</li> <li>- 47 On ne parle plus autant avec les fournisseurs...On communique</li> <li>- 49 Le coût est élevé (ex.: production pas exploitable)</li> <li>- 50 Fierté de produire bio [Status symbol]</li> <li>- 51 Laisser le temps à la communauté de se développer</li> <li>- 52 Difficulté de faire accepter des longs projets aux fournisseurs</li> <li>- 53 La communauté sait gérer son argent</li> <li>- 54 Perte de flexibilité</li> </ul>	38
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 2 Communiquer sur les actions sociales de l'entreprise...Ne pas communiquer sur les actions sociales de l'entreprise</li> <li>- 14 Se certifier selon certaines normes</li> <li>- 15 Pouvoir se tenir à quelque chose...Ne pas pouvoir se tenir à qqch.</li> <li>- 48 Se sentir poussé à suivre certaines normes (ex.: SA 8000)</li> </ul>	5

Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 25 Liberté d'horaire pour les collaborateurs</li> <li>– 26 Bonne ambiance chez les collaborateurs</li> <li>– 27 Forte identification des collaborateurs avec le travail</li> <li>– 28 Avoir des signes positifs de responsabilité sociale envers les employés</li> </ul>	4
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 19 Intérêt de la clientèle pour les questions écologiques et sociales</li> <li>– 33 Qualité du produit</li> <li>– 35 Satisfaction du besoin du client</li> </ul>	3
Dirigeant/Propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 10 Forte influence personnelle (ex.: expériences, rencontres, croyances, éducation, etc.)</li> <li>– 11 Questionnement sur le sociale et l'éthique</li> </ul>	2
Concurrence	– 3 La concurrence a fait du social un élément dont il faut parler (ex. : Max Havelaar)	1
Médias	– 46 L'entreprise est sous la surveillance des médias	1
Environnement		0
Collectivité locale		0
Famille des employés		0
Syndicats		0
Etat/Gouvernement		0
Politique		0
Banque		0
ONG		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant L

On peut encore souligner que le dirigeant L n'a formulé aucun concept en relation avec l'environnement, la collectivité locale, la famille des employés, les syndicats, l'État, la politique, la banque et les ONG. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

### 6.2.13 L'analyse des perceptions du dirigeant M

L'entreprise M est une société de transport régional. Elle offre un service public. Les pouvoirs publics sont les principaux propriétaires. L'entreprise M emploie une centaine de personnes environ. Pour notre enquête empirique sur la perception de la responsabilité sociale nous avons interviewé le dirigeant.

Les clients sont les usagers des transports publics de la région. Pour l'achat des véhicules, l'entreprise se fournit principalement hors de Suisse. Étant donné que l'entreprise M travaille dans un secteur à forte composante humaine, une convention collective de travail veille à ce que les concurrents ne jouent pas sur les coûts de personnel.

La carte cognitive du dirigeant M relative à sa perception de la responsabilité sociale de son entreprise a été construite selon le processus en cinq phases présenté dans le chapitre cinq<sup>72</sup>. L'analyse de cette carte est détaillée ici avec des résultats sur la centralité des concepts, les explications et les conséquences, les regroupements, les boucles ainsi qu'une analyse des principales parties prenantes prises en considération par le dirigeant.

72 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives, Carte cognitive du dirigeant M.



Pour le dirigeant M, le concept sur le sentiment de RSE (concept no 1) est le plus central. Se sont ensuite les problématiques liées au **tissu économique et social de la région** (concept no 14), aux collaborateurs et à leurs partenaires sociaux (concept no 3), aux clients utilisateurs et mandataires (concepts no 29 et no 2) ainsi qu'à l'environnement (concept no 26) qui sont à considérer comme thématique centrale.

Tableau 93 : Les concepts centraux du dirigeant M

Libellé du concept (no du concept)	Nombre de concepts impliqués dans le calcul	Score de centralité
Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise (1)	29	17
Se sentir responsable envers le tissu économique et social de la région (ex.: milieu touristique, GE) (14)	29	14
Se sentir responsable envers les collaborateurs et partenaires sociaux [syndicats] (3)	25	13
Se sentir responsable envers le client utilisateur (29)	24	11
Réfléchir sur des décisions de protection de l'environnement (26)	25	11
Se sentir responsable envers le client mandataire [pouvoirs publics] (2)	24	11

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant M

Pour le dirigeant M, les concepts vécus comme des explications sont : le sentiment de responsabilité sociale en général (concept no 1), le sentiment de responsabilité envers le client (concepts no 2 et no 29), envers les collaborateurs et les partenaires sociaux (concept no 3) mais aussi la forte identité régionale (concept no 17) et l'importance du facteur économique (concept no 28).

Parmi les nombreux objectifs ou conséquences, ceux qui se démarquent avec le plus de liens entrants sont les concepts no 14, no 19 et no 26 qui concernent la responsabilité envers le tissu économique et social de la région, le fait de travailler le plus possible avec ce dernier et de réfléchir sur les décisions de protection de l'environnement.

Tableau 94 : Les explications et les conséquences du dirigeant M

	No du concept/Libellé Ins/Out/Autres/Total
<b>Explications ou moyens d'action (extrants)</b>	1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise 1 7 0 8
	2 Se sentir responsable envers le client mandataire [pouvoirs publics] 1 3 0 4
	3 Se sentir responsable envers les collaborateurs et partenaires sociaux [syndicats] 2 3 0 5
	17 L'entreprise a une forte identité régionale 1 3 0 4
	28 Le facteur économique est important

	0	2	0	2
	29 Se sentir responsable envers le client utilisateur			
	1	3	0	4
<b>Conséquences ou objectifs à atteindre (intrants)</b>	3 Se sentir responsable envers les collaborateurs et partenaires sociaux [syndicats]			
	2	3	0	5
	7 Se sentir responsable envers les fournisseurs			
	2	1	0	3
	8 Fournir un service de qualité			
	2	0	0	2
	9 Fournir un service à des coûts corrects			
	2	0	0	2
	14 Se sentir responsable envers le tissu économique et social de la région (ex.: milieu touristique, grandes entreprises)			
	3	1	0	4
	19 On travaille le plus possible avec le tissu économique de la région			
	3	0	0	3
	22 Il y a une solidarité de la région			
2	0	0	2	
26 Réfléchir sur des décisions de protection de l'environnement				
3	0	0	3	

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant M

Concernant l'analyse des regroupements, la carte cognitive du dirigeant M est organisée en un seul *cluster*. Cela signifie que la représentation de la RSE n'est pas simplifiée en catégories prédéfinies et que le dirigeant sera sensible aux modifications de son environnement.

Aucune boucle n'est identifiée sur la carte cognitive du dirigeant M. Ce résultat peut être issu du processus de construction des cartes mais cela peut également annoncer une réflexion sur la thématique qui exclut un système de feed-back régulier.

Le dirigeant M a développé principalement des concepts sur les employés, les clients, les fournisseurs mais aussi les syndicats, l'environnement, la politique, l'État et le dirigeant lui-même.

**Tableau 95 : Parties prenantes du dirigeant M**

Parties prenantes	Concepts	Σ
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Se sentir responsable envers les collaborateurs et partenaires sociaux [syndicats]</li> <li>- 5 Être une entreprise à forte composante humaine [60% des coûts liés au personnel]</li> <li>- 11 Offrir des conditions de travail acceptables</li> <li>- 12 Évolution des conditions salariales</li> <li>- 13 On essaie de travailler à long terme... On fait simplement une acquisition</li> <li>- 20 Implication dans la convention collective cantonale</li> <li>- 23 Intégrer d'autres éléments que l'aspect purement productif des collaborateurs</li> <li>- 30 Veiller au suivi des règles de fonctionnement... Ne pas contrôler le suivi des règles de fonctionnement</li> </ul>	8
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Se sentir responsable envers le client mandataire [pouvoirs publics]</li> <li>- 8 Fournir un service de qualité</li> <li>- 9 Fournir un service à des coûts corrects</li> <li>- 25 Fournir un service qui a une certaine sympathie</li> <li>- 29 Se sentir responsable envers le client utilisateur</li> <li>- 31 Écouter les demandes et les besoins de la clientèle</li> </ul>	6
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 14 Se sentir responsable envers le tissu économique et social de la région (ex.: milieu touristique, grandes entreprises)</li> <li>- 15 Le tissu économique et social de la région est potentiellement générateur de trafic</li> </ul>	5

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 17 L'entreprise a une forte identité régionale</li> <li>- 19 On travaille le plus possible avec le tissu économique de la région</li> <li>- 22 Il y a une solidarité de la région</li> </ul>	
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 Peu d'achats auprès de fournisseurs</li> <li>- 7 Se sentir responsable envers les fournisseurs</li> <li>- 18 On fait des appels d'offres internationaux... On fait des appels d'offres locaux</li> <li>- 19 On travaille le plus possible avec le tissu économique de la région</li> </ul>	4
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Se sentir responsable envers les collaborateurs et partenaires sociaux [syndicats]</li> <li>- 20 Implication dans la convention collective cantonale</li> <li>- 24 Bonne image de l'entreprise véhiculée par les partenaires sociaux et la politique</li> </ul>	3
Général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- 21 L'entreprise a des problèmes</li> <li>- 28 Le facteur économique est important</li> </ul>	3
Politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 Financement public... Financement privé</li> <li>- 24 Bonne image de l'entreprise véhiculée par les partenaires sociaux et la politique</li> </ul>	2
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 26 Réfléchir sur des décisions de protection de l'environnement</li> <li>- 27 L'environnement n'est pas un thème de prédilection en Suisse romande</li> </ul>	2
Dirigeant/Propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 Se sentir responsable envers soi-même</li> </ul>	1
Etat/Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 Financement public... Financement privé</li> </ul>	1
Médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 16 On travaille avec la presse</li> </ul>	1
Concurrence		0
Famille des employés		0
Banque		0
ONG		0

Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant M

On peut encore souligner que le dirigeant M n'a formulé aucun concept en relation avec la concurrence, la famille des employés, la banque et les ONG. Ces différents groupes ne semblent pas être perçus comme des parties prenantes pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

Cette analyse carte par carte à présent réalisée, nous pouvons passer à une analyse globale des problématiques centrales.

### 6.3 Les résultats globaux

Cette troisième section réunit les cartes cognitives des 13 dirigeants de notre échantillon pour en discuter les résultats globaux. On s'intéresse pour cette analyse globale aux indicateurs de centralité des concepts (6.3.1), aux explications et aux conséquences (6.3.2) mais aussi aux regroupements et aux boucles formées par certains concepts (6.3.3).

#### 6.3.1 L'analyse des problématiques centrales

Afin d'isoler les problématiques centrales des dirigeants de PME concernant la responsabilité sociale de leur entreprise, il faut mesurer l'importance relative de chaque concept d'une carte. Les concepts les plus centraux reflètent les problématiques les plus centrales. Il ne s'agit pas d'un examen global de la carte comme pour la complexité mais d'une analyse concept par concept. Une analyse carte par carte des concepts les plus centraux a déjà été réalisée (5.2). Une analyse globale fait alors ressortir les fréquences de ces problématiques centrales.

Il faut rappeler que l'importance relative de chaque concept est mesurée à l'aide d'un score de centralité prenant en compte les liaisons directes et indirectes d'un concept. Ce score est calculé grâce à la commande CENT du logiciel Decision Explorer® (voir : 4.3.1 L'analyse structurelle des cartes cognitives et 5.3.3 Les quatre indicateurs de l'analyse topographique). Plus le score est élevé et plus le concept est central dans la perception du dirigeant.

Les concepts centraux des 13 cartes cognitives mis en évidence fournissent un premier aperçu des problématiques centrales liées à la RSE que peuvent percevoir des dirigeants de PME. On remarque que les problématiques centrales sont diverses, souvent liées au secteur de l'entreprise et que la thématique qui revient le plus régulièrement est celle des collaborateurs de l'entreprise.

Afin de comparer le contenu des cartes individuelles des dirigeants, les concepts centraux sont classés en fonction de la partie prenante concernée. Ensuite, les concepts centraux susceptibles d'être synonymes sont repérés puis fusionnés dans un format plus généraliste qui fait perdre un peu de validité aux concepts mais qui permet en contrepartie une meilleure compréhension globale des problématiques centrales.

L'analyse qualitative proposée vise à dégager la centralité des parties prenantes provenant des représentations des dirigeants de PME par une analyse du contenu des concepts

les plus centraux des cartes. Après avoir dégagé les concepts les plus centraux et les avoir classés en fonction des parties prenantes, le contenu des problématiques centrales est discuté pour chaque groupe de partie prenante. Le tableau 96 présente, pour chaque entreprise de l'échantillon, les parties prenantes concernées par les concepts centraux.

**Tableau 96 : Les parties prenantes des concepts centraux**

Dirigeant/Secteur		Parties prenantes												
		Employés	Fournisseurs	Clients	Environnement	Collectivité locale	Dirigeant / propriétaire	Famille des employés	Syndicats	Autres				
<b>A</b>	Conditionnement		X	X		X								X
<b>B</b>	Distribution alimentaire	X	X		X					X				X
<b>C</b>	Génie civil	X												X
<b>D</b>	Industrie alimentaire	X	X		X			X						X
<b>E</b>	Industrie chimique	X									X			X
<b>F</b>	Menuiserie	X			X			X						X
<b>G</b>	Nettoyage	X				X								X
<b>H</b>	Polissage	X					X							X
<b>I</b>	Production de pièces mécaniques	X												X
<b>J</b>	Secteur bancaire	X				X								X
<b>K</b>	Studio de production	X	X							X				X
<b>L</b>	Textile		X											X
<b>M</b>	Transport public	X				X			X				X	X
<b>Σ</b>		<b>11</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	
<b>%</b>		<b>85%</b>	<b>46%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>31%</b>	<b>23%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	

Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

85% des dirigeants ont dans leur perception de la RSE un ou plusieurs concepts centraux en relation avec la partie prenante constituée par les employés. C'est la partie prenante qui revient le plus souvent dans les problématiques centrales des dirigeants. Près de la moitié des cartes de dirigeants a au moins un concept central lié aux fournisseurs. 38% des dirigeants ont également dans leur perception un ou plusieurs concepts centraux qui sont consacrés à la partie prenante constituée par les clients. Il en est de même pour l'environnement. Ce pourcentage descend à 31% pour la collectivité locale et à 23% pour le dirigeant. Les autres concepts centraux traitent de la famille des collaborateurs, des syndicats et de manière plus générale d'un sentiment de responsabilité sociale ainsi que de sujets liés à la structure d'une PME ou encore au choix d'une certification sociale ou non. D'autres parties prenantes telles que par exemple l'État, la concurrence ou la presse sont présentes dans les perceptions des dirigeants mais pas en tant que concept central.

Ce sont les employés qui apparaissent le plus souvent comme partie prenante dans les problématiques centrales des dirigeants. Les problématiques centrales liées aux employés touchent plusieurs domaines. Outre un sentiment général de responsabilité envers les employés, on retrouve les questions liées à la santé et à la sécurité de ces derniers, mais aussi aux compétences, à leur réinsertion, à leur formation, aux problèmes relationnels, à l'équité professionnelle, à la motivation, etc. La liste complète et fusionnée des problématiques centrales liées aux employés est donnée dans le tableau 97.

Tableau 97 : Les problématiques centrales liées aux employés

---

**Les problématiques centrales liées aux employés**

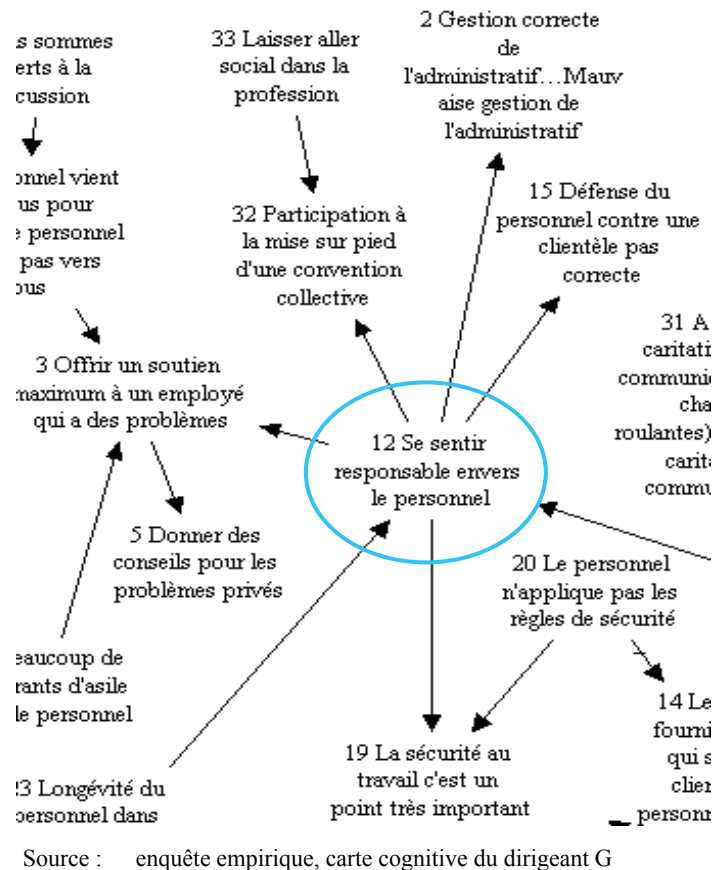
---

- Se sentir responsable envers les employés
  - La sécurité et la santé
  - La réinsertion des anciens employés
  - Les compétences des employés
  - Les problèmes relationnels et l'ambiance
  - L'équité professionnelle
  - La motivation
  - La satisfaction
  - Les problèmes privés
  - La longévité du personnel
  - Les rapports avec la direction
  - Offrir une chance aux personnes sans diplômes
  - Les prestations matérielles
  - La réalisation dans le travail
  - La responsabilité envers les partenaires
- 

Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

D'autres problématiques sont liées à la partie prenante « employés » mais ces problématiques n'apparaissent pas comme centrales dans la perception des dirigeants. Visuellement, la centralité des employés dans la perception peut s'illustrer avec un extrait de la carte cognitive du dirigeant G.

Figure 22 : Extrait de la carte cognitive du dirigeant G



On observe dans cet extrait de carte cognitive le nombre élevé de liens qui arrivent et partent du concept no 12 représentant le sentiment de responsabilité envers le personnel. On peut remarquer dans cet extrait de carte que le fait de se sentir responsable envers le personnel a un effet sur la participation du dirigeant à la mise sur pied d'une convention collective.

La deuxième partie prenante qui est la plus présente dans les problématiques centrales des dirigeants sont les fournisseurs. On la retrouve en effet comme partie prenante centrale dans 46% des cartes. Les différents thèmes regroupés sont énoncés dans le tableau ci-dessous.



Tableau 98 : Les problématiques centrales liées aux fournisseurs

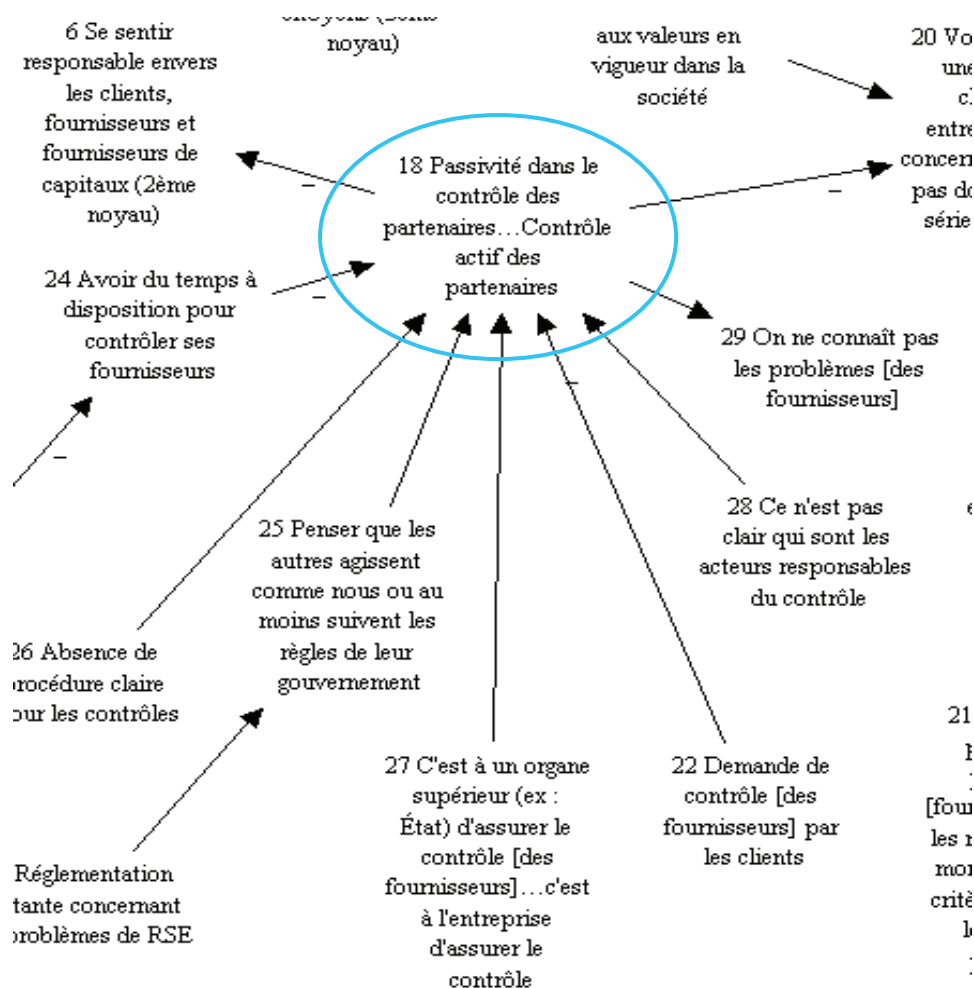
**Les problématiques centrales liées aux fournisseurs**

- Se sentir responsable envers les fournisseurs
- Passivité dans le contrôle des partenaires
- Temps disponible pour le contrôle des fournisseurs
- Connaissance des conditions chez les fournisseurs
- Partenariat engagé le long de la chaîne de valeur
- Liberté de décision des fournisseurs

Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

Ce sont principalement les conditions de travail et les difficultés de contrôle des conditions chez les fournisseurs qui ressortent de cette analyse. Visuellement, la centralité de la partie prenante fournisseurs peut s'illustrer avec un extrait de la carte cognitive du dirigeant A.

Figure 23 : Extrait de la carte cognitive du dirigeant A



Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant A

Le concept no 18 est un concept central de la carte du dirigeant A. Sans même prendre en compte les liens indirects, on compte déjà neuf liens directs qui arrivent et partent de ce concept. On peut remarquer dans cet extrait de carte que le fait de ne pas être clairement informé sur les acteurs responsables du contrôle augmente la passivité du dirigeant.

Concernant la partie prenante clients, les thématiques centrales sont liées à l’image, la satisfaction, l’égalité de traitement ainsi que l’effort de maintenir des relations à long terme.

**Tableau 99 : Les problématiques centrales liées aux clients**

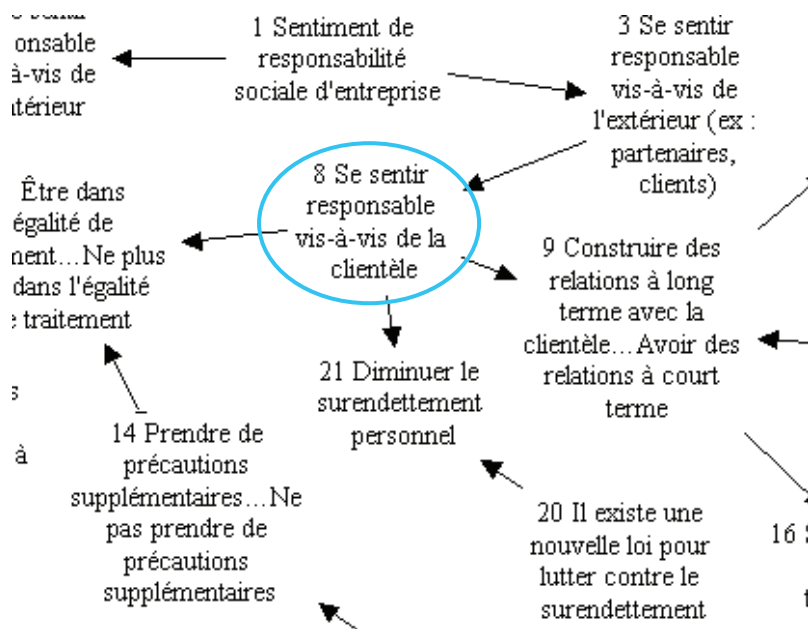
**Les problématiques centrales liées aux clients**

- Se sentir responsable envers les clients
- Volonté d’image
- Satisfaction de la clientèle
- Égalité de traitement avec le client
- Relations à long terme avec la clientèle

Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

Visuellement, la centralité des clients peut s’illustrer avec un extrait de la carte cognitive du dirigeant J.

**Figure 24 : Extrait de la carte cognitive du dirigeant J**



Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant J

Dans l’extrait de carte qui précède, c’est le concept no 8 sur la responsabilité sociale vis-à-vis de la clientèle qui illustre la centralité de la clientèle en tant que partie prenante. On peut remarquer dans cet extrait de carte que le fait de se sentir responsable envers la clientèle amène à vouloir construire des relations à long terme avec cette dernière.

La responsabilité vis-à-vis de l'environnement porte essentiellement sur un sentiment général de devoir préserver l'environnement.

**Tableau 100 : Les problématiques centrales liées à l'environnement**

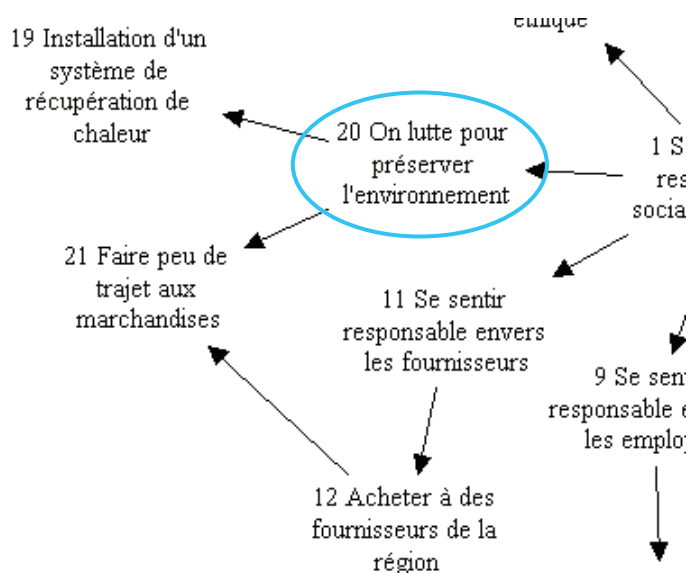
**Les problématiques centrales liées à l'environnement**

- Se sentir responsable envers l'environnement
- Préserver l'environnement

Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

Visuellement, la centralité de la partie prenante environnement peut s'illustrer avec un extrait de la carte cognitive du dirigeant B.

**Figure 25 : Extrait de la carte cognitive du dirigeant B**



Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant B

C'est le concept n°20 « On lutte pour préserver l'environnement » qui est central dans la perception du dirigeant B. Ce concept influence à son tour l'installation d'un système de récupération de chaleur et le trajet réalisé par les marchandises avant d'arriver dans le magasin.

Les responsabilités exprimées vis-à-vis de la collectivité locale concernent un sentiment général de RSE mais aussi le sentiment d'être conforme aux valeurs en vigueur dans la société ainsi que la réaction des gens dans la rue.

**Tableau 101 : Les problématiques centrales liées à la collectivité locale**

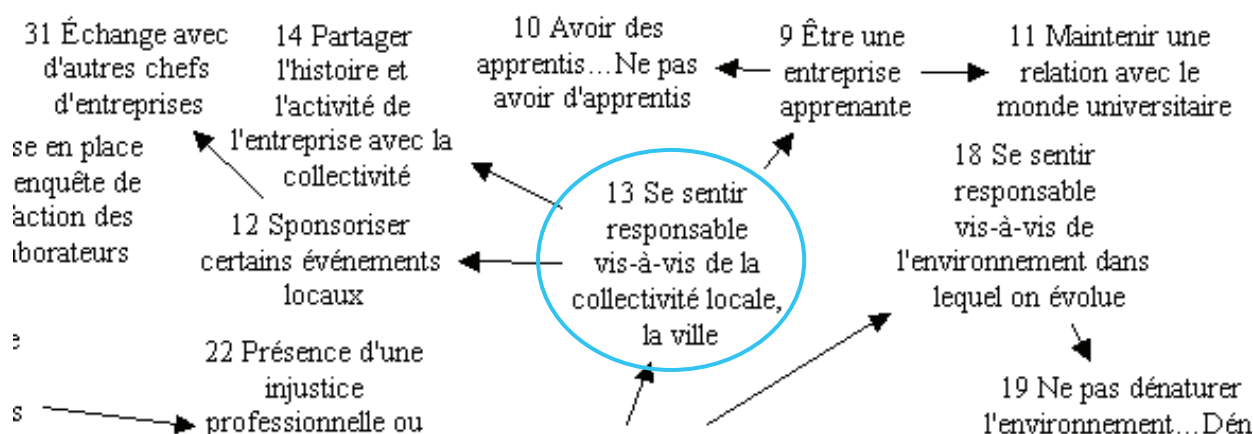
**Les problématiques centrales liées à la collectivité locale**

- Se sentir responsable envers la collectivité locale
- Être conforme aux valeurs de la société
- Réaction des gens dans la rue

Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

Visuellement, la centralité de la collectivité locale peut s’illustrer avec un extrait de la carte cognitive du dirigeant D. C’est plus précisément le concept no 13 qui illustre cette centralité.

**Figure 26 : Extrait de la carte cognitive du dirigeant D**



Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant D

Ce concept central a une influence sur le fait d’être une entreprise apprenante et indirectement sur la formation des apprentis et le maintien d’une relation avec le monde universitaire. Il a aussi une influence directe sur le partage de l’histoire de l’entreprise et le fait de sponsoriser des événements locaux.

Selon les résultats de notre étude, les problématiques centrales de la RSE concernent principalement la partie prenante « employés ». Elle est suivie, dans un ordre de fréquence décroissante, par des problématiques centrales liées aux fournisseurs, aux clients, à l’environnement et à la collectivité locale. Passons à présent à l’analyse des explications et conséquences.

### (6.3.1) Résumé :

*Il y a une prépondérance des thématiques liées aux collaborateurs directs dans les questions centrales de RSE des dirigeants de PME.*

*Les autres parties prenantes centrales sont principalement les fournisseurs, les clients, l'environnement et la collectivité locale.*

*Toutes les parties prenantes mentionnées dans les différentes cartes ne font pas l'objet d'une problématique centrale. C'est par exemple le cas de l'État, de la concurrence ou de la presse qui apparaissent moins centrales.*

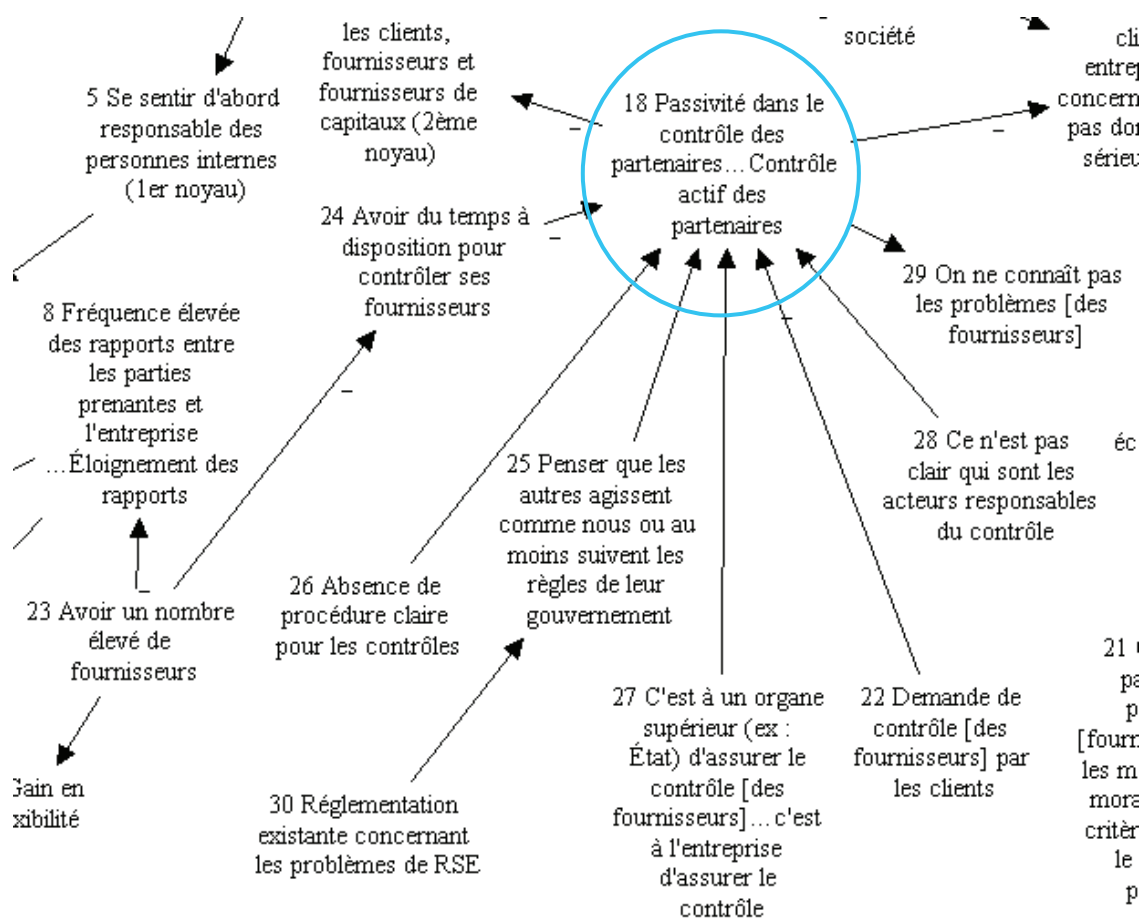
### **6.3.2 L'analyse des explications et des conséquences**

Sur une carte cognitive, certains concepts envoient plus d'influences que d'autres, c'est-à-dire qu'ils ont un plus grand nombre de flèches qui partent d'eux-mêmes. Ces concepts sont des explications pouvant être aussi considérées comme des moyens d'action. À l'inverse, sur une carte cognitive, certains concepts reçoivent plus d'influences que d'autres, ces concepts sont des conséquences qui peuvent être interprétées également comme des objectifs à atteindre. Les analyses carte par carte ont déjà été présentées dans la section précédente. Les concepts à appréhender plus comme des explications et ceux à considérer plutôt comme des conséquences ont été détaillés pour chaque carte cognitive de dirigeant. Cette analyse ne donne cependant pas une vision globale des résultats obtenus. L'objectif est ici de fournir des résultats globaux pour l'analyse des explications et conséquences.

C'est la commande DOM sur Decision Explorer® qui analyse chaque concept d'une carte cognitive et fournit le nombre de liens directs sortants (*extrants/out*), de liens directs entrants (*intrants/ins*) et de liens totaux. On peut faire ressortir les concepts avec le plus d'*extrants* pouvant être considérés comme des explications et les concepts avec le plus d'*intrants* pouvant être considérés comme des conséquences.

L'extrait de carte cognitive du dirigeant A de l'entreprise de conditionnement présentée ci-dessous met en évidence un concept considéré principalement par le dirigeant de l'entreprise de conditionnement comme une conséquence influencée par de multiples facteurs.

Figure 27 : Extrait de la carte cognitive du dirigeant A

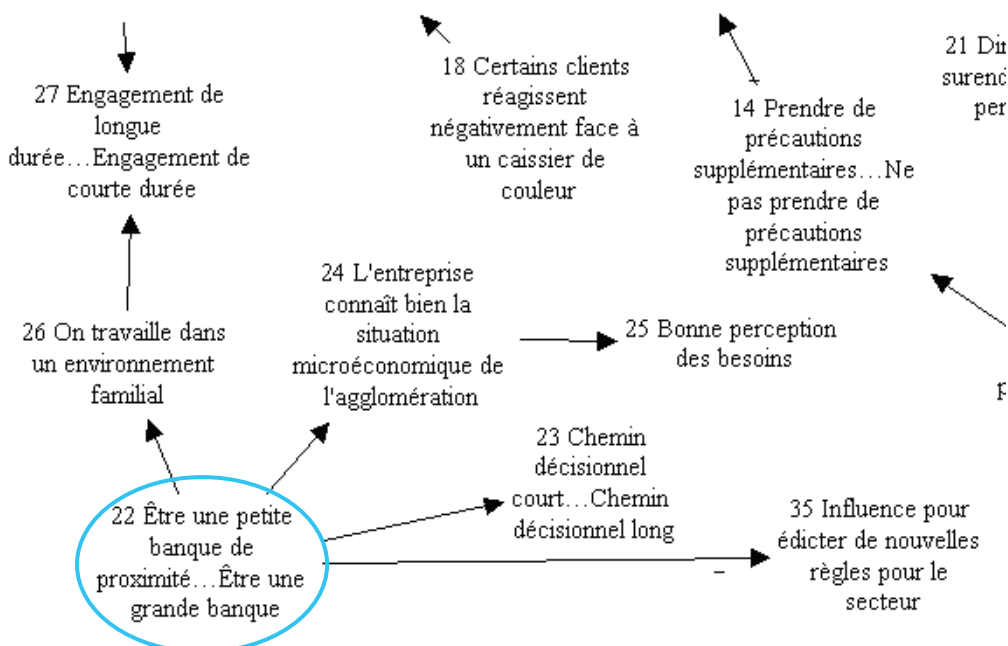


Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant A

Les concepts qui influencent le concept de « passivité » du dirigeant dans le contrôle de ses fournisseurs sont : le nombre de fournisseurs (concept no 23) qui a une influence sur le temps à disposition pour les contrôles (concept no 24), le fait de penser que les autres sont aussi responsables que nous (concept no 25) car ils suivent les réglementations existantes (concept no 30), l'absence de procédures claires pour les contrôles (concept no 26), l'absence de responsabilités distinctement établies (concept no 28), le sentiment que c'est à l'État de contrôler (concept no 27) et l'absence de demande de contrôle de la part de la clientèle (concept no 22).

À l'inverse, l'extrait de carte qui suit met en évidence un concept considéré par le dirigeant de l'entreprise du secteur bancaire comme une explication influençant plusieurs facteurs.

Figure 28 : Extrait de la carte cognitive du dirigeant J



Source : enquête empirique, carte cognitive du dirigeant J

La réflexion du dirigeant J de l'institution bancaire au sujet du fait d'être une petite banque de proximité (concept no 22) est la suivante : il pense que le fait d'être une banque de petite taille (concept no 22) est un facteur d'explication des divers comportements. Cela rend l'environnement de travail plus familial (concept no 26) ce qui favorise l'engagement de longue durée (concept no 27). Cela permet également de bien connaître la situation microéconomique de la région (concept no 24) offrant une bonne perception des besoins de la clientèle (concept no 25). Être une banque de petite taille (concept no 22) influence aussi la longueur du chemin décisionnel qui est alors plus court (concept no 23). Finalement, la petite taille de l'entreprise a une influence négative sur la possibilité d'édicter des règles pour le secteur (concept no 35).

En s'intéressant à l'ensemble des cartes des dirigeants et en regroupant les concepts d'explications en fonction de la partie prenante engagée, on obtient le tableau ci-dessous. Certains concepts ont été fusionnés en fonction de leurs similarités.

Tableau 102 : Les explications selon les parties prenantes

Parties prenantes	Explications ou moyens d'action ( <i>extrants</i> )
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable vis-à-vis de l'intérieur</li> <li>- Se sentir responsable envers les employés/les collaborateurs/le personnel/le cercle des employés</li> <li>- Se sentir responsable envers les collaborateurs et leur famille</li> <li>- Se sentir responsable envers les collaborateurs et partenaires sociaux [syndicats]</li> <li>- On forme les gens... On ne forme pas les gens</li> <li>- La sécurité est primordiale</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un système de santé et de sécurité développé</li> <li>- Mise en place d'un éveil dans l'entreprise [relais d'information]</li> <li>- Garantir un environnement de travail confortable (ex.: bonne ambiance de travail)</li> <li>- Création de groupes de travail avec la meilleure entente possible</li> <li>- Avoir un travail intéressant avec un petit pouvoir de décision Avoir une bonne ambiance au travail</li> <li>- Les personnes au sein de l'entreprise sont déresponsabilisées...Le personnel est responsabilisé</li> <li>- Le personnel n'applique pas les règles de sécurité</li> <li>- On garde uniquement les employés compétents ...On garde tous les employés</li> <li>- Le personnel triche...Le personnel est honnête</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable vis-à-vis des clients [Consommateur final ou entreprise]/ Se sentir responsable envers la clientèle</li> <li>- Se sentir responsable vis-à-vis de l'extérieur (ex.: partenaires, clients)</li> <li>- Construire des relations à long terme avec la clientèle...Avoir des relations à court terme</li> <li>- Accepter des fonds de provenance délictueuse</li> <li>- Se sentir responsable envers le client mandataire [pouvoirs publics]</li> <li>- Se sentir responsable envers le client utilisateur</li> </ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fréquence élevée des rapports entre les parties prenantes et l'entreprise ...Éloignement des rapports</li> <li>- Passivité dans le contrôle des partenaires...Contrôle actif des partenaires</li> <li>- Avoir un nombre élevé de fournisseurs</li> <li>- Se sentir responsable vis-à-vis des fournisseurs de matière première</li> <li>- Choisir ses partenaires...Achat auprès d'un Broker</li> <li>- Existence d'un centre de collecte du groupe</li> <li>- Transparence des conditions de travail</li> <li>- Se sentir responsable vis-à-vis de l'extérieur (ex.: partenaires, clients)</li> <li>- Se sentir responsable envers le cercle des fournisseurs</li> <li>- Créer un système de travail (Artwork)</li> <li>- Partenariat engagé... Pas de partenariat engagé</li> <li>- Travailler pour un besoin exprimé par l'autre</li> <li>- Possibilité pour les fournisseurs de prendre des décisions librement (ex.: innovation)</li> <li>- Amener le fournisseur à développer qqch. de lui-même...Dire au fournisseur ce qu'il doit faire</li> <li>- Laisser les fournisseurs gérer l'argent de la fondation (ex.: école, training center)</li> </ul>
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable envers l'environnement c'est-à-dire la nature et les citoyens (3ème noyau)</li> <li>- On lutte pour préserver l'environnement</li> <li>- Absence de risques écologiques</li> <li>- Se sentir responsable envers l'environnement</li> <li>- Les normes environnementales sont de plus en plus strictes</li> </ul>
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise a pour rôle de tenir une image conforme aux valeurs en vigueur dans la société</li> <li>- Volonté de bonne image de l'entreprise dans la région</li> <li>- Être une entreprise apprenante</li> <li>- Se sentir responsable vis-à-vis de la collectivité locale, la ville</li> <li>- Se sentir responsable auprès de la collectivité</li> <li>- L'entreprise a une forte identité régionale</li> </ul>
Dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- J'ai [le dirigeant] une vision morale de l'activité économique...Pas de vision morale de l'activité économique</li> <li>- Se sentir responsable de la succession de son entreprise</li> </ul>
État/Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considérer l'État comme un partenaire...considérer l'État comme un ennemi</li> <li>- Manque de pression des gouvernements sur les entreprises</li> <li>- Le système légal et de sécurité est devenu très strict</li> <li>- Avoir une loi sévère avec des contrôles draconiens...Avoir une loi laxiste avec peu de contrôle</li> </ul>
Famille des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable envers les collaborateurs et leur famille</li> </ul>
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable envers les collaborateurs et partenaires sociaux [syndicats]</li> <li>- Aller au-delà de ce qui est demandé dans les conventions collectives ...Respecter strictement les conventions collectives</li> </ul>



Médias	– L'entreprise est sous la surveillance des médias
Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>– La PME a trop de responsabilités sociales à assumer</li> <li>– Être une petite banque de proximité...Être une grande banque</li> <li>– La structure a peu d'échelons hiérarchiques...Beaucoup d'échelons hiérarchiques</li> <li>– Se certifier selon certaines normes</li> <li>– L'entreprise est certifiée ISO 9001</li> <li>– Existence d'une référence pour bien réaliser le travail</li> <li>– L'entreprise est en difficulté...L'entreprise n'est pas en difficulté</li> <li>– Le facteur économique est important</li> </ul>

Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

Les concepts qui expliquent une certaine perception de la RSE ou qui sont des moyens d'actions pour la RSE viennent de différents groupes de parties prenantes. On trouve des concepts liés aux employés et par extension à leur famille et aux syndicats. On trouve également des concepts liés aux clients, aux fournisseurs, à l'environnement, au dirigeant lui-même, à l'État ainsi qu'aux différents gouvernements et aux médias.

Dans la catégorie « autres » on retrouve des explications qui ne sont pas forcément attachées spécifiquement à une partie prenante. Ce sont des concepts principalement liés à la structure et aux résultats de l'entreprise. Les concepts relatant un sentiment général d'avoir une responsabilité sociale à tenir et parfois trop de responsabilités pour une PME sont également classés dans cette catégorie. Pour les concepts explicatifs liés à la structure de l'entreprise on retrouve le fait d'être une petite entreprise de proximité, d'avoir peu d'échelons hiérarchiques mais aussi le fait d'être certifiée selon certaines normes comme ISO 9001 et donc d'avoir une référence pour la réalisation du travail. Les concepts explicatifs liés aux résultats de l'entreprise sont les difficultés que l'entreprise peut rencontrer et l'importance du facteur économique dans les décisions.

Concernant les concepts explicatifs liés aux **employés** un moyen d'action est d'aller au-delà des exigences des conventions collectives. Les autres moyens d'action liés aux employés touchent des aspects de la formation, de la sécurité au travail et de la santé. Les dirigeants proposent également de prêter attention à l'environnement de travail et à l'entente des employés. Les comportements des dirigeants envers les employés peuvent aussi être expliqués avec le niveau de compétence de l'employé, son honnêteté et le fait qu'il se responsabilise. Dépasser les exigences des conventions collectives est un moyen d'atteindre l'objectif social de responsabilité sociale envers les collaborateurs. « Si l'on parle de l'intérieur de l'entreprise, je pourrais dire qu'on offre des conditions qui sont tout à fait intéressantes pour les collaborateurs. Elles sont intéressantes dans le sens où effectivement il existe certaines conventions collectives dans notre métier et on va au-delà disons de ce qui est

demandé dans les conventions donc d'une certaine façon je pense que là il y a un respect qui existe » (extrait de l'interview du dirigeant A).

Avec la **clientèle**, les moyens d'actions cités sont de construire des relations à long terme mais aussi d'éviter des affaires délictueuses. Une responsabilité vis-à-vis de la clientèle est communément ressentie par les dirigeants. Le conseil au client implique une responsabilité et le développement d'une relation à long terme avec le client. « Lorsque l'on donne un conseil à un client, cela implique immédiatement une responsabilité dans le sens où le client est un partenaire. Nous allons essayer de construire une relation à long terme avec lui » (extrait de l'interview du dirigeant J).

Pour les **fournisseurs**, c'est surtout la fréquence élevée des relations qui compte ainsi que le nombre de fournisseurs. Dans les explications, on retrouve le fait de ne pas toujours pouvoir choisir ses partenaires et qu'il n'existe pas de transparence dans les conditions de travail. Le principal moyen d'action est que le fournisseur se responsabilise et qu'il prenne conscience du produit qu'il aide à développer. La passivité dans le contrôle des partenaires est à la fois un concept d'explication et un concept de conséquence. Le partenariat engagé est le moyen d'action utilisé par le dirigeant de l'entreprise textile pour atteindre ses objectifs sociaux. « Ce partenariat s'est développé et ce qui s'est passé c'est qu'on a réussi à intéresser tous les partenaires dans la chaîne. Cela s'est développé dans un premier temps avec l'écologie puis on est allé dans le social. On a un véritable partenariat et dans le pire des conflits on restera partenaires » (extrait de l'interview du dirigeant L).

Les explications envers certains comportements concernant **l'environnement** viennent d'un sentiment de responsabilité vis-à-vis de ce dernier mais aussi de l'existence ou non de risque écologique et de la loi jugée de plus en plus stricte sur ce type de questions. L'un des moyens d'action est une lutte active pour préserver l'environnement. Le fait d'être amendé pour pollution peut être un déclencheur d'action visant à mieux atteindre ses objectifs sociaux. C'est le cas vécu par le directeur de l'entreprise de polissage. « Je pense qu'on a une responsabilité au niveau environnemental. On a d'ailleurs été amendé je ne vous le cache pas ! On ne savait même pas qu'on polluait, c'est remonté jusqu'à nous. Ce n'est pas une pollution qui porte atteinte à la santé mais une pollution où les boues résiduelles n'étaient pas utilisables pleinement par les paysans à l'époque. Depuis on s'est équipé de notre propre station d'épuration » (extrait de l'interview du dirigeant H).

Le dirigeant veut donner une bonne image à la **collectivité locale** surtout si elle a une forte identité régionale. L'entreprise a pour rôle de tenir une image conforme aux valeurs dans

la société et d'être une entreprise apprenante. Le comportement d'une PME en matière de RSE s'explique entre autres par la vision morale du **dirigeant**. Le dirigeant voit la succession de l'entreprise comme un moyen d'action. Un autre moyen d'action est la collaboration avec **l'État** mais le manque de pression de l'État sur les autres gouvernements ainsi qu'un système législatif sévère peuvent aussi être des concepts d'explications. Il en est de même pour la surveillance des **médias** et la pression qu'elle exerce.

Avec des concepts de conséquences classés en fonction de la partie prenante engagée, nous obtenons le tableau qui suit.

**Tableau 103 : Les conséquences selon les parties prenantes**

Parties prenantes	Conséquences ou objectifs à atteindre ( <i>intrants</i> )
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restructuration avec licenciement de personnel...Effort collectif (ex.: avec réduction d'horaire)</li> <li>- Engager spécifiquement du personnel cordial, courageux et volontaire</li> <li>- Offrir des places de formation pour les apprentis/Nous formons des apprentis</li> <li>- Se sentir responsable envers les employés/le personnel</li> <li>- Existence d'un système de santé et de sécurité développé</li> <li>- Fournir un avocat aux employés pour qu'ils se battent contre les assurances</li> <li>- Garantir un environnement de travail confortable (ex.: bonne ambiance de travail)</li> <li>- Les employés viennent parler des difficultés professionnelles et privées...Les employés ne viennent pas parler des difficultés</li> <li>- Recherche d'une solution moins douloureuse que le licenciement...On licencie</li> <li>- Absentéisme des employés</li> <li>- Les employés sont motivés et s'identifient à l'entreprise</li> <li>- Avoir une lourde responsabilité de formation</li> <li>- Offrir un soutien maximum à un employé qui a des problèmes</li> <li>- La sécurité au travail est un point très important</li> <li>- Avoir une bonne ambiance au travail</li> <li>- Beaucoup de demandes pour des affaires privées</li> <li>- Fournir une position sociale et un sens à la vie pour les gens dans la marginalité...Ne pas fournir d'emploi aux gens dans la marginalité</li> <li>- Faible distance morale entre les ouvriers et la direction</li> <li>- Être correct avec les prestations offertes (ex.: salaire, congé)</li> <li>- L'employé est satisfait à sa place de travail</li> <li>- Plus d'engagement dans le travail</li> <li>- Être dans l'égalité de traitement...Ne plus être dans l'égalité de traitement</li> <li>- Engagement de longue durée...Engagement de courte durée</li> <li>- Offrir des conditions contractuelles de travail qui sont acceptables</li> <li>- Les employés peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes</li> <li>- Les employés peuvent se donner les moyens de progresser dans leur carrière</li> <li>- Avoir des signes positifs de responsabilité sociale envers les employés</li> <li>- Se sentir responsable envers les collaborateurs et partenaires sociaux [syndicats]</li> <li>- Risque de travail des enfants</li> <li>- <u>Risque d'exploitation des travailleurs</u></li> </ul>
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Se sentir responsable envers les collaborateurs et partenaires sociaux [syndicats]</u></li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable envers les clients, fournisseurs et fournisseurs de capitaux (2ème noyau)</li> <li>- Volonté de donner une image à nos clients d'une entreprise sérieuse concernant la RSE...Ne pas donner une image sérieuse en matière de RSE</li> <li>- On connaît l'utilisation finale d'une pièce...On ne connaît pas l'utilisation finale d'une pièce</li> <li>- Construire des relations à long terme avec la clientèle...Avoir des relations à court terme</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être dans l'égalité de traitement...Ne plus être dans l'égalité de traitement</li> <li>- Diminuer le surendettement personnel</li> <li>- Accepter des fonds de provenance délictueuse</li> <li>- Le personnel fournit un travail qui satisfait la clientèle...Le personnel ne fournit pas un travail satisfaisant</li> <li>- Stabilité dans la qualité du travail</li> <li>- Fournir un service de qualité</li> <li>- Fournir un service à des coûts corrects</li> </ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable envers les clients, fournisseurs et fournisseurs de capitaux (2ème noyau)</li> <li>- Passivité dans le contrôle des partenaires...Contrôle actif des partenaires</li> <li>- Acheter à des fournisseurs de la région</li> <li>- Les conditions chez les fournisseurs sont correctes...Nous ne connaissons pas les conditions chez les fournisseurs</li> <li>- Partenariat engagé... Pas de partenariat engagé</li> <li>- Anonymat dans la chaîne de valeur...Transparence et traçabilité</li> <li>- L'action est durable</li> <li>- Se battre pour trouver une solution...Se battre pour se tuer</li> <li>- Possibilité pour les fournisseurs de prendre des décisions librement (ex.: innovation)</li> <li>- Amener le fournisseur à développer qqch. de lui-même...Dire au fournisseur ce qu'il doit faire</li> <li>- Être socialement responsable le long de la chaîne de valeur</li> <li>- Les fournisseurs subissent une sanction sévère...Les fournisseurs ont une sanction légère</li> <li>- Se sentir responsable envers les fournisseurs</li> <li>- On travaille le plus possible avec le tissu économique de la région</li> </ul>
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire peu de trajet aux marchandises</li> <li>- Ne pas dénaturer l'environnement...Dénaturer l'environnement</li> <li>- Installation d'une station d'épuration privée</li> <li>- Etre amendé...Ne pas être amendé</li> <li>- Réfléchir sur des décisions de protection de l'environnement</li> </ul>
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne image locale de l'entreprise</li> <li>- Bonne réputation de l'entreprise</li> <li>- Se sentir responsable envers le tissu économique et social de la région (ex.: milieu touristique, grandes entreprises)</li> <li>- Il y a une solidarité de la région</li> </ul>
Dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le dirigeant a un rôle de libérateur</li> <li>- L'entrepreneur peut être créatif...L'entrepreneur ne peut pas être créatif</li> <li>- On s'engage plus que la normale...On respecte strictement le contrat de travail</li> </ul>
Etat/Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable envers l'État</li> <li>- Ne pas frauder systématiquement les comptes</li> </ul>
Médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer sur les actions sociales de l'entreprise...Ne pas communiquer sur les actions sociales de l'entreprise</li> </ul>
Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise</li> <li>- Ouverture d'un magasin le dimanche...Aucun magasin n'est ouvert le dimanche</li> <li>- Augmentation de la compétitivité de l'entreprise (abondance)</li> <li>- Pérennité de l'entreprise...Liquidation de l'entreprise</li> </ul>

Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

On retrouve les mêmes parties prenantes pour les concepts de conséquences que pour les concepts explicatifs (mis à part pour la famille des employés qui n'apparaît pas ici). La catégorie « autres » regroupe à nouveau des concepts qui ne sont pas directement attachés à une partie prenante. Ces concepts concernent essentiellement la pérennité et la compétitivité de l'entreprise.

La majorité des concepts identifiables comme des conséquences ou des objectifs à atteindre concernent les **employés** de l'entreprise. Le contenu de ces concepts de conséquences, qui peuvent aussi être perçus selon le sens comme des objectifs, traite entre autres de licencier, d'engager du personnel cordial, de former des apprentis, d'avoir un bon système de santé et de sécurité, de soutenir les employés en difficulté, d'avoir une bonne ambiance, de s'identifier à l'entreprise, de la durée des engagements. L'un des objectifs du dirigeant de l'entreprise de nettoyage est de créer des groupes de travail avec la meilleure entente possible. « Lors de la formation des équipes je regarde qu'il y ait une bonne entente dans le groupe de travail. Ça nous arrive de changer des personnes de place parce qu'il y a des incompatibilités d'humeur ou tout simplement d'ethnies puisque nous avons quand même 90% de personnel étranger » (extrait de l'interview du dirigeant G).

Vis-à-vis de la **clientèle**, les conséquences ou objectifs évoqués sont principalement de construire une relation à long terme, de donner une image positive, de connaître l'utilisation finale du produit et de traiter tous les clients de manière égale.

Vis-à-vis des **fournisseurs**, on trouve principalement comme conséquence une passivité dans les contrôles et comme objectif de travailler le plus possible avec les fournisseurs de la région. L'une des conséquences d'acheter des produits dans des pays subtropicaux est le risque de travail des enfants. « Nous avons la particularité d'avoir un de nos ingrédients qui provient de pays subtropicaux et là-bas le travail peut se réaliser dans des conditions qui ne sont pas des conditions éthiques. Il y a par exemple un risque de travail des enfants. Notre responsabilité c'est de ne pas utiliser ces partenaires lorsqu'on en a connaissance mais la chaîne de décision et le nombre d'intervenants fait que lorsqu'on achète du cacao qui vient d'un centre de collecte, c'est plus difficile à savoir » (extrait de l'interview du dirigeant D).

Les objectifs **environnementaux** sont de faire peu de trajets aux marchandises, de réfléchir aux décisions de protection de l'environnement et plus généralement de ne pas dénaturer l'environnement. L'installation d'une station d'épuration privée ou recevoir une amende peut être envisagé comme une conséquence. Un objectif social soutenu entre autres par le dirigeant D de l'industrie alimentaire est une volonté de ne pas dénaturer l'environnement. « Une des plus grosses responsabilités de l'entreprise c'est de protéger l'environnement dans lequel elle évolue, la rivière dont elle va se servir et qu'il faut qu'elle protège, l'air ambiant dont elle se sert et qu'elle protège. Il ne faut pas dénaturer l'environnement » (extrait de l'interview du dirigeant D).

On retrouve encore des concepts conséquences ou objectifs sur l'image envers la **collectivité locale**, sur le rôle du **dirigeant** mais aussi sur le fait de ne pas frauder **l'État** ou sur la pression des **médias** pour communiquer les actions sociales de l'entreprise. Maintenir une image positive de l'entreprise au niveau local est également l'un des objectifs sociaux visés par certains dirigeants dont le dirigeant H de l'entreprise de polissage. « L'image locale compte dans un petit village où tout se sait ! Dans la zone industrielle d'une grande ville personne n'en a rien à faire. L'entreprise a 60 ans d'expérience et dans le village toute la famille est connue » (extrait de l'interview du dirigeant H).

(6.3.2) Résumé :

*Être une petite structure de proximité avec peu d'échelons hiérarchiques tout comme les facteurs économiques influencent le comportement des PME en matière de RSE. Les PME visent des objectifs de pérennité et de compétitivité qu'elles doivent prendre en compte dans la stratégie de RSE. Certaines certifications de type ISO sont perçues dans ce sens comme des moyens d'action.*

*Les moyens d'action proposés par les dirigeants de PME pour les employés vont de la formation à la sécurité sur le lieu de travail en passant par la création d'un environnement agréable. Le but étant d'identifier le personnel à l'entreprise et ainsi de diminuer le turnover.*

*Concernant la clientèle, les dirigeants de PME cherchent des relations à long terme et évitent les affaires illicites.*

*La passivité dans le contrôle des fournisseurs est expliquée par le nombre de fournisseurs, la fréquence des relations, le manque de transparence des informations mais aussi par la possibilité ou non de pouvoir choisir son fournisseur.*

*Les dirigeants de PME prônent une lutte active afin de protéger l'environnement mais l'engagement sera fonction du risque écologique et légal encouru.*

*Une forte identité régionale de l'entreprise peut expliquer une stratégie de diffusion d'une bonne image auprès de la collectivité locale.*

### 6.3.3 L'analyse des regroupements et des boucles

L'analyse de regroupements ou *cluster analysis* fait ressortir les dimensions autour desquelles les dirigeants construisent leur discours. Plus un individu crée de dimensions plus il simplifie sa perception avec des catégories préconçues dans lesquelles il pourra classer les éventuelles nouvelles informations.

La commande CLUSTER du logiciel Decision Explorer® réalise une analyse des regroupements avec un modèle basé sur la similarité des liens entre les concepts. Cette analyse permet d'isoler les différentes dimensions d'une carte cognitive (pour plus d'explications voir : 5.3.3 Les quatre indicateurs de l'analyse topographique).

En comparant les résultats de l'analyse des regroupements des différents dirigeants on peut noter que les discours s'articulent généralement autour d'une seule voire de deux dimensions.

Tableau 104 : L'analyse globale des regroupements

Carte du dirigeant	Clusters (nombre de concepts dans le Cluster)
A	Cluster1 (33)
B	Cluster1 (11) Cluster2 (15)
C	Cluster1 (23)
D	Cluster1 (41)
E	Cluster1 (34)
F	Cluster1 (31)
G	Cluster1 (19) Cluster2 (15)
H	Cluster1 (30)
I	Cluster1 (18)
J	Cluster1 (36)
K	Cluster1 (11) Cluster2 (19)
L	Cluster1 (54)
M	Cluster1 (31)

Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

On trouve une certaine homogénéité dans les discours, principalement ceux des dirigeants A, C, D, E, F, H, I, J, L et M. Les trois dirigeants restants organisent leur concepts en deux catégories comme indiqué dans le tableau 104. Pour les dirigeants B, G et K, un des deux *clusters* est entièrement consacré à la partie prenante « employés ». L'analyse de ces trois cartes appuie l'importance particulière de la partie prenante « employés » dans la perception de la responsabilité sociale des PME. Cette importance avait déjà été mise en évidence avec l'étude de la centralité (voir : 6.3.1 L'analyse des problématiques centrales).

Les concepts d'une carte cognitive forment des chemins qui peuvent être des boucles si un concept a une influence indirecte sur lui-même. Le réseau sémantique formé par la carte cognitive peut aussi avoir une certaine circularité selon le nombre de boucles qu'il contient.

Le nombre de boucles est un indicateur de la complexité mais aussi de l'orientation de la pensée plus ou moins circulaire (pour plus d'explications voir : 5.3.3 Les quatre indicateurs de l'analyse topographique). Le tableau qui suit indique le nombre de boucles présentes dans chaque carte de dirigeant.

Tableau 105 : L'analyse globale des boucles

Carte du dirigeant	Boucles : No des concepts impliqués et signe de la relation
A	No loop
B	No loop
C	No loop
D	No loop
E	No loop
F	No loop
G	No loop
H	No loop
I	No loop
J	No loop
K	Loop 1 : 1+3+19+20+ Loop 2 : 1+2+17+18+16+ Loop 3 : 1+3+19+20+1+2+17+18+16+
L	Loop 1 : 9-33+35+19-
M	No loop

Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants



Seules les cartes cognitives de deux dirigeants contiennent des boucles. Ce résultat peut avoir plusieurs significations. En effet, comme le chapitre quatre le souligne (voir : 4.3.1 L'analyse structurelle des cartes cognitives), l'absence de boucles concernant un objet de recherche délicat comme celui de la RSE peut signifier que les dirigeants évitent les boucles car elles risquent d'interférer avec leurs arguments et que dans un discours spontané comme celui de l'entretien en profondeur, les boucles de *feed-back* sont souvent implicites. La rationalité limitée amène en effet à une simplification de l'environnement qui comprend entre autres la suppression des boucles de *feed-back*.

(6.3.3) Résumé :

*Les dirigeants de PME de l'échantillon n'ont pas tendance à simplifier leur vision de la RSE avec de nombreuses catégories peu sensibles aux changements.*

*Il existe cependant au sein de certaines représentations, une dimension spécifiquement dédiée aux problématiques liées au personnel de l'entreprise.*

*Peu de boucles sont présentes sur les cartes cognitives des dirigeants de PME.*

## 6.4 L'analyse des parties prenantes dans les représentations des dirigeants

La présente section expose les résultats de l'enquête empirique sous l'angle des parties prenantes. Nous avons déjà analysé la centralité, les concepts d'explications et les concepts de conséquences en fonction des parties prenantes néanmoins ni l'ensemble des parties prenantes prenant part à la thématique, ni la fréquence avec laquelle ces dernières apparaissent ne sont encore connus.

L'objectif de cette section est dans un premier temps de repérer toutes les parties prenantes présentes et d'étudier comment ces dernières s'intègrent dans la perception de la RSE chez les dirigeants de PME. Les résultats de la centralité (voir : 6.3.1 L'analyse des problématiques centrales) sont ensuite comparés à la fréquence avec laquelle les parties prenantes apparaissent sur l'ensemble des cartes cognitives (6.4.1).

Dans un deuxième temps, les résultats de l'application de la typologie de Mitchell et ses collaborateurs sont exposés (voir : 3.6.2 La typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997)). Lors de chaque entretien de validation, cette typologie a été discutée avec les dirigeants qui devaient classer toutes les parties prenantes présentes dans leur carte cognitive selon les trois attributs que sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence (6.4.2).

### 6.4.1 Fréquence versus centralité des parties prenantes

Chaque PME est unique en raison évidemment de son activité mais aussi de sa structure, de son implantation géographique et surtout en raison du profil et de la personnalité de son dirigeant. Le but n'est pas de fournir un modèle applicable à toutes les PME. C'est d'ailleurs peut-être cette volonté de tout vouloir modéliser qui a éloigné la théorie érigée par les GE de la réalité vécue par les PME.

L'important n'est pas de répertorier tous les groupes pouvant être considérés comme parties prenantes par des PME mais de discerner pour chaque entreprise lesquelles sont prises en compte et lesquelles sont centrales. Chaque PME a son modèle et doit l'identifier pour pouvoir agir dessus !

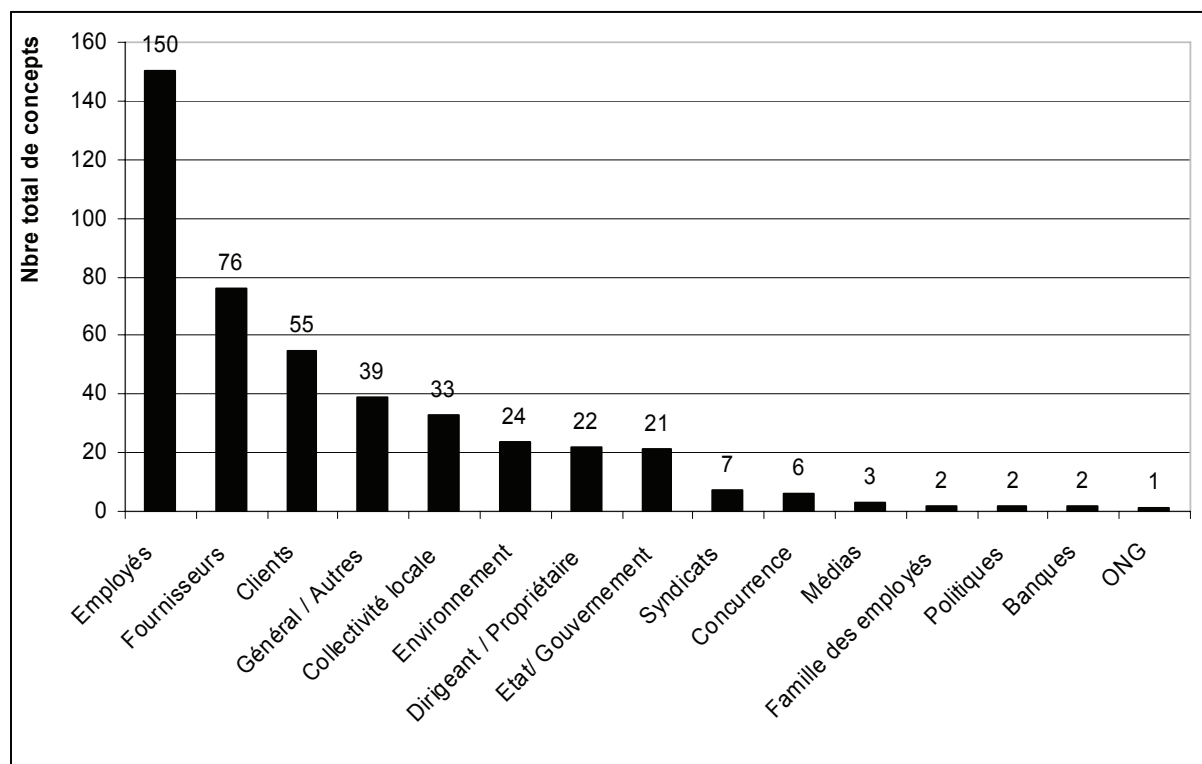
Une première analyse réalisée carte par carte a indiqué quelles sont les parties prenantes qui font partie de la carte cognitive de chaque dirigeant. Cette analyse carte par carte illustre bien la diversité des représentations. L'accent n'est pas mis sur la même partie prenante de manière systématique même s'il semble exister un fil rouge indiquant l'importance des

employés de l'entreprise dans la problématique de la RSE des PME. Ces résultats illustrent la spécificité de chaque PME dans sa relation avec ses parties prenantes.

De nombreuses parties prenantes ont été instinctivement citées par les dirigeants de PME lors des différentes interviews. Un listing complet des parties prenantes évoquées par les dirigeants a été réalisé. 14 groupes de parties prenantes ont été répertoriés. Ces groupes sont présentés dans les deux graphiques récapitulatifs ci-dessous. Il s'agit des employés, de la famille des employés, des syndicats, des fournisseurs, des clients, de l'environnement, de la collectivité locale, de la concurrence, du dirigeant, de l'État, de la politique, des banques, des ONG et des médias. Il y a encore la catégorie « général/autres » pour le sentiment général de responsabilité sociale mais qui n'est pas associée à une partie prenante.

Le premier graphique (graphique 5) regroupe le nombre de concepts par partie prenante alors que le deuxième graphique (graphique 6) donne une indication de la fréquence avec laquelle on retrouve les parties prenantes sur l'ensemble des cartes.

**Graphique 5 : Total des concepts par partie prenante**



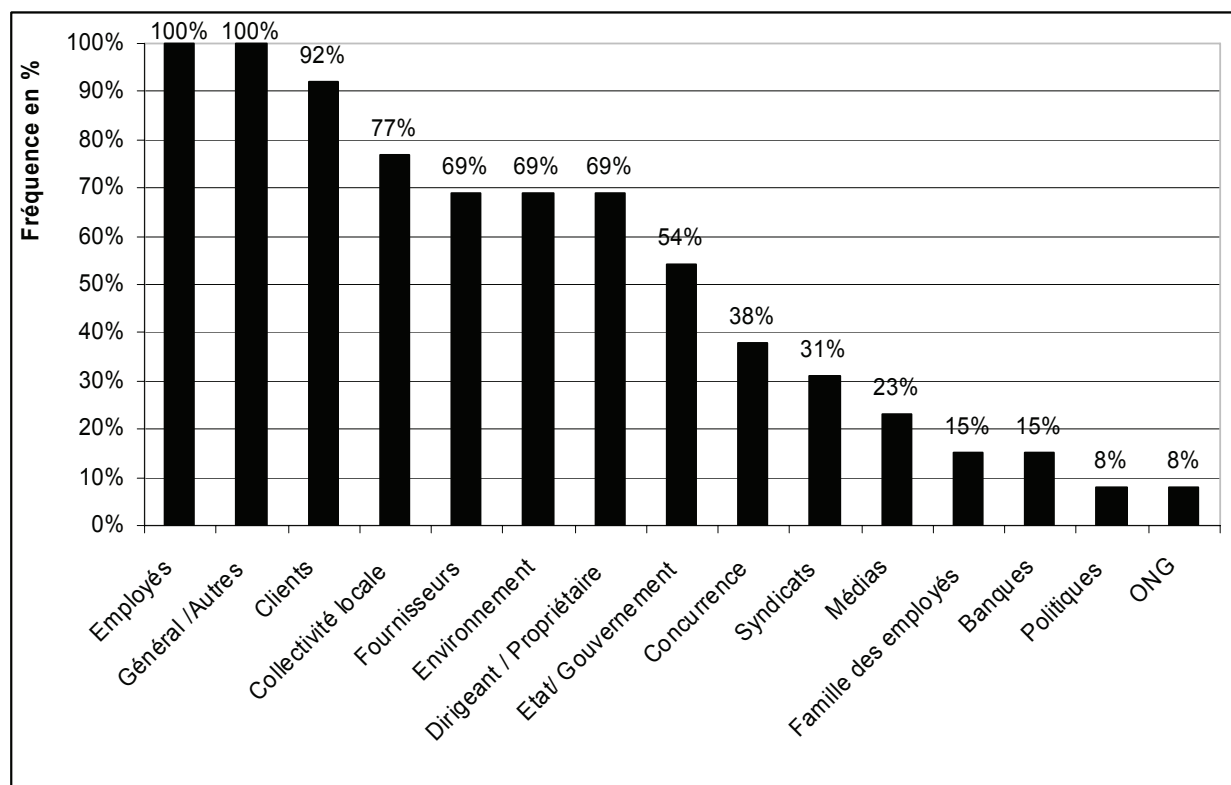
Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

Sur l'ensemble des cartes cognitives, 150 concepts sont consacrés aux employés de l'entreprise. En termes de nombre de concepts, cette partie prenante se classe en première position et distance nettement les autres parties prenantes. Au deuxième rang, on trouve les fournisseurs avec 76 concepts les concernant. Viennent par la suite principalement dans un

ordre décroissant les clients (55 concepts), les autres (39 concepts), la collectivité locale (33 concepts), l'environnement (24 concepts), le dirigeant (22 concepts) et l'État (21 concepts).

Tous les dirigeants ne se sont pas exprimés sur l'ensemble des parties prenantes. Une catégorie de parties prenantes ressort cependant dans chaque entretien, il s'agit des employés ou collaborateurs directs de la firme.

Graphique 6 : Fréquence des parties prenantes

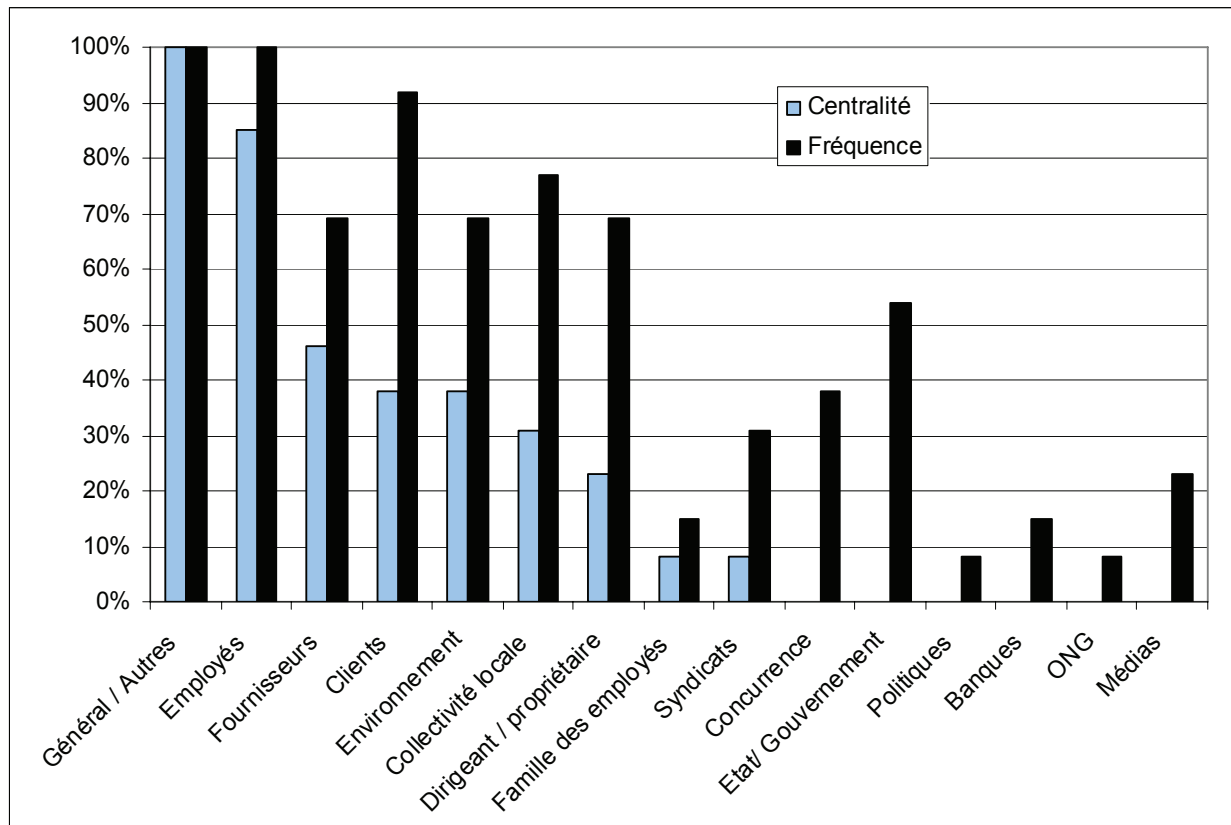


Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

Sur l'ensemble des cartes cognitives on retrouve en deuxième position avec 76 concepts les fournisseurs alors qu'ils sont représentés dans seulement 69% des cartes. On n'a cependant que 33 concepts liés à la collectivité locale alors que cette partie prenante est visible dans 77% des cartes cognitives de l'échantillon. Elle est donc fréquemment citée mais peu détaillée.

L'analyse cognitive a permis d'explorer, du point de vue de l'acteur lui-même et sans a priori dicté par les GE, quelle est la centralité des parties prenantes pour les PME. En comparant les résultats obtenus lors de l'analyse globale de la centralité (voir : 6.3.2 L'analyse des problématiques centrales) avec la fréquence d'apparition des parties prenantes sur l'ensemble de la carte, on obtient les résultats suivants.

Graphique 7 : Fréquence versus centralité des parties prenantes



Source : enquête empirique, ensemble des cartes cognitives de dirigeants

Une catégorie de parties prenantes peut apparaître sur un certain nombre de cartes mais pas forcément comme concept central. L'analyse de la centralité permet de faire ressortir les priorités des dirigeants. On constate ici que la responsabilité vis-à-vis des employés reste une thématique fréquemment centrale. La partie prenante employés est fréquente (présente sur 100% des cartes cognitives) mais elle est également centrale pour plus de 80% des dirigeants. En revanche l'État qui est présent dans plus de 50% des cartes des dirigeants n'est jamais appréhendé comme une partie prenante centrale.

En analysant les parties prenantes avec des critères plus élaborés que la fréquence de citation, par exemple comme avec le degré de centralité des concepts, on constate que les dirigeants de PME associent la responsabilité sociale de manière prépondérante à des acteurs économiques. Ces acteurs sont : les employés, les fournisseurs et les clients. Ce sont les parties prenantes les plus centrales. Ces trois catégories d'acteurs sont pour le dirigeant de PME à la fois des acteurs économiques et des acteurs sociaux car le dirigeant les connaît généralement personnellement ce qui pourrait indiquer que les représentations de la RSE des dirigeants de PME ne dissocient pas clairement la logique économique de la logique sociale.

Les autres parties prenantes les plus importantes dans les représentations de la RSE des dirigeants, celles qui correspondent aux concepts les plus centraux, sont l'environnement et la collectivité locale. Ces deux parties prenantes ont en commun de n'avoir aucune relation économique et contractuelle avec l'entreprise.

Pour les PME, les principaux signes de responsabilité sociale sont donnés par des acteurs sociaux ou acteurs économiques en interaction directe avec l'entreprise et son dirigeant (parties prenantes). En demandant aux dirigeants à quels signes ils reconnaissent que leur entreprise est responsable socialement, on retrouve également l'importance de certaines parties prenantes de l'environnement direct comme les collaborateurs, les clients ou la collectivité locale :

« Un des signes de responsabilité est la confiance qu'ont les gens dans la direction. Ils viennent nous parler de leurs difficultés non seulement professionnelles mais également sur le plan privé » (extrait de l'interview du dirigeant E).

« Des signes nous en recevons régulièrement. On les trouve dans le suivi de nos relations avec un client. En cas de succès du projet on se pose rarement trop de questions mais en cas d'insuccès cela interpelle à chaque fois et ce n'est pas seulement une question de chiffres car derrière les chiffres il y a des gens » (extrait de l'interview du dirigeant J).

« Le premier signe est la façon dont les gens dans la rue réagissent face à votre entreprise. Vous sentez tout de suite si l'image de votre entreprise est une image que les gens aiment ou non. Il y a alors une question de *feeling* mais ensuite il faut aussi savoir quels sont les groupes de personnes qui s'intéressent à vous » (extrait de l'interview du dirigeant D).

Les résultats de cette enquête montrent que les dirigeants de PME interviewés organisaient spontanément leurs discours en fonction des parties prenantes concernées. Rappelons cependant qu'en dépit de son énorme succès dans la littérature sur la responsabilité sociétale, la théorie des parties prenantes souffre certaines limitations (voir : 3.6.3 La théorie des parties prenantes). La rationalité limitée des dirigeants influencés par l'urgence d'un problème ou un intérêt particulier fait que les parties prenantes ne sont pas prises en compte de manière exhaustive. De plus, les représentations sur la RSE n'apportent aucune garantie sur les pratiques et les comportements futurs des dirigeants. Elles indiquent au mieux les points de sensibilisation sur lesquels il serait intéressant de travailler (Aegerter D., Davoine E., 2006c).

#### (6.4.1) Résumé :

*Les employés de l'entreprise se démarquent comme la partie prenante la plus centrale et la plus fréquente. En dehors des employés, les autres parties prenantes centrales sont des acteurs économiques de l'entreprise. Ce sont les fournisseurs et les clients.*

*On retrouve ensuite des parties prenantes sans relations contractuelles avec l'entreprise.*

*L'État, la concurrence ou encore les médias sont cités fréquemment mais jamais de manière centrale.*

*Pour les PME, les principaux signes de responsabilité sociale sont donnés par des acteurs sociaux ou acteurs économiques en interaction directe avec l'entreprise et son dirigeant (parties prenantes). Ces signaux sont émis principalement par les collaborateurs actuels, les anciens collaborateurs mais aussi par la collectivité locale et la clientèle.*

*En tout, 14 groupes de parties prenantes apparaissent sur les cartes cognitives des dirigeants interviewés.*

#### **6.4.2 L'application de la typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997)**

La théorie des parties prenantes propose une vision élargie de l'entreprise qui permet de mieux concevoir la responsabilité sociale d'entreprise. Rappelons que les promoteurs de cette théorie avaient pour but de mettre en évidence le fait qu'une entreprise n'a pas uniquement des comptes à rendre envers ses actionnaires mais envers tout un ensemble de partenaires. Elle permet de sortir le management stratégique d'une vision purement économique et financière pour réinscrire l'entreprise dans un ensemble social (ou socio-économique) plus étendu et plus conforme à la réalité du terrain. La schématisation de l'entreprise en relation avec des parties prenantes de son environnement est utile pour les discours et actions de sensibilisation envers les dirigeants de PME car adaptée aux représentations spontanées de la RSE des dirigeants.

Lors des entretiens de validation, nous avons cherché à faire préciser aux dirigeants l'importance et le statut des différentes parties prenantes identifiées. Il existe plusieurs classifications des parties prenantes (voir : 3.6.1 La définition et la typologie des parties prenantes). Il est possible de distinguer les parties prenantes internes et externes à l'entreprise ou encore les parties prenantes primaires et secondaires. Une typologie a particulièrement

suscité notre intérêt par son adaptation aux perceptions des dirigeants, il s'agit de la typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997) (voir : 3.6.2 La typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997)).

Les auteurs présentent une typologie des parties prenantes basée sur la présence de trois attributs dans leur relation avec l'entreprise. Il s'agit des attributs de :

- pouvoir : le pouvoir d'influence de la partie prenante sur les décisions organisationnelles.
- Légitimité : la légitimité de la relation de la partie prenante avec la firme.
- Urgence : l'urgence des réclamations de la partie prenante concernant la firme.

Avec cette typologie, les parties prenantes sont reconnaissables au fait qu'elles possèdent au moins l'un de ces trois attributs. Mitchell et ses collaborateurs ont contribué à la théorie des parties prenantes grâce à cette typologie abordant la thématique sous un angle différent. En effet, ils identifient les caractéristiques qui font qu'un groupe d'individus soit considéré par l'entreprise comme partie prenante. Cette typologie reconnaît avec ces trois attributs la prégnance des parties prenantes en distinguant huit types de groupes d'influence des moins déterminantes aux plus déterminantes (voir : 3.6.2 La typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997)).

Il est important de souligner ici que cette typologie est une typologie contingente, il n'y a pas selon cette dernière de parties prenantes dans l'absolu, le classement dépendra d'un ensemble de facteurs contextuels et de la perception des dirigeants. Cette dépendance au contexte et à la cognition des dirigeants la rend également dynamique.

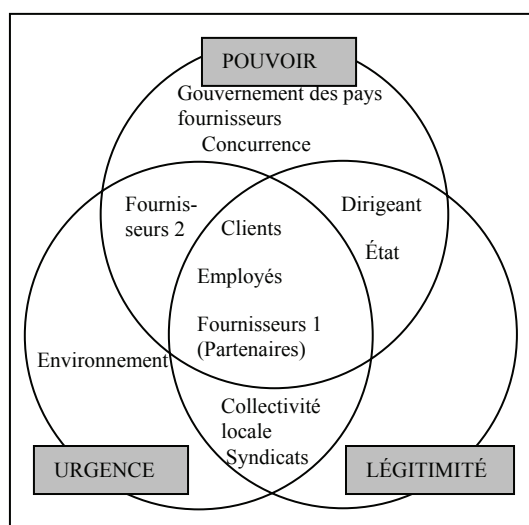
Les différentes parties prenantes répertoriées précédemment sont reprises ici pour être classifiées. La typologie définie par Mitchell et ses collaborateurs (1997) est utilisée pour effectuer un classement et analyser l'influence perçue des différentes parties prenantes pour chaque dirigeant.

Un schéma représentant la typologie a été montré aux différents dirigeants afin qu'ils y disposent les parties prenantes qu'ils avaient identifiées selon la légitimité de la relation de la partie prenante avec l'entreprise, le pouvoir de la partie prenante sur l'entreprise et l'urgence estimée de la réclamation de la partie prenante. Les 13 schémas validés sont présentés ci-dessous.



Les parties prenantes les plus déterminantes pour le dirigeant A d'une entreprise de conditionnement sont les employés mais aussi les clients (souvent des grands groupes) ainsi que les fournisseurs qui travaillent régulièrement avec l'entreprise et peuvent être de ce fait considérés comme des partenaires. Pour les autres fournisseurs, il y a par contre un souci de légitimité par rapport à l'entreprise. L'État suisse a du pouvoir et de la légitimité alors que les gouvernements des pays fournisseurs ont un pouvoir sur la RSE de l'entreprise mais pas de légitimité par rapport à elle.

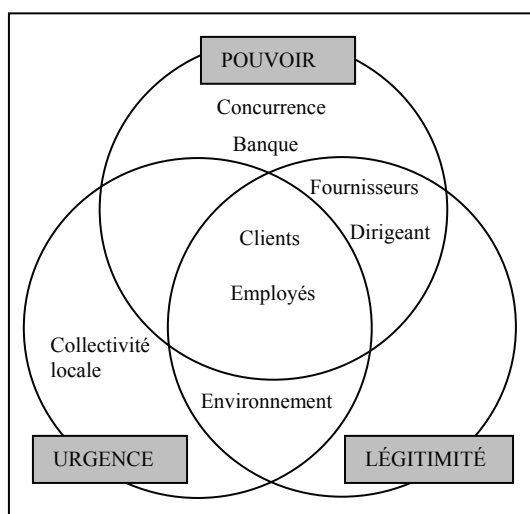
Graphique 8 : Application de la typologie pour le dirigeant A



Source : enquête empirique, dirigeant A

Les deux parties prenantes les plus déterminantes pour le dirigeant B d'une entreprise de distribution alimentaire sont les clients et les employés mais ceux qui ont aussi du pouvoir et de la légitimité sont les fournisseurs et le dirigeant. La concurrence et les banques sont également perçues par le dirigeant B comme ayant un pouvoir sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

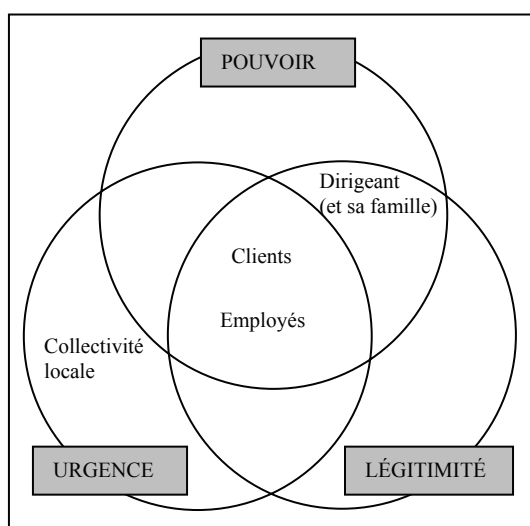
Graphique 9 : Application de la typologie pour le dirigeant B



Source : enquête empirique, dirigeant B

Le dirigeant C d'une entreprise de génie civil perçoit également les employés et les clients comme les parties prenantes les plus déterminantes. Elles possèdent urgence, légitimité et pouvoir sur l'entreprise. La collectivité locale a des demandes urgentes mais elles ne sont légitimées que par une volonté d'image envers les clients. Les grands absents ici sont les fournisseurs qui n'apparaissent pas comme partie prenante de l'entreprise.

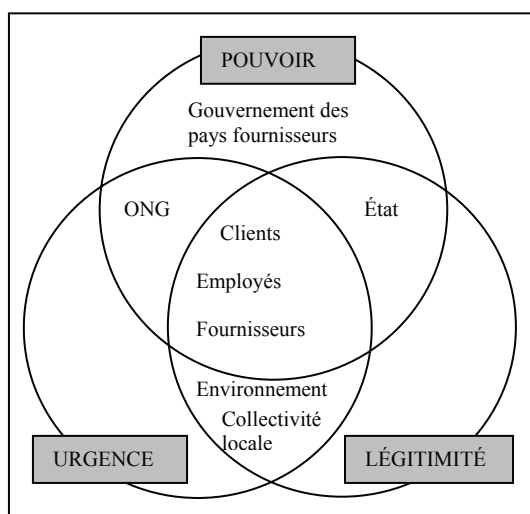
Graphique 10 : Application de la typologie pour le dirigeant C



Source : enquête empirique, dirigeant C

Tout comme le dirigeant A, le dirigeant D de l'industrie alimentaire donne de la légitimité et du pouvoir à l'État suisse, mais seulement du pouvoir (partie prenante dormante) aux gouvernements des pays fournisseurs. Cette partie prenante dite dormante est susceptible d'être réveillée par les ONG qui sont des parties prenantes dangereuses alliant l'urgence des demandes et le pouvoir pour les plus importantes d'entre elles.

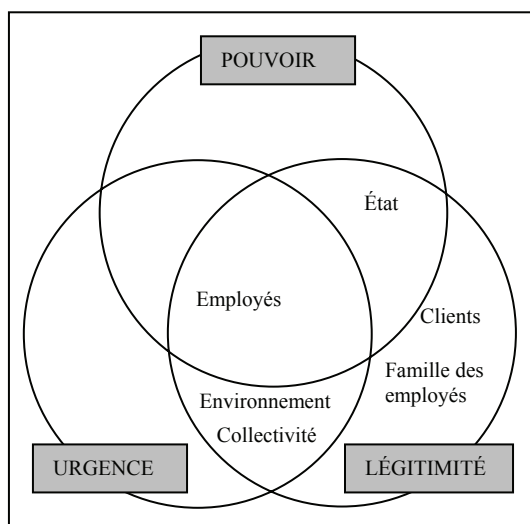
**Graphique 11 : Application de la typologie pour le dirigeant D**



Source : enquête empirique, dirigeant D

Le dirigeant E travaillant dans le secteur de l'industrie chimique identifie une seule partie prenante définitive : les employés. Leur famille est également partie prenante légitime de l'entreprise. L'environnement et la collectivité locale sont les parties prenantes dépendantes. Les fournisseurs n'apparaissent pas comme partie prenante de l'entreprise.

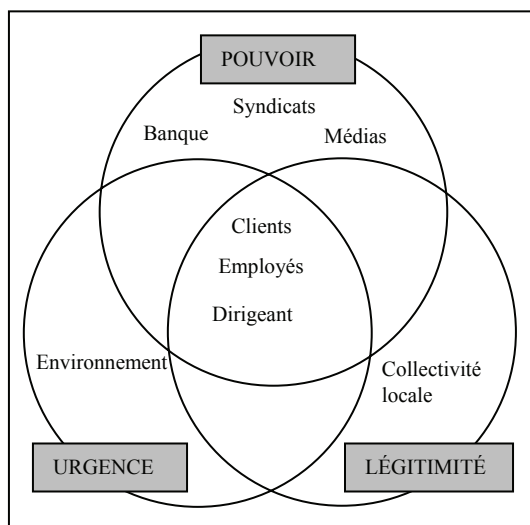
**Graphique 12 : Application de la typologie pour le dirigeant E**



Source : enquête empirique, dirigeant E

Pour le dirigeant F d'une menuiserie, en plus des employés et des clients, on retrouve le dirigeant lui-même comme partie prenante déterminante de l'entreprise. Il est principalement associé aux questions de pérennité de l'entreprise. On peut encore une fois souligner l'absence des fournisseurs comme partie prenante de l'entreprise.

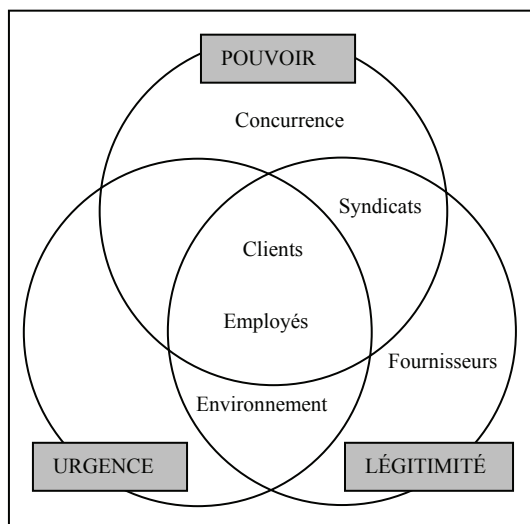
Graphique 13 : Application de la typologie pour le dirigeant F



Source : enquête empirique, dirigeant F

Les clients et les employés sont les parties prenantes définitives pour le dirigeant G dont l'entreprise est active dans le secteur du nettoyage. Les syndicats sont une partie prenante avec laquelle il faut discuter et l'environnement est dépendant avec ses attributs d'urgence et de légitimité.

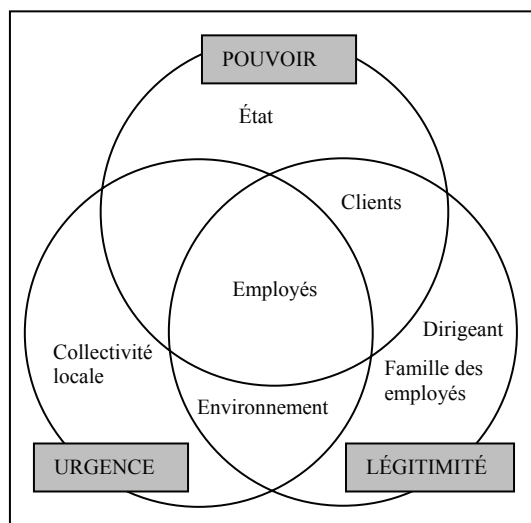
Graphique 14 : Application de la typologie pour le dirigeant G



Source : enquête empirique, dirigeant G

Malgré les nombreuses parties prenantes citées, la seule partie prenante définitive pour le dirigeant H d'une entreprise de polissage industriel sont les employés. Parmi celles qui possèdent du pouvoir, on retrouve l'État mais aussi les clients qui ont pouvoir et légitimité et sont une partie prenante dominante de l'entreprise.

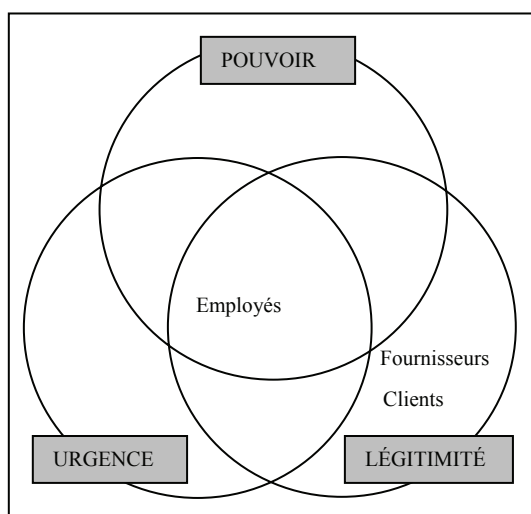
**Graphique 15 : Application de la typologie pour le dirigeant H**



Source : enquête empirique, dirigeant H

Le dirigeant I d'une entreprise de production de pièces mécaniques ne distingue que trois parties prenantes dont une seule, les employés, est définitive. Les fournisseurs et les clients sont des parties prenantes discrétionnaires de l'entreprise.

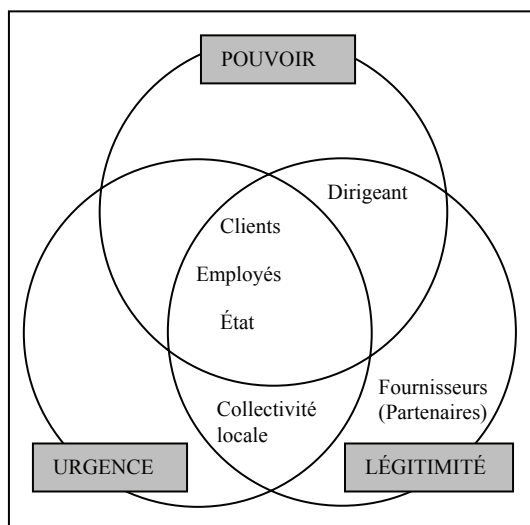
**Graphique 16 : Application de la typologie pour le dirigeant I**



Source : enquête empirique, dirigeant I

Dans le cadre de l'entreprise du secteur bancaire, les fournisseurs sont à interpréter comme des fournisseurs de service. Les parties prenantes définitives pour le dirigeant J sont les clients, les employés mais aussi l'État.

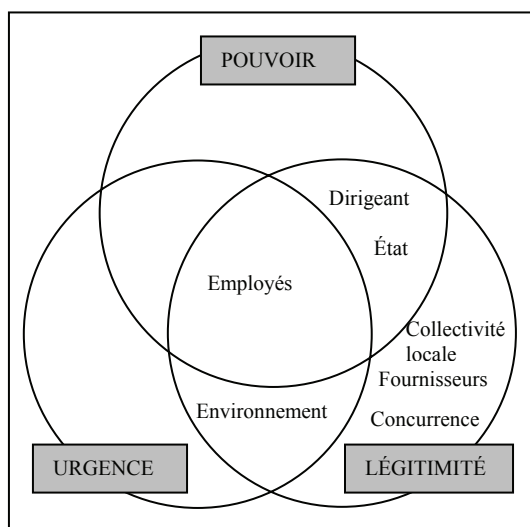
Graphique 17 : Application de la typologie pour le dirigeant J



Source : enquête empirique, dirigeant J

Toutes les parties prenantes citées par le dirigeant K du studio de production sont légitimes selon ce dernier mais seules deux ont des demandes urgentes vis-à-vis de l'entreprise, ce sont l'environnement et les employés.

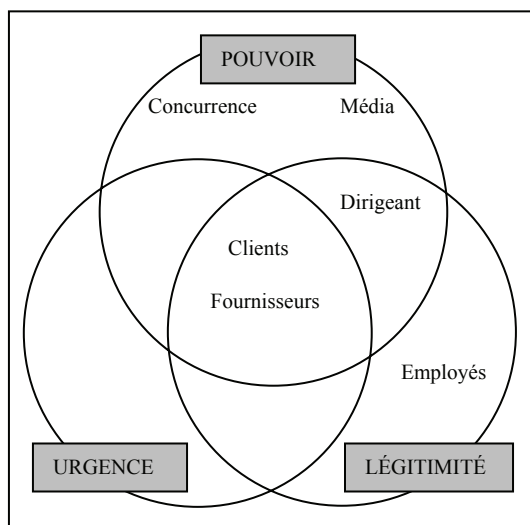
Graphique 18 : Application de la typologie pour le dirigeant K



Source : enquête empirique, dirigeant K

Dans l'entreprise textile, le dirigeant L ne classe pas les employés comme parties prenantes déterminantes. Les employés sont légitimes mais le dirigeant ne leur accorde ni pouvoir ni urgence. Les clients et les fournisseurs sont par contre les parties prenantes les plus déterminantes.

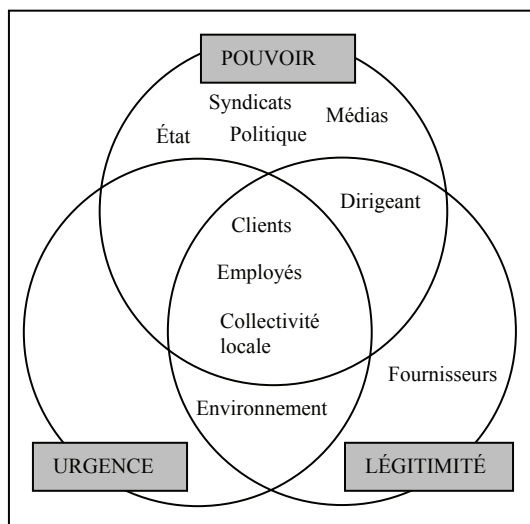
**Graphique 19 :** Application de la typologie pour le dirigeant L



Source : enquête empirique, dirigeant L

Pour terminer, le dirigeant M de l'entreprise de transport public classe les clients, les employés mais aussi la collectivité locale dans les parties prenantes déterminantes de l'entreprise. Ce dirigeant distingue de nombreuses parties prenantes dormantes telles que les syndicats, les médias ou l'État.

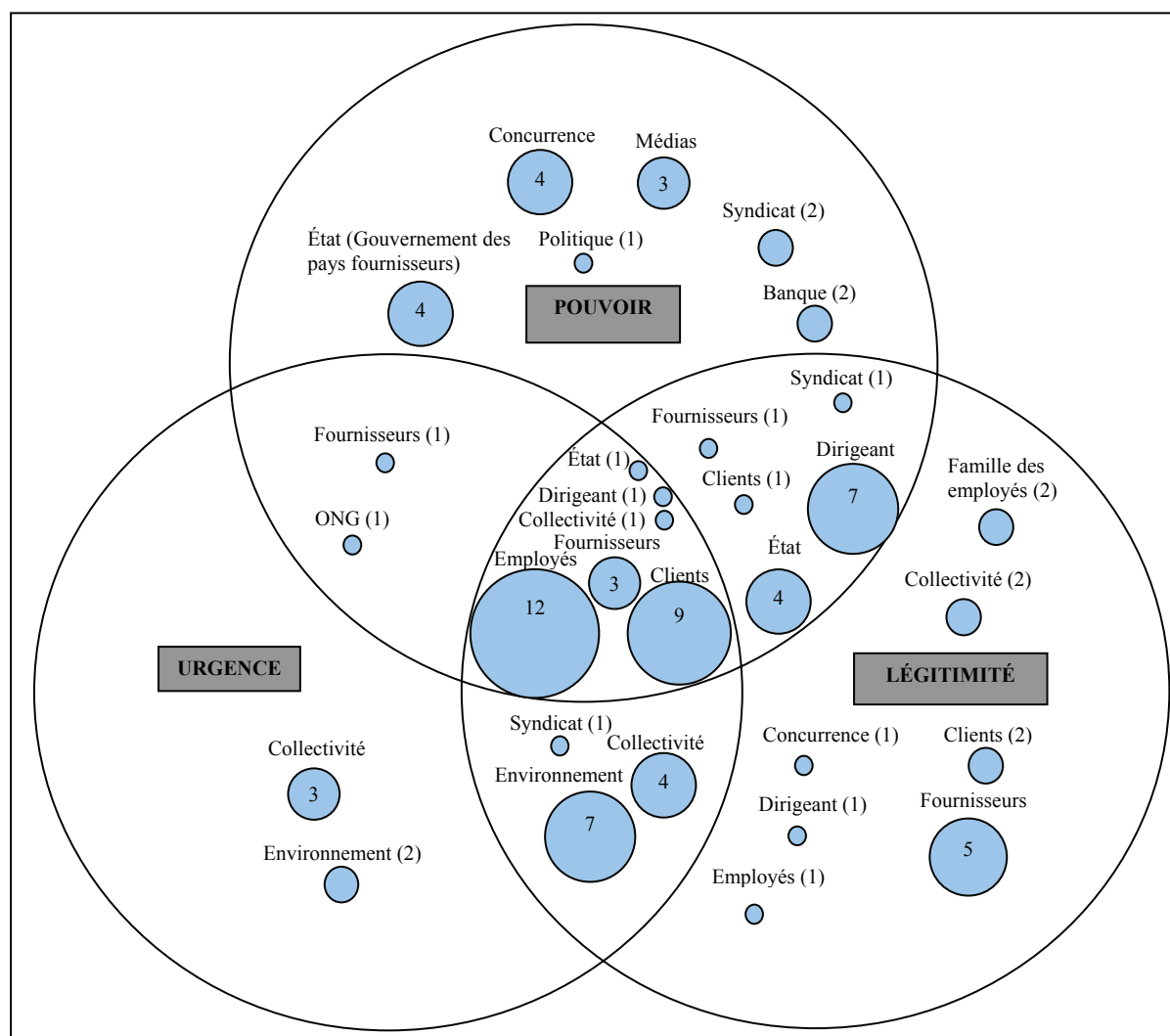
**Graphique 20 :** Application de la typologie pour le dirigeant M



Source : enquête empirique, dirigeant M

L'union des 13 schémas individuels qui précèdent permet de faire ressortir des points communs dans les classements individuels des dirigeants. Dans le schéma global qui suit, le diamètre des cercles est une indication du nombre de dirigeants ayant classé de telle sorte la partie prenante correspondante. Le nombre exact est inscrit au centre du cercle si la taille le permet et entre parenthèses dans les autres cas.

Graphique 21 : Synthèse du classement des parties prenantes



Source : enquête empirique

La partie prenante « collaborateurs » citée par tous les dirigeants se retrouve avec une quasi unanimité dans le groupe des parties prenantes définitives alliant à la fois légitimité de la relation, pouvoir sur l'entreprise et urgence des réclamations. Les clients sont également considérés comme partie prenante définitive par une grande majorité des dirigeants. La gestion des réclamations sociales de ces parties prenantes peut avoir un impact direct sur la pérennité de l'entreprise.

La partie prenante « fournisseurs » est considérée de deux manières différentes. Un groupe de dirigeants la considère également comme partie prenante définitive alors qu'un autre groupe la place comme partie prenante discrétionnaire, c'est-à-dire avec uniquement un attribut de légitimité de la relation avec la firme mais sans pouvoir sur les décisions organisationnelles et sans urgence dans leurs réclamations. Il y a là une réelle dichotomie dépendant probablement du mode et de la fréquence de coopération avec l'entreprise. Les



dirigeants qui ont classé les fournisseurs comme partie prenante définitive ont une activité avec des fournisseurs dans des pays en voie de développement avec des problématiques liées au respect des droits de l'Homme.

Le dirigeant lui-même s'identifie comme partie prenante dominante (alliant légitimité et pouvoir) tout comme l'État. On dit que ces parties prenantes dominent car elles n'ont pas de réclamations sociales urgentes face à l'entreprise et ne sont pas dans l'expectative d'un comportement social imminent.

L'environnement et la collectivité locale sont principalement pour les dirigeants des parties prenantes dépendantes (alliant légitimité et urgence). Ce sont des parties prenantes dépendantes qui ont à la fois une relation légitime avec l'entreprise aux yeux du propriétaire ainsi qu'une urgence dans leurs réclamations sociales. Elles n'ont cependant pas ou uniquement un pouvoir limité sur l'entreprise ce qui les rend vulnérables.

Les gouvernements des pays fournisseurs sont des parties prenantes dormantes que les dirigeants de PME aimeraient parfois bien activer pour qu'elles agissent dans le contrôle des entreprises de leur pays.

(6.4.2) Résumé :

*La gestion des réclamations sociales des collaborateurs et des clients peut selon les dirigeants avoir un impact direct sur la pérennité de l'entreprise car ce sont des parties prenantes définitives.*

*Les fournisseurs qui sont généralement classés dans les parties prenantes discrétionnaires deviennent des parties prenantes déterminantes si l'entreprise se fournit dans des pays en voie de développement.*

*Les parties prenantes les plus vulnérables vis-à-vis de l'entreprise sont l'environnement et la collectivité locale.*

## 6.5 Aparté sur les PME avec activités internationales

Le classement des parties prenantes selon la typologie de Mitchell et ses collaborateurs tel que réalisé dans la précédente section révèle une certaine dichotomie pour la partie prenante fournisseurs. En effet, les entreprises avec une chaîne de valeur fortement internationalisée semblent accorder une place déterminante aux fournisseurs alors que les PME dont l'activité reste principalement nationale accordent plus de pouvoir et d'urgence aux réclamations des clients.

Cette constatation amène à vouloir explorer plus en détail les cartes de trois dirigeants afin de mieux comprendre les effets de l'internationalisation sur la perception de la RSE pour les PME. Les trois cartes sur lesquels cette section se focalise sont celles des dirigeants qui ont placé les fournisseurs comme partie prenante déterminante. Ce sont les cartes des dirigeants A, D et L.

La PME du dirigeant A est une entreprise de conditionnement. Elle emploie près de 70 personnes en Suisse et travaille en étroite collaboration tout en gardant son indépendance avec un fournisseur thaïlandais. Les autres fournisseurs se trouvent en Europe, principalement en Italie, mais aussi en Asie. Les clients sont essentiellement des multinationales. D'après l'analyse de sa carte cognitive, les préoccupations centrales du dirigeant A liées à son activité internationale sont les suivantes : la question de la passivité dans le contrôle des partenaires, le temps à disposition pour les contrôles ainsi qu'une volonté d'image sérieuse en RSE vis-à-vis de la clientèle.

Le dirigeant A ne sait pas si les entreprises qui sont ses fournisseurs sont contrôlées par leur gouvernement ou par un organe de contrôle, il n'a pas cherché à le savoir et se demande où s'arrête sa propre responsabilité. Étant donné qu'il existe une certaine réglementation, le dirigeant A part du principe que les entreprises actives suivent les règles en vigueur dans leur pays tout comme lui le fait en Suisse. Si ce n'est pas le cas c'est le rôle du gouvernement du pays en question d'y mettre un terme. « À partir du moment où un Etat impose une loi et que les entreprises qui sont soumises à cette loi ne les respectent pas, est-ce que c'est moi qui en suis responsable ou est-ce que c'est cet autre acteur, respectivement la société dans laquelle il vit! C'est pour moi le nœud de la question » (extrait d'interview du dirigeant A).

Pour sa production, l'entreprise du dirigeant A a besoin d'une multitude de matières différentes et tout autant de fournisseurs. Mis à part le partenaire privilégié en Thaïlande, l'entreprise commerce avec une cinquantaine de fournisseurs différents. De plus, pour la plupart des fournisseurs, la PME suisse reste un petit client. « Si demain ils nous perdent comme client ils n'y verront quasiment pas la différence » (extrait d'interview du dirigeant A).

La proximité dans la chaîne, dans le sens de rapports de travail fréquents et pas forcément d'une proximité géographique, fait qu'il est plus aisé de réaliser un contrôle. Plus on remonte dans la chaîne et plus c'est difficile d'avoir vraiment un contrôle et même simplement une vue d'ensemble. Quelles sont alors les limites du champ de la responsabilité sociale ? Si le dirigeant A contrôle ses fournisseurs, cela ne lui assure pas que les fournisseurs de ses fournisseurs ont un comportement socialement responsable et la chaîne est brisée. « C'est vrai qu'on a de très nombreux contacts avec d'autres entreprises sans vraiment chercher à savoir si elles ont un comportement qui soit qualifié d'acceptable socialement ou pas. C'est quelque chose qu'on vit différemment avec notre partenaire asiatique parce que ça c'est quelque chose qui nous tient beaucoup à cœur. D'une part pour nous, parce que j'ai aussi personnellement cette vision morale de toute activité, mais aussi parce que et là c'est peut-être un peu plus mercantile mais, c'est donner une image à nos clients qui soit l'image d'une entreprise sérieuse à ce niveau-là » (extrait d'interview du dirigeant A).

La question de la responsabilité sociale chez les fournisseurs peut devenir l'objet d'une pression de la part de certains gros clients. D'autres par contre agissent avec la même logique de passivité que le dirigeant A. « On a certains de nos clients qui ont le même souci que nous et qui eux viennent à plusieurs avec des check-lists complètes, ça touche le social mais ça touche aussi d'autres aspects au niveau de l'environnement, au niveau de tout un ensemble » (extrait d'interview du dirigeant A).

Tout se joue lors du choix initial des partenaires mais ensuite s'installe une certaine passivité dont les raisons principales sont le peu de contacts, un manque de temps mais aussi peut-être une absence claire de procédure par rapport à ce genre de contrôle. « Un tel contrôle à mon avis devrait aussi et plutôt être assuré par un organe supérieur, les parties sont toujours les plus mal placées pour juger ; donc c'est clair si l'on peut aussi participer à ce contrôle c'est bien mais il y a aussi un devoir de la société en général par le truchement de l'État ou d'un organe quelconque de s'assurer que ce genre de choses se passe correctement » (extrait d'interview du dirigeant A). On peut se poser la question de savoir qui a la responsabilité du

contrôle ? Est-ce la PME en tant que client de cette entreprise, un organe indépendant ou l'État qui doit être chargé de ce contrôle ?

Lors de son entretien de validation de la carte cognitive, le dirigeant A a fait part de son récent intérêt pour la norme SA 8000, ceci dans le but avoué d'une part de satisfaire la demande d'une certaine clientèle et d'autre part afin selon lui de ne plus avoir l'impression de « pécher par omission » (extrait d'interview du dirigeant A).

L'entreprise du dirigeant D œuvre dans l'industrie alimentaire. Cette PME occupe une centaine de personnes. La production se fait en Suisse mais le principal ingrédient alimentaire nécessaire à la réalisation du produit fini provient des pays subtropicaux. L'entreprise possède deux types de fournisseurs pour les différentes déclinaisons de cet ingrédient. D'une part elle s'approvisionne auprès d'un partenaire privilégié de l'entreprise chez qui les conditions de travail sont connues et d'autre part elle s'approvisionne auprès d'un broker ayant un rôle d'intermédiaire dans l'approvisionnement. L'entreprise a une clientèle tant professionnelle que privée. La préoccupation centrale du dirigeant D liée à son activité internationale est une responsabilité générale vis-à-vis des fournisseurs de matières premières.

Pour lui, le plus gros risque vient des conditions de travail. La culture des ingrédients peut se réaliser dans des conditions qui ne sont pas des conditions éthiques. Il y a le risque de faire travailler des enfants ou exploiter des gens. Le dirigeant D se sent responsable, s'il en a la connaissance, de ne pas utiliser ce genre de fournisseurs.

Avec le partenaire privilégié, l'entreprise pratique un prix d'achat plus élevé que le marché afin de garantir une qualité supérieure du produit et des conditions de production respectueuses. L'entreprise connaît les cultivateurs et a de ce fait un contrôle direct. Cela donne une certaine transparence qui permet de s'assurer que les conditions de travail sont bien des conditions éthiques. Pour les achats auprès du broker, l'entreprise connaît le type de produit mais pas le producteur. Chez un tel fournisseur, la PME suisse n'a aucune possibilité de pression. « Ces gens-là n'attendent pas après nous pour vivre et dire je ne t'achète pas de fèves si tu ne me dis pas d'où elles viennent n'amène à rien » (extrait d'interview du dirigeant D). Les cultivateurs possèdent souvent de minuscules exploitations et il existe des centres de collecte qui rendent la traçabilité encore plus difficile. « Les exploitations sont toutes petites donc vous collectez des fèves sur des centres de collecte qui sont dirigés parfois par des locaux où vous pouvez avoir 150 éleveurs qui vous ont amené la fève, comment voulez-vous contrôler tout ça ? » (extrait d'interview du dirigeant D).

Le dirigeant D déplore également le manque de contact avec les ONG et souhaite qu'elles servent plus de relais d'information pour les achats de matière première.

L'entreprise du dirigeant L est active dans l'industrie textile ou plus spécifiquement le textile biologique. La PME n'emploie que 14 personnes en Suisse mais elle est au cœur d'un réseau avec ses fournisseurs qui touche au total près de 3'000 personnes. La production du coton biologique et sa transformation se réalise dans des pays tels que la Tanzanie et l'Inde. Les clients sont des géants de la distribution en Suisse et dans les pays frontaliers. Les préoccupations centrales du dirigeant L liées à son activité internationale sont, d'après l'analyse de sa carte cognitive, les suivantes : la création d'un partenariat engagé, une responsabilité le long de la chaîne de valeurs, la certification SA 8000, l'autonomie des fournisseurs et la transparence des informations.

Le dirigeant L a créé son entreprise avec une volonté de concevoir un nouveau système de travail. « Il faut qu'on trouve un autre système de travail, parce que si l'on va seulement chercher notre argent entre l'achat et la vente, on démarre toujours quelque chose et on laisse tomber. Laisser tomber les gens ainsi c'est toujours une catastrophe sociale ! Lorsque l'on dit à quelqu'un, viens, je t'aide à construire une maison et puis après dès qu'il a construit sa maison on lui dit, je n'ai plus de travail pour toi mais tu dois me payer les dettes. J'ai finalement haussé son standard de vie et je l'ai détruit totalement car il n'arrive plus à tourner avec ça. Et ça c'était pour nous une base où on a commencé à se dire qu'il faut trouver une autre clé de coopération avec les usines avec lesquelles on travaille » (extrait d'interview du dirigeant L).

Le dirigeant L a également créé une fondation visant au développement du savoir-faire et de l'indépendance des agriculteurs. Il souhaite leur laisser une certaine autonomie de gestion. « On doit être courageux car par exemple pour l'école qu'on est en train de construire, le training center pour l'agriculture biologique, il faut qu'on les laisse vraiment faire. Ils doivent avoir leurs finances sous contrôle car c'est à eux de réfléchir comment construire et pour ça on a besoin de beaucoup de courage et ils ont besoin de nos encouragements [...] Si l'on n'accepte pas ça, ils n'ont pas la possibilité de se développer » (extrait d'interview du dirigeant L).

L'entreprise est engagée dans un grand partenariat. « L'unité sociale ici en Europe la plus petite c'est le mariage et c'est celle qui est malade ici ! Et si l'on a déjà des petites unités qui ne travaillent plus ensemble, comment est-ce qu'on veut avoir des grandes unités qui travaillent ensemble ? » (extrait d'interview du dirigeant L).

Pour le dirigeant L, la question sociale ne se résout pas avec des formulaires mais c'est un « art ». Il s'est cependant senti poussé par la concurrence à communiquer sur le social. La certification sociale est devenue une nécessité pour la pérennité de l'entreprise et cela permet de « se tenir à quelque chose ».

Cette mise en perspective de trois représentations de la RSE auprès de dirigeants dont l'activité est internationalisée a permis de mettre en évidence quelques préoccupations et réflexions propres au contexte PME qui sont résumées ci-dessous.

(6.5) Résumé :

*Les dirigeants des PME qui ne sont pas ou peu actives à l'international privilégient les clients dans les problématiques centrales, alors que les dirigeants des PME plus internationalisées ont davantage de concepts centraux liés aux fournisseurs.*

*Il y a un intérêt à avoir comme fournisseur principal un partenaire privilégié avec des contacts réguliers même si la distance géographique est grande. C'est un nouveau défi de devoir gérer des partenariats à distance, mais si les relations sont fréquentes et sur le long terme cela permet de contrôler certains aspects sociaux.*

*Pour les dirigeants de PME la question des limites de la responsabilité du contrôle n'est pas claire. Les intermédiaires rendent la traçabilité difficile, voire impossible et les dirigeants de PME n'ont que peu de poids dans la négociation avec des fournisseurs souvent plus grands et pour lesquels ils ne sont que de petits clients.*

*En définitive, on peut souligner l'importance des certifications sociales pour une question d'image vis-à-vis de la clientèle mais aussi pour avoir un référentiel dans le processus de travail concernant les questions sociales.*

## 6.6 Conclusions

Dans le chapitre six, les cartes cognitives de 13 dirigeants de PME ont été analysées. Chaque carte a été étudiée séparément et les résultats globaux ont été résumés dans des encadrés en fin de section. Les différentes analyses concernent la complexité des cartes, l'identification des problématiques centrales, l'identification des concepts d'explications et de conséquences, l'analyse des regroupements, l'analyse des boucles ainsi qu'une discussion sur les parties prenantes et sur les PME internationalisées.

L'analyse de la complexité révèle des cartes de complexité variées montrant une plus ou moins grande familiarité avec la thématique de la responsabilité sociale. La densité des cartes réalisées dans cette enquête est d'une manière générale plus faible qu'annoncée dans la littérature spécialisée sur la méthode.

On retrouve principalement des problématiques centrales en relation avec les collaborateurs directs de l'entreprise. Les autres problématiques centrales sont liées essentiellement aux fournisseurs, aux clients, à l'environnement et à la communauté locale. Certaines parties prenantes telles que l'État, la concurrence ou la presse apparaissent par contre comme étant moins centrales.

L'analyse globale des explications et conséquences fait ressortir certaines influences qui ne sont pas liées à des parties prenantes comme la taille de l'entreprise, sa structure peu hiérarchisée, sa forte identité régionale mais aussi l'objectif de pérennité des PME. Différents exemples de moyens d'actions tels que les normes sociales pour gérer la relation avec les fournisseurs, la formation pour les employés ou encore les relations à long terme pour la clientèle ressortent également de l'analyse.

L'analyse des regroupements (ou *cluster analysis*) indique que les dirigeants de PME n'ont pas tendance à simplifier leur perception de la RSE en plusieurs catégories. On distingue cependant deux groupes de dirigeants, ceux qui mettent ensemble toutes les problématiques de RSE et ceux qui traitent à part les problématiques liées au personnel. On note la présence de peu de boucles sur les cartes cognitives des dirigeants de PME. Cet indicateur peut signifier une réflexion peu circulaire mais peut aussi être engendré par la méthode de construction des cartes cognitives.

La discussion sur les parties prenantes met en avant la partie prenante « employés » qui est à la fois la partie prenante la plus centrale, c'est-à-dire la plus couramment liée à des

problématiques centrales, mais également la plus fréquente dans les perceptions des dirigeants. Les principaux signes de responsabilité sociale sont émis par les collaborateurs actuels, les anciens collaborateurs mais aussi par la collectivité locale et la clientèle. En tout, 14 groupes de parties prenantes apparaissent sur les cartes cognitives des dirigeants interviewés.

Les analyses réalisées à l'aide de la typologie de Mitchell et ses collaborateurs révèlent que dans les représentations des dirigeants de l'échantillon, la gestion des demandes sociales des collaborateurs et des clients peut avoir un impact direct sur la pérennité de l'entreprise et que les fournisseurs qui sont généralement classés dans les parties prenantes discrétionnaires deviennent des parties prenantes déterminantes si l'entreprise se fournit dans des pays en voie de développement. Les parties prenantes considérées comme les plus vulnérables sont l'environnement et la collectivité locale.

Ce sixième chapitre s'est achevé avec les quelques réflexions concernant les PME actives à l'international qui privilégient les fournisseurs comme parties prenantes centrales. Ces PME montrent l'intérêt d'avoir un partenaire privilégié avec des contacts réguliers même si la distance géographique est grande. La limite de la responsabilité du contrôle n'est pas claire en raison de la difficulté de traçabilité et du manque de poids dans les négociations. L'analyse met finalement en avant l'importance des certifications sociales pour une question d'image et de référentiel de travail.

Ces résultats, issus de l'analyse des cartes cognitives des dirigeants, sont repris dans le chapitre suivant afin d'être discutés sous la forme de propositions qui sont ensuite transformées en recommandations à l'égard des dirigeants eux-mêmes, d'institutions de promotion de la RSE et des chercheurs intéressés à la thématique.



## 7. PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

---

Le présent chapitre poursuit l'objectif d'approfondir la réflexion sur les résultats de l'étude. Pour évaluer les apports de notre enquête, il faut discuter des résultats de l'analyse des cartes cognitives en réalisant un retour sur la revue de littérature. Ce chapitre permet d'avancer des propositions et des recommandations concernant la responsabilité sociale des PME ainsi que la cognition managériale. Il s'agit ici de mettre en relief les principales contributions de notre étude. Il importe en effet de savoir si notre étude contribue somme toute à une meilleure compréhension de la responsabilité sociale des PME.

Construire des liaisons entre la recherche académique et le monde des affaires permet de créer du sens pour une plus grande communauté (Weick K.E., 1995). Cette recherche de sens nécessite plusieurs phases avec un processus itératif. Une phase d'observation et d'introspection a permis de formuler une série d'hypothèses. Ces dernières peuvent être descriptives et retracer la situation observée. Elles peuvent aussi être explicatives et chercher à expliquer les phénomènes étudiés. Une phase de modélisation permet ensuite de proposer des énoncés prescriptifs liés à l'action en gestion (Lallé B., 2004).

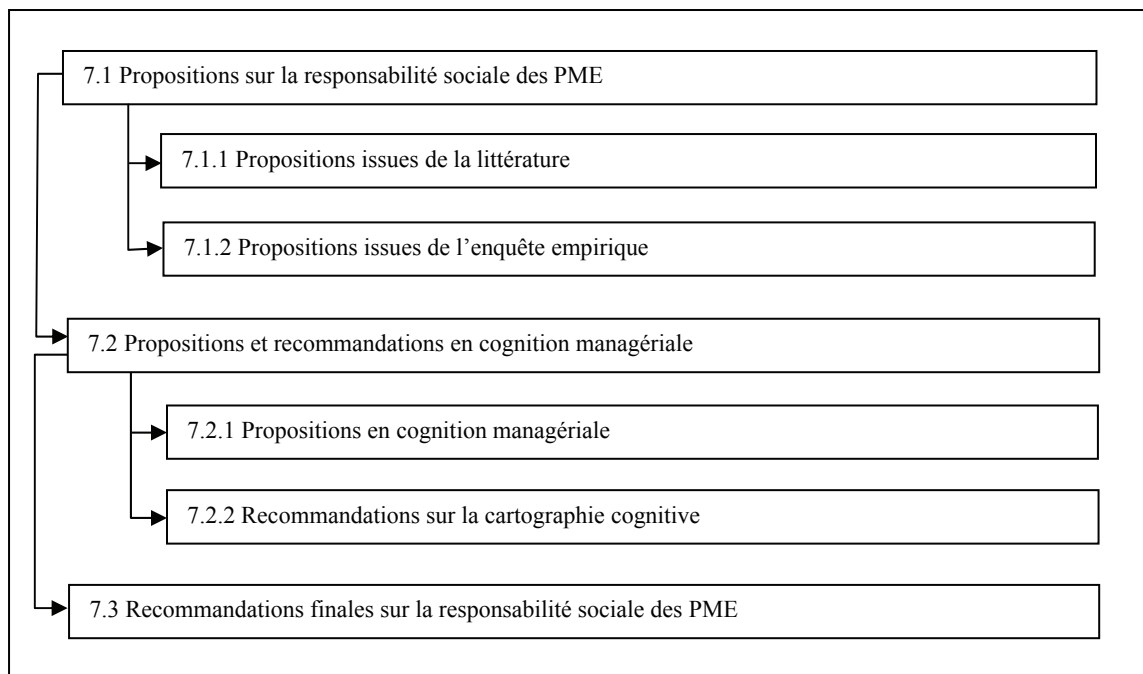
A l'issue de l'analyse des cartes et en s'appuyant sur la première partie théorique de ce travail, il est possible de formuler un ensemble de propositions concernant la responsabilité sociale des PME. Ces propositions sont des hypothèses descriptives ou explicatives. Elles constituent une étape intermédiaire vers une meilleure compréhension de la thématique. Elles ne sont pas vérifiées mais font l'objet d'énoncés prescriptifs formulés sous la forme de recommandations dans la dernière section de ce chapitre.

La démarche de vouloir proposer des propositions et des recommandations à partir d'études de cas se rapporte aux travaux de Glaser et Strauss (1967) sur la *grounded theory* appelée en français théorie enracinée qui vise à capturer la réalité sociale pour en extraire des théories. D'après la *grounded theory*, la théorie se construit à partir du terrain et nécessite l'usage d'une analyse comparative (Glaser B.G., Strauss A.L., 1967).

Dans une première section, une série de propositions est formulée sur la responsabilité sociale des PME. Ces propositions sont issues à la fois de la revue de la littérature et de l'analyse des cartes cognitives (7.1). La section suivante aborde les éventuelles retombées en cognition managériale de notre enquête et fournit des recommandations concernant de futures utilisations de l'outil carte cognitive (7.2). Une dernière section résume les différentes

propositions et avance une série de recommandations destinées aux dirigeants de PME mais aussi aux institutions de promotion de la RSE et aux chercheurs (7.3). La structure du chapitre sept peut être schématisée par la figure qui suit.

Figure 29 : Structure du chapitre 7 concernant les propositions et les recommandations



Source : réalisation personnelle, chapitre 7

## 7.1 Propositions sur la responsabilité sociale des PME

Que peut-on retenir de cette recherche sur la responsabilité sociale des PME ? La présente section discute des éventuelles retombées de l'étude sur l'avancée des recherches relatives à la responsabilité sociale des PME. Différentes propositions sont alors formulées dans le but de générer ultérieurement des recommandations directement utiles pour la pratique.

Dans un premier temps, un ensemble de propositions sont formulées à partir de l'état de l'art réalisé sur la responsabilité sociale des PME (7.1.1). Dans un deuxième temps, les discussions vont se focaliser sur les apports directs de l'enquête empirique. L'analyse des cartes présentée dans le chapitre six conduit en effet à de nouvelles propositions sur la thématique (7.1.2).

### 7.1.1 Propositions issues de la littérature

Entamons la discussion par quelques généralités résultant de l'analyse de la littérature sur les PME. Une PME se distingue qualitativement des autres entreprises principalement par sa gestion personnalisée (Wtterwulge R., 1998). Cette personnalisation ou individualisation de la gestion n'est cependant pas totale et l'adoption de certains comportements standards reste incontournable. En effet, le dirigeant de PME doit également adapter sa gestion aux standards du marché. Cette réflexion est applicable en RSE avec une gestion des parties prenantes largement personnalisée par le dirigeant de PME mais aussi la nécessité d'adopter certains standards de RSE édictés par les GE (Jenkins H., 2004).

La littérature met en évidence deux stratégies dominantes chez les PME : la stratégie réactive qui est une réponse aux exigences des acteurs du marché et la stratégie proactive propre aux stratégies entrepreneuriales. Ces deux stratégies peuvent être présentes conjointement (Guilhon A., Weill M., 1997 ; Messeghem K., Varraut N., 1998). Comme le mentionne Marchesnay (2003), une PME ne saurait durer sans un certain processus proactif. C'est cependant l'existence d'un événement précipitant qui est généralement au cœur du processus de décision (Messeghem K., Varraut N., 1998).

Le tableau qui suit propose un classement des stratégies dominantes en fonction du degré d'influence du dirigeant et de la présence ou non d'un événement précipitant.

**Tableau 106 : Une représentation des stratégies réactives et proactives**

	<b>Pas d'événement précipitant</b>	<b>Événement précipitant</b>
<b>Faible influence du dirigeant</b>	Statu quo	Stratégie réactive
<b>Forte influence du dirigeant</b>	Statu quo/Stratégie proactive	Stratégie réactive/Stratégie proactive

Source : réalisation personnelle

En RSE, l'événement précipitant est généralement le fait d'une partie prenante telle que la clientèle (demande/besoin) ou la concurrence (mimétisme). La recherche en RSE idéalise les stratégies proactives mais ces dernières nécessitent une forte influence du dirigeant. Sans cette influence, le dirigeant de PME ne peut que prétendre au mieux qu'à une certaine réactivité.

*Proposition 1 :*

*Les dirigeants de PME ne peuvent personnaliser et ne se sentent socialement responsables que des éléments qu'ils peuvent influencer.*

L'un des principaux avantages d'une PME se trouve dans sa flexibilité. Les PME justifient leur pérennité par une proximité du marché et une flexibilité de l'offre. Cette flexibilité est souvent considérée comme un avantage compétitif pour l'entreprise (Marchenay M., 1993).

*Proposition 2 :*

*La flexibilité est la principale source d'influence des PME pour gérer les problématiques de RSE.*

La littérature sur la perception des dirigeants assure qu'au sein d'une PME ce sont eux qui prennent les décisions et ont une vision stratégique de l'entreprise. Aucun autre acteur interne n'est identifié comme ayant une influence sur les décisions stratégiques en PME.

*Proposition 3 :*

*Les décisions stratégiques de responsabilité sociale sont centralisées dans les mains du dirigeant de PME.*

L'hypothèse de base de notre enquête selon laquelle la responsabilité des PME est différente de celle des grandes entreprises a eu tendance à être confirmée dans la littérature. Les risques des PME sont différents des risques de GE, comme le soulignaient déjà Julien et Marchesnay (1988) ainsi que plus récemment Jenkins (2004). Le risque de réputation ne se fait pas à la même échelle, le risque financier a un impact plus fort et plus direct sur la PME, il en est de même pour le risque lié à une mauvaise gestion. L'influence du dirigeant concernant la gestion de la RSE est essentielle mais la relation des PME avec les GE oblige ces premières à un certain formalisme. La responsabilité sociale des PME se situe entre la responsabilité sociale individuelle, c'est-à-dire celle de son dirigeant et la responsabilité sociale des GE. Il s'agit d'une forme intermédiaire difficilement identifiable.

*Proposition 3 (bis) :*

*La responsabilité sociale des PME se situe entre la responsabilité sociale individuelle et la responsabilité sociale des GE.*

La recherche en RSE s'est principalement développée aux périodes de renforcement du pouvoir des GE (voir : 3.1.3 L'évolution et l'internationalisation de la PME et 3.5.1 Le contexte historique de la RSE). Il y a aujourd'hui une nouvelle tendance du marché avec des multinationales qui sous-traitent de plus en plus la chaîne de valeurs de leurs produits à des entités plus petites, que ce soit pour les services qui y sont rattachés ou pour la production. Les PME deviennent davantage des acteurs internationaux.

*Proposition 4 :*

*Les PME doivent de plus en plus gérer des problématiques internationales de RSE.*

La perception d'un dirigeant est influencée par différents facteurs tels que l'âge, la langue, l'éducation, la formation, l'expérience, etc. (Hambrick D.C., Manson P., 1984). On retrouve ces mêmes facteurs dans les études sur les facteurs d'influences éthiques telles que celle réalisée par Brown et King (1982).

*Proposition 5 :*

*Différents facteurs tels que l'âge, l'éducation ou encore l'expérience influencent la perception du dirigeant de PME concernant la RSE.*

Ces cinq propositions sont issues de l'analyse de la littérature et peuvent en tant que propositions être soumises à délibération. Voyons à présent les différents apports de notre enquête empirique à travers la formulation de nouvelles propositions.

### 7.1.2 Propositions issues de l'enquête empirique

L'enquête empirique réalisée dans ce travail met en évidence la diversité des PME. Entre une start-up et une PME artisanale ou entre une entreprise de dix et une de 200 employés, les problématiques de responsabilité sociale ne sont résolument pas les mêmes. Malgré tout, l'étude des cartes cognitives des dirigeants fait ressortir certains traits communs.

Notre enquête corrobore qu'il est juste d'abandonner l'image erronée des PME confinées aux seuls marchés régionaux. Par exemple, l'entreprise A sous-traite une partie de la production en Thaïlande et en Chine et travaille avec des fournisseurs de divers pays d'Asie pour les produits synthétiques. La matière première principale de l'entreprise D de l'industrie alimentaire vient des pays subtropicaux et l'entreprise fait produire certains de ses emballages en Chine. L'entreprise E active dans la construction de machines pour l'industrie chimique et pharmaceutique utilise des produits qui viennent principalement de Chine et du Japon. De plus, l'entreprise est confrontée à un marché qui se délocalise de plus en Inde. Les clients de l'entreprise H active dans le polissage de pièces industrielles sont de grandes multinationales. L'entreprise L qui vend des vêtements réalisés à partir de coton biologique est en étroite collaboration avec ses fournisseurs, provenant principalement d'Inde et de Tanzanie. Les fournisseurs nationaux étant souvent trop chers, l'entreprise M qui est une société de transport se fournit principalement hors de Suisse pour l'achat de véhicules.

#### *Proposition 6 :*

*La conception de la RSE des dirigeants de PME dépasse largement le seul cadre régional (ex.: fournisseurs, clients).*

À propos de l'internationalisation des PME, la place importante de la Chine ou plus globalement de l'Asie, annoncée dans l'enquête de Habersaat et ses collaborateurs en 2000 a tendance à se confirmer dans le discours des dirigeants interviewés. Les dirigeants de PME de notre enquête ont une vision globale du marché.

Les PME de l'échantillon ont en commun le fait d'avoir peu de poids dans la chaîne de valeurs et donc peu d'influence sur cette dernière. On ne le relève pas uniquement pour les

PME industrielles. En effet, même pour les entreprises de service, on retrouve une organisation plus importante qui impose les règles du jeu économique et social. Cet élément est crucial en responsabilité sociale car les jeux de pouvoir sont le fer de lance des comportements sociaux. Ce manque d'influence des petites entreprises est illustré dans l'analyse des cartes mais aussi dans le classement des parties prenantes d'après la typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997).

Suivant le classement des parties prenantes avec la typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997), les dirigeants de PME placent l'État, les clients, les médias ou encore la concurrence comme étant sans légitimité mais ayant du pouvoir sur l'entreprise (voir : 6.4.2 L'application de la typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997)). L'analyse des cartes cognitives des dirigeants de PME les plus internationalisées de notre échantillon a fait ressortir leur faible poids dans la négociation avec des fournisseurs, l'importance d'avoir des normes auxquelles se référer et le rôle de l'État pour le contrôle de ces dernières (voir : 6.5 Aparté sur les PME avec activités internationales).

*Proposition 7 :*

*Les PME ont en commun le fait de n'avoir que peu de poids et d'influence concernant les comportements sociaux de leur filière internationale.*

L'analyse de la complexité des cartes a permis d'établir que les dirigeants de PME ont une vision plus ou moins différenciée et intégrée de la RSE (voir : 6.1 La complexité des cartes cognitives). La complexité de leur représentation ne peut pas être jugée en soi. Cependant, en comparant les cartes des 13 dirigeants de PME, on peut constater que les degrés de complexité varient fortement d'un dirigeant à l'autre et que ce sont les dirigeants qui intègrent le plus explicitement la RSE dans leur réflexion stratégique et dont les parties prenantes ont des demandes urgentes qui ont les représentations les plus complexes. Par exemple le dirigeant L se démarque avec une carte plus riche en concepts et en liens que les autres. Il est le seul à avoir véritablement intégré la RSE dans la stratégie de son entreprise. Développer une stratégie RSE dans son entreprise requière de gérer les demandes parfois contradictoires de différentes parties prenantes ce qui nécessite une représentation plus complexe de la thématique.

*Proposition 8 :*

*Un dirigeant de PME qui intègre la RSE dans sa réflexion stratégique a une représentation de la RSE plus complexe.*

Comment les dirigeants de PME définissent-ils la RSE ? Selon l'analyse de la littérature, les dirigeants de PME définissent et développent leurs représentations de la RSE avec des concepts en relation avec leurs convictions personnelles liées aux croyances, à l'éducation ou à d'autres facteurs socio-démographiques mais aussi aux expériences relatives aux activités de la PME. Ces expériences développent la complexité des cartes des dirigeants. Le degré de complexité peut aussi se développer suite à des expériences professionnelles particulières liées à une demande urgente d'une partie prenante qui a permis au dirigeant d'enrichir sa réflexion et ainsi d'intégrer de nouveaux concepts. Les deux extraits d'interview qui suivent en sont des illustrations :

- « Concernant la protection de l'environnement, nous avons une station d'épuration pour les eaux résiduelles que nous rejetons. Je pense qu'on a une responsabilité à ce niveau-là, on a d'ailleurs été amendé mais à l'époque on ne savait même pas qu'on polluait » (extrait de l'interview du dirigeant H).
- « Il y a une maladie à l'heure actuelle qui consiste, lorsque l'économie tourne un peu moins bien, à restructurer et à se séparer de son personnel. On a eu de mauvaises périodes mais c'est quelque chose qu'on s'est toujours refusé à faire. On a un personnel qui est très fidèle, on est parti du principe que de notre côté on devait essayer d'adopter la même attitude. Plutôt que de sacrifier certaines personnes on a demandé pendant quelques mois un effort collectif en faisant une réduction d'horaire et il n'y a eu de catastrophes pour personne » (extrait de l'interview du dirigeant A).

L'analyse des explications et conséquences montre que les indicateurs avec lesquels le dirigeant juge sa responsabilité sociale sont moins souvent des référentiels normatifs (droit de l'Homme, certifications sociales, etc.) que des indicateurs subjectifs liés à d'autres acteurs avec lesquels le dirigeant est en interaction personnelle tel que la communauté locale ou les collaborateurs. Pour que des indicateurs de référentiels normatifs aient un sens pour les dirigeants et s'intègrent dans leurs représentations de la RSE, le contenu devrait être partagé avec les parties prenantes centrales de l'entreprise (voir : 6.3.2 L'analyse des explications et des conséquences, 6.4.1 Fréquence versus centralité des parties prenantes).



**Proposition 9 :**

*La représentation de la RSE du dirigeant de PME est une représentation systémique qui se développe par rapport à un contexte d'interactions sociales spécifique à l'entreprise et au dirigeant lui-même.*

Les résultats du chapitre six offrent une bonne représentation à la fois des problématiques clés mais aussi des moyens d'actions ou des objectifs des dirigeants de PME. Le tableau synthétique qui suit fournit une vue d'ensemble des problématiques clés des PME concernant la responsabilité sociale.

Tableau 107 : Le classement des problématiques centrales par partie prenante

Parties prenantes	Problématiques centrales
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable envers les employés</li> <li>- La sécurité et la santé</li> <li>- La réinsertion des anciens employés</li> <li>- Les compétences des employés</li> <li>- Les problèmes relationnels et l'ambiance</li> <li>- L'équité professionnelle</li> <li>- La motivation</li> <li>- La satisfaction</li> <li>- Les problèmes privés</li> <li>- La longévité du personnel</li> <li>- Les rapports avec la direction</li> <li>- Offrir une chance aux personnes sans diplômes</li> <li>- Les prestations matérielles</li> <li>- La réalisation dans le travail</li> <li>- La responsabilité envers les partenaires</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable envers les clients</li> <li>- Volonté d'image</li> <li>- Satisfaction de la clientèle</li> <li>- Égalité de traitement avec le client</li> <li>- Relations à long terme avec la clientèle</li> </ul>
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable envers les fournisseurs</li> <li>- Passivité dans le contrôle des partenaires</li> <li>- Temps disponible pour le contrôle des fournisseurs</li> <li>- Connaissance des conditions chez les fournisseurs</li> <li>- Partenariat engagé le long de la chaîne de valeur</li> <li>- Liberté de décision des fournisseurs</li> </ul>

Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable envers l'environnement</li> <li>- Préserver l'environnement</li> </ul>
Collectivité locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sentir responsable envers la collectivité locale</li> <li>- Être conforme aux valeurs de la société</li> <li>- Réaction des gens dans la rue</li> </ul>

Source : enquête empirique

La littérature met en évidence le rôle joué par les PME concernant la création et le maintien de l'emploi. Notre enquête a confirmé que les dirigeants de PME prennent très au sérieux ce rôle et l'incluent parfaitement dans leur représentation de la RSE.

Ce sont les employés qui apparaissent le plus souvent comme partie prenante dans les problématiques centrales des dirigeants (voir : Tableau 97 Les problématiques centrales liées aux employés). Les employés sont fréquemment cités (présente sur 100% des cartes cognitives) et concernent une problématique centrale pour plus de 80% des dirigeants (voir : Graphique 7 Fréquence versus centralité des parties prenantes). On peut également relever le fait que sur l'ensemble des cartes cognitives 150 concepts sont consacrés aux employés de l'entreprise (voir : Graphique 5 Total des concepts par partie prenante).

Les dimensions particulières à partir desquelles les dirigeants organisent leur perception de la RSE ne sont pas nombreuses. En comparant les résultats de l'analyse des regroupements des différents dirigeants, on peut noter que les discours s'articulent généralement autour d'une seule, voire de deux dimensions. Les dirigeants de PME n'ont pas tendance à simplifier la problématique de la RSE. La majorité des cartes de dirigeants n'ont qu'une seule dimension regroupant toutes les problématiques liées à RSE et celles qui en ont deux réservent une dimension pour tout ce qui concerne les employés. Il existe au sein des représentations de la RSE une dimension spécifiquement dédiée aux problématiques liées au personnel de l'entreprise. On distingue dans notre échantillon deux types de dirigeants, ceux qui intègrent dans un concept global de RSE tous les groupes qu'ils considèrent comme parties prenantes et ceux qui traitent séparément la responsabilité sociale envers les collaborateurs de l'entreprise (voir : 6.3.3 L'analyse des regroupements et des boucles).

**Tableau 108 : Les deux types de dirigeants de PME**

Type	Description	Pourcentage
Type U	Unifié : Dirigeant de PME qui intègre dans un concept global de RSE tous les groupes qu'il considère comme parties prenantes.	77%
Type D	Divisé : Dirigeant de PME qui se représente la RSE en deux dimensions dont une est spécifiquement dédiée aux collaborateurs de l'entreprise.	23%

Source : inspiré de l'enquête empirique

Cette enquête a permis de relever 77% de dirigeants de type U et 23% de type D. Le format de ce classement rappelle les catégories de dirigeants de l'étude de Wilson (1980). Ce dernier avait divisé les dirigeants de PME en deux catégories : les dirigeants de type P (88%) orientés profit et les dirigeants de type V (12%) considérant d'autres valeurs en dehors de la rentabilité (voir : Tableau 33 Les deux types de dirigeants de PME).

Ce résultat corrobore l'hypothèse mainte fois soulevée dans la littérature selon laquelle les employés sont essentiels et peuvent occuper une place à part dans la perception de la responsabilité sociale. Les dirigeants de PME se sentent principalement responsables des acteurs comme les employés sur lesquels ils ont de l'influence.

*Proposition 10 :*

*Les dirigeants de PME se considèrent avant tout responsables vis-à-vis de leurs employés.*

Les PME sont moins exposées au regard de la société et à celui des médias que les GE. Notre enquête fait ressortir par contre l'importance de l'image vis-à-vis de la population locale. Nos résultats sont en concordance avec ceux de Jenkins (2004) sur le fait que les PME ont une responsabilité perçue envers la communauté locale alors que pour les GE c'est la société au sens large qui est visée.

L'importance de la communauté locale ressort à la fois de l'analyse des problématiques centrales (voir : Tableau 101 Les problématiques centrales liées à la collectivité locale), de l'analyse des moyens d'action ou explications (voir : Tableau 102 Les explications selon les parties prenantes), de l'analyse des objectifs ou conséquences (voir :

Tableau 103 Les conséquences selon les parties prenantes) mais aussi de la comparaison entre la fréquence et la centralité qui montre que la collectivité est très fréquemment citée comme partie prenante, mais peut aussi concerner des problématiques centrales (voir : 6.4.1 Fréquence versus centralité des parties prenantes).

Les concepts se rapportant à la communauté locale concernent principalement l'image, la réputation, l'identité régionale de l'entreprise ainsi que des questions relatives à l'éducation, à l'environnement et au développement de la région.

*Proposition 11 :*

*La communauté locale est un partenaire essentiel pour développer la RSE des PME.*

En résumé, parmi les caractéristiques communes de la PME exposées dans la littérature (voir : Tableau 16 Les caractéristiques communes des PME), trois caractéristiques sont particulièrement bien illustrées dans notre enquête. Il s'agit du manque de position de force pour les négociations, de la relation étroite de la PME avec la collectivité locale et du contact personnel entre la direction et les employés.

Quelles sont les problématiques clés liées à la responsabilité sociale ? Les principales problématiques clés qui ressortent de l'enquête sont en grande partie liées aux employés de l'entreprise. Les dirigeants ayant participé à l'enquête ressentent une forte responsabilité envers leurs employés pour des questions de sécurité et de santé au travail, mais aussi pour plusieurs facteurs liés à la motivation, à la satisfaction et à la faible rotation du personnel. La relation entre le dirigeant et son personnel est au cœur des problématiques de RSE. Les dirigeants semblent aussi sensibles à la formation acquise en cours d'emploi. De nombreuses autres problématiques clés sont citées dont la problématique du contrôle des conditions chez les fournisseurs, de l'image vis-à-vis de la clientèle, de la préservation de l'environnement et de la conformité avec les valeurs de la collectivité locale. Ces différentes problématiques mettent en évidence des axes de sensibilisation possibles des dirigeants de PME concernant la RSE. On peut s'appuyer sur quelques facteurs centraux ou problématiques clés afin d'amener les dirigeants à enrichir leurs perceptions.

L'analyse des concepts centraux révèle les problématiques les plus importantes pour chaque dirigeant. Elle a rendu possible un classement des problématiques des PME en matière de RSE. Le classement global a été réalisé selon la partie prenante concernée par la

problématique. En comparant ces problématiques centrales à celles des premières études sur la responsabilité sociale des PME on obtient les résultats suivants.

**Tableau 109 : Une comparaison des problématiques centrales**

Partie prenante	Problématique centrale liée à l'enquête empirique	Étude de Wilson (1980)	Étude de Chrisman et Fry (1982)
Employés	Une responsabilité générale Les questions de santé et de sécurité sur le lieu de travail Les problèmes de réinsertion des anciens employés La gestion des compétences Les problèmes relationnels et l'ambiance L'équité professionnelle La motivation La satisfaction Les problèmes privés La longévité du personnel Les rapports avec la direction Offrir une chance aux personnes sans diplômes Les prestations matérielles La réalisation dans le travail	Salaires, conditions de travail, partage des bénéfices Création d'emploi Relations avec les employés : confiance, apprentissage, possibilités de développement, efficacité maximum	Les salaires L'environnement de travail L'égalité des chances La formation La satisfaction du travail ( <i>job satisfaction</i> )
Fournisseurs	Une responsabilité générale Passivité dans le contrôle Temps disponible pour le contrôle Connaissance des conditions chez les fournisseurs Engagement le long de la chaîne de valeur Liberté de décision des fournisseurs		
Clients/Consommateur	Une responsabilité générale Volonté d'image Satisfaction de la clientèle Égalité de traitement avec le client Relations à long terme	Satisfaction (qualité du produit, service, satisfaction des besoins) Prix (équitable, bas et compétitifs) Bonnes relations avec la clientèle Garder un magasin ordonné	La qualité du produit Le choix de produits Les relations avec les consommateurs Des prix équitables Une publicité appropriée
Environnement	Une responsabilité générale Préserver l'environnement		

Collectivité locale/Communauté	Une responsabilité générale Être conforme aux valeurs de la société Réaction de la collectivité locale	Donations, implications dans les activités communautaires Éviter d'endommager l'environnement Suivre les lois Payer les taxes Être membre de la chambre du commerce	L'éthique La création d'emplois Une utilisation efficiente des ressources La protection de l'environnement La responsabilité envers la communauté
--------------------------------	--	---	---

Source : enquête empirique; Wilson E., 1980 ; Chrisman J.J., Fry F.L., 1982

Le tableau qui précède met en évidence une certaine évolution des thématiques centrales de RSE pour les PME au cours des 20 à 30 dernières années. On retrouve encore chez Wilson (1980) des catégories comme l'éthique et le profit qui ne sont pas liées à une partie prenante. Les sous-catégories de l'éthique sont l'honnêteté et l'équité. La catégorie des profits se divise en grands profits, profits justes et survie de l'entreprise. Chrisman et Fry (1982) avaient également une catégorie liée au profit qui a aujourd'hui disparu des problématiques centrales de la RSE. On parle plus volontiers aujourd'hui de pérennité de l'entreprise.

Dans les années 80, l'étude de Wilson (1980) faisait apparaître les consommateurs en tête du classement des parties prenantes prioritaires. L'auteur en avait déduit que les dirigeants de PME liaient la RSE au profit et à la réputation de l'entreprise. Les consommateurs ressortent également comme partie prenante prioritaire de l'enquête de Brown et King (1982). Les questions de qualité, de diversité ou de prix des produits se sont regroupées sous l'égide d'une satisfaction globale vis-à-vis des consommateurs (voir aussi : Chrisman J.J., Archer R.W., 1984). Dans notre enquête, la clientèle est une partie prenante essentielle mais elle n'est pas la plus importante pour les questions de RSE. Notons que la sous-catégorie « publicité appropriée » s'est transformée en une volonté d'image vis-à-vis de la clientèle.

Pour les employés, les problématiques communes concernent la satisfaction au travail, un environnement de travail sûr et agréable ainsi que l'égalité des chances. Les problèmes de formation se sont transformés en problèmes de compétence du personnel et la question des salaires fait toujours partie des problématiques centrales de la RSE. La catégorie s'est affinée et de nouvelles problématiques sont apparues comme les difficultés liées à la réinsertion, le turnover des employés, la motivation ou encore la limite de l'intrusion dans la vie privée.

Aujourd'hui les employés et les fournisseurs ont semble-t-il détrôné la clientèle du centre des préoccupations de la RSE. En trente ans, le consumérisme s'est en partie occupé de

ce combat, laissant la place à de nouvelles priorités qui visent les employés avec des aspects de motivation du personnel et les fournisseurs avec la question du contrôle des conditions de travail. Chrisman et Fry (1982) n'avaient pas établi de catégories concernant les fournisseurs. Les problématiques centrales qui leur sont liées semblent récentes en PME.

Tout comme pour les fournisseurs, les questions de préservation de l'environnement ne faisaient pas partie des catégories de Chrisman et Fry (1982). L'environnement appartenait à une sous-catégorie de la communauté. L'environnement se trouve incontestablement toujours en relation avec la communauté mais ne se limite plus à cette dernière.

Ces résultats corroborent l'idée selon laquelle les problématiques et priorités d'hier ne sont plus celles d'aujourd'hui car les PME ne sont également plus les mêmes et ont une relation différente avec la chaîne de valeurs. Contrairement aux résultats des études de Wilson (1980), de Chrisman et Fry (1982) et de Chrisman et Archer (1984), la clientèle n'est plus la partie prenante prioritaire pour les PME sur les questions de RSE et les problématiques liées aux fournisseurs ou à l'environnement ont pris de l'importance.

*Proposition 12 :*

*Les priorités des parties prenantes dans les problématiques centrales des dirigeants de PME concernant la RSE ont évolué avec la mondialisation des marchés.*

Malgré un échantillon très hétérogène de dirigeants et malgré la diversité de degré de complexité des représentations, on retrouve un certain nombre d'éléments communs dans les représentations. L'analyse des thématiques centrales montre que la responsabilité sociale pour les dirigeants de PME est d'abord perçue comme une responsabilité par rapport à des acteurs. Un de ces acteurs a fait instinctivement l'unanimité, il s'agit des collaborateurs de l'entreprise. Les différentes cartes cognitives ont été spontanément structurées selon un schéma plaçant l'entreprise dans un ensemble de relations avec ses parties prenantes.

En tout, 14 groupes de parties prenantes apparaissent sur les cartes cognitives des dirigeants interviewés (voir : Graphique 5 Total des concepts par partie prenante). L'objectif n'est cependant pas de fournir un modèle applicable à toutes les PME car un modèle unique serait éloigné de la réalité vécue par les PME. L'important n'est pas de répertorier tous les groupes pouvant être considérés comme parties prenantes par des PME mais d'être capable de discerner pour chaque entreprise lesquelles sont prises en compte et lesquelles sont centrales.

*Proposition 13 :*

*La schématisation de l'entreprise en relation avec des parties prenantes est adaptée aux représentations instinctives qu'ont les dirigeants de PME de la RSE. Elle permet de discerner pour chaque entreprise lesquelles sont prises en compte et lesquelles sont centrales.*

L'analyse cognitive a permis d'explorer, du point de vue de l'acteur lui-même et sans l'a priori dicté par les GE, quelles sont les parties prenantes centrales pour les dirigeants de PME. Une catégorie de parties prenantes peut apparaître sur un certain nombre de cartes mais pas forcément comme concept central. L'analyse de la centralité permet de faire ressortir les priorités des dirigeants. Les dirigeants de PME doivent gérer les potentielles oppositions entre l'intérêt économique et les attentes parfois contradictoires des différentes parties prenantes. On constate ici que la responsabilité vis-à-vis des employés reste une thématique fréquemment centrale. En revanche, l'État qui est présent dans plus de la moitié des cartes des dirigeants n'est jamais appréhendé comme une partie prenante centrale.

En dehors des employés, les autres parties prenantes centrales sont des acteurs économiques de l'entreprise. Ce sont principalement les fournisseurs et les clients. On retrouve ensuite des parties prenantes sans relations contractuelles avec l'entreprise. Pour les PME, les principaux signes de responsabilité sociale sont donnés par des acteurs sociaux ou acteurs économiques en interaction directe avec l'entreprise et son dirigeant (parties prenantes). Ces signaux sont émis principalement par les collaborateurs actuels, les anciens collaborateurs mais aussi par la collectivité locale et la clientèle.

Si l'on compare ces résultats à ceux d'une enquête du *WEF* (2002), les dirigeants de grandes entreprises multinationales mettent également au premier plan, comme acteurs clés, les employés de la firme. Viennent ensuite dans un ordre décroissant comme parties prenantes clés : les gouvernements, les consommateurs, les communautés locales, les ONG, le comité de directeurs, les investisseurs, les médias et, dans une moindre mesure, les organisations internationales, les syndicats et certains associés. Pour les PME, le gouvernement est moins un acteur clé pour l'entreprise.

Lors de l'application de la typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997), on a pu s'apercevoir que les gouvernements des pays fournisseurs sont des parties prenantes dormantes que les dirigeants de PME aimeraient bien activer pour qu'elles agissent dans le contrôle des entreprises de leur pays. La gestion des réclamations sociales des collaborateurs et des clients peut avoir un impact direct sur la pérennité de l'entreprise. Les fournisseurs qui



sont généralement classés dans les parties prenantes discrétionnaires deviennent des parties prenantes déterminantes si l'entreprise se fournit dans des pays en voie de développement. Les parties prenantes les plus vulnérables sont l'environnement et la collectivité locale. Cette typologie prend en compte les représentations des dirigeants. Cette réflexion prend toute son importance si l'on considère que la réussite d'une entreprise dépend en partie de la gestion des parties prenantes (voir : Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007 ; Dejean F. et Gond J.-P., 2004).

Si l'on analyse ces parties prenantes avec des critères plus élaborés que la fréquence de citations, par exemple avec le degré de centralité des concepts (possible grâce aux cartes cognitives) ou avec les catégories de la typologie de Mitchell et ses collaborateurs, on constate que les dirigeants de PME associent la responsabilité sociale de manière prépondérante à des acteurs économiques. Les employés, les clients et les fournisseurs sont les parties prenantes les plus centrales et les plus déterminantes. Ces trois catégories d'acteurs sont pour le dirigeant de PME à la fois des acteurs économiques et des acteurs sociaux car le dirigeant les connaît personnellement.

*Proposition 14 :*

*Les parties prenantes les plus importantes dans les représentations de la RSE chez les dirigeants de PME sont les collaborateurs, les clients et les fournisseurs.*

Ces trois parties prenantes ont en commun une relation économique et contractuelle avec l'entreprise. Ce résultat peut indiquer que des dirigeants de PME associent la logique économique et la logique sociale. Les dirigeants de notre enquête ont une vision de la RSE avec principalement des actions liées directement à la gestion de l'entreprise mais aussi des actes totalement altruistes comme dans la vision anglo-saxonne.

D'après la Commission Européenne (2002a), la RSE n'est pas une option à rajouter aux activités centrales de l'entreprise, elle a trait à la gestion même de l'entreprise. Ce point de vue mélange des aspects sociaux et économiques. Le concept de RSE semble appuyer cette séparation entre les affaires, l'éthique et la société. Cette idée est d'ailleurs fortement ancrée dans la culture occidentale (Freeman R.E., Velamuri S.R., 2006). C'est vraisemblablement pour cette raison que le concept peut être en décalage avec ce que vivent les dirigeants de PME.

Lorsque l'on parle de responsabilité, on se pose légitimement les questions suivantes : envers qui ? Par rapport à quoi ? Jusqu'où ? Les exemples sur les PME ayant une activité à l'international semblent montrer qu'avec la mondialisation, certaines PME ont un réel besoin de clarification des responsabilités et de soutien de la part des gouvernements (voir : 6.6 Aparté sur les PME avec activités internationales).

*Proposition 15 :*

*Les dirigeants des PME qui ne sont pas ou peu actives à l'international privilégient les clients dans les problématiques centrales alors que les dirigeants des PME plus internationalisées ont davantage de concepts centraux liés aux fournisseurs.*

Les dirigeants des PME plus internationalisées voient un intérêt à avoir comme fournisseur principal un partenaire privilégié. Pour les dirigeants de PME la question des limites de la responsabilité du contrôle n'est pas claire. Les intermédiaires rendent la traçabilité difficile, voire impossible et les dirigeants de PME n'ont que peu de poids dans la négociation avec des fournisseurs souvent plus grands et pour lesquels ils ne sont que de petits clients. Les certifications sociales servent à l'image de l'entreprise vis-à-vis de la clientèle mais permettent aussi d'avoir un référentiel sur les pratiques à suivre (voir : 6.6 Aparté sur les PME avec activités internationales).

*Proposition 16 :*

*Ce n'est pas la distance physique avec le fournisseur qui est un obstacle à la RSE pour les PME mais la multitude de fournisseurs et la fréquence de rencontre peu élevée.*

Les freins au changement les plus importants pour les PME au sujet de la résolution de problématiques liées à la RSE sont : le manque de clarté sur la limite des responsabilités, le manque d'éclairage sur le contrôles des fournisseurs, le manque de poids dans la chaîne de valeurs vis-à-vis des clients mais aussi des fournisseurs, la multitude de fournisseurs et la fréquence de rencontre peu élevée avec ceux-ci, ainsi que le manque de connaissances des marchés internationaux. Ces explications ont été avancées par les dirigeants pour justifier leur manque de considération vis-à-vis des problèmes de RSE dans leur entreprise (voir : 6.3.2 L'analyse des explications et des conséquences). Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), habituellement les dirigeants de PME affirment qu'il est possible de faire de la RSE

uniquement quand les résultats financiers sont bons. Ces arguments ne se retrouvent pas dans les représentations modélisées.

*Proposition 17 :*

*Le manque de poids dans la chaîne de valeurs vis-à-vis des clients mais aussi des fournisseurs est considéré comme un frein au développement des politiques sociales de l'entreprise.*

Les risques et enjeux perçus par les dirigeants peuvent être identifiés à l'aide des facteurs d'explication et les conséquences ressorties de l'analyse des cartes. Les risques perçus par les dirigeants de notre enquête sont principalement des risques économiques tels qu'une amende pouvant remettre en jeu la performance de l'entreprise (autres exemples : perte de clientèle, non-conformité à la législation, manque d'intégration de l'entreprise dans son environnement local, déresponsabilisation du personnel, anticipation de la législation, licenciement, perte de compétitivité face à la concurrence). La majorité des dirigeants reconnaissent que ces différents facteurs les influencent dans le développement d'une responsabilité sociale au niveau stratégique. La responsabilité sociale est plus liée à des convictions personnelles qu'à la recherche de bénéfices et les actions de RSE se font essentiellement sous l'impulsion du dirigeant et de ses valeurs personnelles (voir : 6.3.2 L'analyse des explications et des conséquences).

Si les différents objectifs et moyens d'action résultant de l'enquête sont mis en relation avec les résultats des études et recherches présentées dans le chapitre trois, on peut conclure que même si Jenkins (2004) défend l'idée selon laquelle les certifications sont plus adaptées au management des GE qu'à celui des PME, cela n'implique pas que les PME ne désirent pas de certification sociale. Il faut cependant élaborer des certifications adaptées au mode de gestion des PME et éviter de se baser sur un modèle de GE qui ne serait pas approprié.

Être une petite structure de proximité avec peu d'échelons hiérarchiques influence le comportement des PME en matière de RSE. Les PME visent des objectifs de pérennité et de compétitivité qu'elles doivent prendre en compte dans la stratégie de RSE. Certaines certifications de type *ISO* sont perçues dans ce sens comme des moyens d'action. La stratégie sociale n'est pas complètement détachée de la stratégie économique (voir : 6.3.2 L'analyse des explications et des conséquences).

Les moyens d'action proposés par les dirigeants de PME pour les employés vont de la formation à la sécurité sur le lieu de travail en passant par la création d'un environnement agréable. Le but est d'identifier le personnel à l'entreprise et de diminuer l'absentéisme et le turnover (voir : 6.3.2 L'analyse des explications et des conséquences).

Concernant la clientèle, les PME cherchent des relations à long terme et évitent les affaires illicites. La passivité dans le contrôle des fournisseurs est expliquée par le nombre de fournisseurs, la fréquence des relations, le manque de transparence des informations mais aussi par la possibilité ou non de pouvoir choisir son fournisseur. Les PME prônent une lutte active afin de protéger l'environnement mais l'engagement sera fonction du risque écologique et légal encouru. Une forte identité régionale de l'entreprise peut expliquer une stratégie de diffusion d'une bonne image auprès de la collectivité locale (voir : 6.3.2 L'analyse des explications et des conséquences).

*Proposition 18 :*

*Pour les dirigeants de PME, les principaux risques à ne pas être socialement responsable sont essentiellement économiques avec par exemple une amende, une perte de compétitivité face à la concurrence, une perte de clientèle, un manque d'intégration dans l'environnement local ou encore une déresponsabilisation du personnel.*

L'ensemble de ces propositions va servir de point de départ pour la formulation de recommandations sur la thématique de responsabilité sociale des PME. Préalablement, une deuxième section est consacrée aux apports de notre étude relatifs à la cognition managériale.

## 7.2 Propositions et recommandations pour la cognition managériale

La deuxième section de ce chapitre consacré aux apports de l'étude cherche à définir dans un premier temps les apports théoriques en cognition managériale avec la formulation d'une série de propositions (7.2.1). Dans un deuxième temps quelques recommandations vont concerner l'utilisation des cartes cognitives en gestion (7.2.2).

### 7.2.1 Propositions pour la cognition managériale

Avec la cognition managériale, il est devenu acceptable de dire que les dirigeants représentent leurs connaissances sur leur entreprise sous la forme d'une représentation simplifiée appelée schème ou modèle mental. Ce travail a permis l'analyse des représentations de 13 dirigeants de PME par le biais de la cartographie cognitive. La carte cognitive est un outil réputé de modélisation de la cognition. L'utilisation de cartes cognitives est apparue appropriée pour étudier la RSE à travers la vision du dirigeant de PME.

Comme l'analyse cognitive du management s'est principalement développée sur une base expérimentale et que des théories ont émergé de ces expériences (Koenig G., 1998), il peut être pertinent de se demander si de nouvelles théories émergent des résultats de notre enquête.

Quelques éléments ressortent effectivement de la confrontation entre la littérature en cognition managériale (voir : 2. La cognition managériale) et les résultats de l'analyse des cartes cognitives (voir : 6. Analyses des cartes cognitives, caractéristiques principales).

La question de la relation entre la cognition du dirigeant d'entreprise et la stratégie d'entreprise attire notre attention puisque nous partons du principe que la responsabilité sociale de l'entreprise doit faire partie intégrante de la stratégie d'une entreprise. Les résultats prennent systématiquement en compte les parties prenantes de l'entreprise et permettent de ne pas séparer artificiellement la cognition du dirigeant de l'environnement qui l'entoure. L'interaction entre un individu et son environnement est une question centrale en cognition managériale tout comme l'interaction entre une entreprise et son environnement est une question centrale en stratégie d'entreprise. La perception du dirigeant de PME semble être le chaînon manquant entre l'environnement économique et la stratégie de l'entreprise (Mounoud E., 1997). Les dirigeants de PME de notre échantillon utilisent spontanément une représentation en fonction des parties prenantes (voir : 6.4 L'analyse des parties prenantes

dans les représentations des dirigeants). Ce résultat souligne la dimension sociale plutôt que strictement cognitive des représentations et corrobore l'idée que la cartographie cognitive peut schématiser à un moment donné les relations entre un individu et son environnement. Nos résultats semblent attester qu'étudier la cognition du dirigeant sans prendre en compte l'influence des parties prenantes est tout autant artificiel que la vision d'un système formalisé issu de l'approche néo-classique de l'entreprise.

*Proposition 19 :*

*La compréhension de l'environnement devrait être l'une des principales perspectives du courant de recherche cognitif en management.*

Suite à cette enquête empirique, un essai de réponses peut être apporté aux quatre questions clés posées par l'École cognitive de l'organisation et exposées dans le chapitre deux. Quel formalisme adopter pour décrire la cognition ? Les cartes cognitives sont adaptées pour décrire la cognition du dirigeant de PME mais coupler l'analyse avec des approches moins formelles, comme avec l'analyse des parties prenantes et avec l'aparté sur les PME internationales, permet de mieux intégrer la cognition du dirigeant à l'environnement de l'entreprise. Quel niveau d'analyse adopter ? Le niveau d'analyse pertinent pour la recherche en PME est bien l'individu en la personne du dirigeant d'entreprise, aucun autre acteur n'est apparu comme pertinent. En quoi le contenu des représentations est-il lié aux processus, par exemple de décision ? Le lien entre les structures cognitives et les processus cognitifs n'est pas clair, il existe une influence mutuelle. Quel est le lien entre la connaissance des dirigeants et la performance de l'organisation ? L'analyse de la complexité fait ressortir une corrélation positive.

*Proposition 20 :*

*L'analyse de la complexité indique une corrélation positive entre la connaissance des individus sur la RSE évaluée par la complexité de sa carte cognitive et l'existence d'une stratégie de responsabilité sociale dans l'entreprise.*

Deux dirigeants placés devant une problématique de RSE n'arriveront pas nécessairement à la même solution et s'ils y parviennent ce ne sera pas forcément en passant par le même chemin, leur environnement (formation, bagage culturel, moral, etc.) n'étant pas le même. Les structures cognitives représentent et contiennent les connaissances. Les

principaux facteurs d'influence du processus de perception sont (Schermerhorn J.R. et al., 2002) :

- l'agent perceptif correspond dans notre enquête au dirigeant de PME. Il influence avec ses connaissances antérieures, ses expériences vécues, ses besoins, ses motivations personnelles, ses valeurs intrinsèques, ses attentes, sa personnalité, ses attitudes.
- Le cadre de perception correspond à l'influence du contexte principalement sur la relation entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes.
- L'objet perçu, la RSE, peut être influencé par exemple par le contraste, l'intensité ou encore la nouveauté.

Selon Simon (1957), chaque décision contient à la fois des propositions factuelles et des énoncés éthiques. Ces deux éléments sont fortement liés et ne sont pas différenciables aisément. Il ne faut en conséquence ni ignorer les valeurs ni les faits établis (Fiol C.M., Solé A., 1993). En effet, les libellés des concepts des cartes cognitives sont autant des énoncés éthiques que des faits établis sans distinction particulière. Par exemple, sur la carte cognitive du dirigeant C on trouve le concept no 14 « Diminution des accidents de travail » qui est un fait incontestable et qui côtoie des concepts comme le concept no 7 « Se sentir responsable de la relève du propriétaire » qui peut être considéré comme un énoncé éthique. La RSE est alors autant une thématique de gestion des faits qu'une thématique éthique.

*Proposition 21 :*

*Les décideurs ne s'appuient pas uniquement sur des faits pour décider mais aussi sur des valeurs.*

Ce sont les libellés de concepts et le choix des liens qui sont empreints de valeur. Les valeurs ne semblent pas être un facteur à part pouvant affecter la perception comme dans le modèle de Hambrick et Mason (1984).

Étant donné que les décideurs ne peuvent pas traiter l'ensemble des informations, ils n'ont pas besoin d'une perception absolument précise de l'environnement mais plutôt d'un filtre perceptuel qui amplifie les informations appropriées et atténue les autres (Walsh J.-P., 1995). Ces filtres peuvent être présentés comme des heuristiques indispensables à la prise de décision mais susceptibles de provoquer de nombreux biais (voir : Tableau 3 Les biais et heuristiques en management stratégique). Les chercheurs sont généralement unanimes sur le

fait que les décisions complexes, ambiguës et incertaines sont fortement biaisées. C'est clairement le cas des décisions stratégiques. Dans notre analyse, les principaux biais identifiés chez les dirigeants de PME concernant leurs perceptions de la RSE sont :

- la perception sélective : les dirigeants de PME privilégient un point de vue qui correspond à leur besoin et les amène à ne voir que certains aspects de la situation (Schermerhorn J.R. et al., 2002 ; Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
- La projection : les dirigeants de PME attribuent à autrui leurs propres valeurs (Schermerhorn J.R. et al., 2002).
- L'ancrage : le dirigeant de PME reste attaché à son jugement initial et manque de sensibilité à l'information nouvelle, seul un faible ajustement est réalisé (Hogarth R. M., Makridakis S., 1981).
- La dépréciation des solutions incomplètement décrites : le dirigeant de PME a tendance à rejeter les solutions incomplètes de manière prématurée (Laroche H., Nioche J.-P., 1994).
- Le fait de favoriser l'information concrète : le dirigeant de PME a tendance à privilégier les informations concrètes et ignorer les informations abstraites même si elles peuvent être prioritaires (Hogarth R.M., Makridakis S., 1981).
- La pression sociale : le jugement du dirigeant de PME peut être altéré par une pression sociale. Certains facteurs, comme la pression temporelle de différentes parties prenantes, peuvent favoriser l'apparition de biais chez les décideurs (Barabel M., Meier O., 2002).
- La focalisation sur une solution préférée d'emblée : Le dirigeant ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori, et ne voit pas ceux des autres solutions (Laroche H., Nioche J.-P., 1994).

L'étude de James et Barnes (1984) sur l'impact des biais cognitifs lors du processus de planification stratégique conclut qu'un dirigeant devrait reconnaître ses propres limites cognitives et tempérer ses jugements.

Notre recherche ne fournit pas d'apport particulier sur la prise de décision. Elle analyse uniquement la première phase des modèles de décision qui est celle de l'identification du problème et de la formulation d'objectifs. Le diagnostic est en effet une action à ne pas



négliger. Avant d'initier un changement, les dirigeants doivent être au clair sur la nature du problème et sur les objectifs du programme de changement. Cette phase commence avec l'identification d'un écart entre ce que les dirigeants pensent à propos de la RSE, les attentes de la société et le comportement réel de l'entreprise. C'est une phase clé qui peut enclencher le processus de décision et qui permet l'apprentissage en améliorant la perception des problématiques.

*Proposition 22 :*

*Un travail de sensibilisation ou de formation à la RSE sera facilité par une approche intégrant les thématiques et les liens d'influence que les dirigeants de PME utilisent spontanément dans leurs représentations.*

La formulation des problèmes est essentielle mais a longtemps été négligée par la recherche (Lyles M.A., Mitroff I., 1980).

La dissonance cognitive de Festinger (voir : 2.2.4 La dissonance cognitive) est un paradigme très intéressant à étudier en RSE. Nombreuses sont les occasions au cours desquelles un dirigeant doit appliquer une décision qui lui déplaît socialement. Rappelons que selon le paradigme de la dissonance cognitive, lorsque les actes du dirigeant ne s'accordent pas avec ses pensées, il vit une situation angoissante et déplaisante, un état de tension désagréable appelé dissonance cognitive. C'est le cas également si le dirigeant a simultanément dans sa tête un certain nombre d'idées contradictoires. L'état de dissonance cognitive est alors considéré comme un état de motivation. Pour se sentir bien, il a besoin d'éliminer cette tension, de trouver une cohérence entre ses actes et ses pensées. On pourrait penser utiliser cet état de motivation pour impliquer les dirigeants dans des actions concrètes de RSE mais il est souvent plus facile de changer sa perception que de modifier son comportement (Festinger L., 1962).

On peut se demander si dans leurs représentations de la RSE, les dirigeants ont tendance à justifier leurs actes pour diminuer une éventuelle dissonance. Ce comportement peut être identifié par exemple chez le dirigeant A de l'entreprise de conditionnement avec le contrôle des fournisseurs. Il justifie la passivité dans le contrôle par de nombreux concepts. On peut penser qu'il réduit la dissonance afin de trouver la consistance (Beauvois J.-L., Joule R.V., 1981).

Trois contextes majeurs pour tester la dissonance cognitive ont été mis en évidence dans le deuxième chapitre (voir : 2.2.4 La dissonance cognitive). Le premier contexte prédit une relation inverse entre le paiement et l'attitude de l'individu. Cette théorie est corroborée dans notre étude avec une relation inverse entre la loi et l'attitude de l'individu. Ceci est illustré par la carte cognitive du dirigeant L impliqué dans une démarche stratégique volontaire de RSE. Avec des lois, on suit le minimum alors que l'engagement volontaire sans contrainte légale est beaucoup plus impliquant.

Le deuxième contexte de travail sur la dissonance cognitive concerne les rites initiatiques. Il en est ressorti que les gens sont plus attachés à un groupe ou une organisation après qu'ils aient réalisé des tâches difficiles pour y entrer. Selon la théorie de la dissonance cognitive, ce phénomène est causé par un besoin de consistance envers l'effort fourni. La reconnaissance sociale de l'effort fourni permet de donner du sens à l'effort d'investissement.

Le troisième contexte empirique se concentre sur les tendances individuelles à augmenter la valeur perçue des alternatives choisies. Lors d'une réévaluation de deux alternatives après le choix, les individus diminuent la valeur de l'alternative non choisie et augmentent celle de l'autre pour réduire à nouveau la dissonance (Chatman J.A. et al., 1986).

La dissonance cognitive est fréquente dans les questions liées à l'éthique de l'entreprise. Le dirigeant fait face à de nombreuses idées contradictoires influencées par différents groupes de parties prenantes. Ces idées contradictoires créent un état de dissonance qu'il tentera de diminuer.

Le développement des schémas est encore peu étudié, mais on sait que les schémas se créent par expérience et qu'avec cette dernière ils deviennent plus résumés, plus complexes et plus organisés (Lord R.G., Foti R.J., 1986). Dans notre enquête, les dirigeants les plus expérimentés concernant la RSE ont montré des cartes plus complexes mais pas forcément plus résumées ou plus organisées.

Les questions cognitives ont également été abordées en leadership. Le dirigeant d'entreprise est pour la recherche en leadership une ressource privilégiée. En plus de son importance dans la définition de la stratégie d'entreprise, l'influence qu'il exerce sur les différentes parties prenantes de son environnement n'est pas négligeable (Antonakis J. et al., 2004). Une attention plus grande devrait être portée sur la manière dont les leaders résolvent les problèmes mal définis qui sont typiques à leurs activités (Mumford M. et al., 2000). Un thème de recherche important est l'éthique du leader. La stratégie de RSE pour les PME semble avant tout être une réaffirmation du leadership de son dirigeant.

Dans une perspective cognitive, la stratégie dépend de la cognition des décideurs. La stratégie va de ce fait dépendre de la relation des décideurs avec l'environnement et être perçue comme un produit cognitif. Les représentations des dirigeants de PME sont déterminantes dans le choix et la mise en œuvre de la stratégie. Cependant, leur latitude en termes de décision est limitée, comme le souligne la théorie de la discrétion managériale. Toutes les décisions ne relèvent pas de l'entière discrétion managériale, cette dernière est limitée par l'existence d'un ensemble de parties prenantes liées à l'entreprise (Dornier R., 2004a). Cette affirmation est mise en évidence dans les résultats de nos analyses. En effet, de nombreux freins sont perçus par les dirigeants. Ces freins sont d'une part liés à la taille de l'entreprise et d'autre part à la présence de tout un ensemble de parties prenantes ayant du pouvoir sur la firme. On peut citer pour les parties prenantes les plus déterminantes : les employés, les fournisseurs et les clients. Viennent ensuite l'État et le dirigeant avec les attributs de pouvoir et de légitimité. Pour finir, on trouve comme parties prenantes avec l'unique caractéristique d'avoir un pouvoir sur l'entreprise : la concurrence, les médias, les syndicats et les banques (voir : 6.4.2 L'application de la typologie de Mitchell et ses collaborateurs (1997)).

Les recherches sur le contenu des concepts sont utiles pour la formulation de règles et de guides de conduites pour les entreprises (Schwenk C.R., 1995). L'existence d'un code de conduite a peu de chance de stimuler un changement réel dans le comportement quotidien. Une culture organisationnelle effective devrait par contre plus encourager un comportement éthique et décourager un comportement non éthique (Vyakarnam S. et al., 1997). Vyakarnam S. et ses collaborateurs (1997) précisent que cette dernière influence n'a jamais réellement été explorée. Cela pourrait être très intéressant étant donné l'influence qu'a le dirigeant de PME sur la culture de son entreprise (voir : 3.8 La perception du dirigeant de PME et sa responsabilité sociale). Aucun dirigeant n'a senti le besoin de diffuser un code de conduite au sein de son entreprise. Ils souhaitent par contre que ses valeurs soient suivies et partagées par les collaborateurs.

Peu de domaines de la gestion n'ont pas encore été considérés sous un angle cognitif. Notre étude a principalement mis en évidence l'importance de la cognition dans la formulation des stratégies de responsabilité sociale en PME. Nous cherchons à évaluer maintenant les éventuels apports de l'enquête sur l'utilisation de la cartographie cognitive.

## 7.2.2 Recommandations sur la cartographie cognitive

Il paraît intéressant d'étudier les éventuels apports de l'enquête sur la recherche en cartographie cognitive ainsi que de transmettre par notre expérience nos recommandations pour de futures enquêtes réalisées avec un tel outil.

Il est plus commode d'évaluer l'apport de l'outil carte cognitive sur notre recherche que l'apport de cette dernière sur le développement de l'outil. En effet, la création de cartes cognitives offre de nombreux avantages dont le plus appréciable est de rendre réalisable l'analyse d'une thématique complexe en structurant les représentations tout en préservant la richesse des données (voir : 4.4.1 Les apports de l'outil).

Ce travail n'ambitionnait pas une quelconque contribution méthodologique. L'objectif n'était pas de développer une nouvelle méthode ou de faire avancer la recherche en cartographie cognitive. Ce travail avait pour principal objectif d'approfondir la compréhension de la notion de responsabilité sociale pour les PME. Un objectif méthodologique n'aurait d'ailleurs pas été adapté car, comme le chapitre quatre consacré à la cartographie cognitive l'indique, il y a presque autant de méthodes et de techniques liées à la carte cognitive que de travaux utilisant l'outil. Le choix des différentes méthodes et techniques va dépendre des buts que le chercheur vise à atteindre.

Néanmoins, un certain nombre de constatations et recommandations peuvent être tirées de cette expérience de l'utilisation des cartes cognitives. Ces constatations et recommandations concernent la taille de l'échantillon, la collecte des données, le codage de ces dernières, la construction des cartes, la validation ainsi que l'analyse.

Il est difficile de construire un **échantillon** représentatif d'une population aussi vaste et hétérogène que celle des PME (voir : 3.1 La PME : définitions, importance et évolution). À l'inverse, un cas unique risque de donner une vision tunnel au chercheur qui lui fait perdre une certaine compréhension de la thématique. Il paraissait alors judicieux de rester dans la recherche qualitative tout en multipliant les optiques afin de comprendre le phénomène en profondeur mais selon différentes facettes. C'est dans cet esprit que les cartes cognitives de 13 dirigeants de PME ont été créées, analysées et comparées.

On peut retenir ici qu'il est possible de comparer certains aspects des cartes individuelles idiosyncrasiques même si la recherche en cartographie cognitive préconise logiquement pour la comparaison l'utilisation de cartes créées avec des méthodes plus

structurées afin de rendre les associations de concepts plus fiables quitte à perdre énormément en validité des données en fixant les concepts a priori.

Pour une recherche de prospection dans un champ en plein développement comme celui de la RSE, il paraît plus réfléchi de préserver la validité des données et de laisser plus de place au répondant en utilisant de préférence l'interview approfondie comme méthode de **collecte des données**. De plus, les méthodes de collecte trop structurées ne sont pas adaptées aux dirigeants. Nous avons choisi une voie alternative : celle de la comparaison de cas multiples en confrontant des cartes individuelles peu structurées.

La comparaison de la complexité des cartes a pu être réalisée car le processus de création des différentes cartes était rigoureusement le même. Pour la comparaison du libellé des concepts, un **dénominateur commun a été utilisé**. Il s'agit de la partie prenante concernée. Cette manière de procéder est inédite et nous en retenons un résultat très positif. En effet, utiliser un dénominateur commun offre une sorte de pivot pour la réflexion. Cela permet d'avoir les cartes les plus valides possible et de pouvoir néanmoins réaliser de nombreuses comparaisons sous réserve évidemment que la méthode de construction des différentes cartes ait été rigoureusement la même. L'avantage par rapport aux mesures de similarité est qu'il n'y a pas de standardisation a posteriori. On regarde si le dénominateur commun est présent dans un concept et non si le libellé du concept est similaire. Le chercheur se place à un niveau différent de comparaison. Pour des cartes réalisées sur la perception de la responsabilité sociale, la recherche de parties prenantes est apparue être un dénominateur commun intéressant mais on peut imaginer faire de même avec une autre liste de variables liée à une thématique comme les compétences clés pour les ressources humaines ou les valeurs pour la culture d'entreprise.

Il est recommandé de choisir sa méthode de collecte des données en fonction de l'objectif du travail. Pour une méthode de collecte avec interview semi-directif nous préconisons de construire un guide d'entretien préparé spécialement en vue de la création d'une carte cognitive. Lors des entretiens, nous conseillons d'expliquer simplement l'outil en début d'entretien pour que le dirigeant se familiarise avec le style des questions mais de ne pas aller trop dans les détails afin qu'il ne se focalise pas sur le futur contenu de sa carte mais s'exprime le plus librement possible. L'enregistrement des interviews a été plutôt bien perçu par les dirigeants. Après avoir demandé la permission d'enregistrer l'entretien, nous avons pris garde de placer l'enregistreur à un endroit discret afin qu'il gêne le moins possible.

Il peut aussi être utile à la fin de l'entretien de poser une série de questions complémentaires afin de pouvoir approfondir l'analyse comme que nous l'avons faite avec la typologie des parties prenantes de Mitchell et ses collaborateurs (1997).

Le **codage des données** est la phase la plus délicate de construction des cartes mais c'est aussi la phase qui différencie la cartographie cognitive des autres outils qualitatifs. Nous recommandons vivement les ouvrages collectifs dirigés par Axelrod (dir., 1976) et Huff (dir., 1990) et plus récemment l'ouvrage de Cossette (2004) pour la démarche de codification. La rédaction d'un protocole de codage est ici indispensable afin de ne pas passer à côté de certains concepts ou de liens essentiels mais aussi dans le but de cibler la recherche sur un type de lien précis. L'introduction d'un **concept central** sur toutes les cartes a permis de raccorder les différents sous-thèmes de la RSE. Ce concept central a pour contenu la thématique même de l'entretien, c'est-à-dire le « Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise ». Ce concept ne fait, selon nous, pas perdre de la validité à la carte cognitive étant donné qu'il se retrouve dans les différentes questions posées aux dirigeants. Il a au contraire toute son importance car il est le fil rouge de la discussion.

Concernant la **construction des cartes** nous n'avons pas suivi un esthétisme spécifique comme l'ont fait certains auteurs mais avons cherché à minimiser le nombre de croisements de liens grâce au logiciel Decision Explorer®.

Une **validation de la carte** auprès du dirigeant est indispensable et nous recommandons de fixer directement la date de l'entretien de validation en se laissant néanmoins assez de marge pour pouvoir réaliser correctement le codage de la carte.

Concernant l'**analyse** nous préconisons vivement de se référer à Cossette (2004) et de limiter l'analyse aux indicateurs les plus pertinents. Des analyses qui ne sont pas adaptées à la méthode nuisent à l'outil.

Mis à part ces quelques réflexions, l'enquête n'a pas apporté de nouvelles dimensions à la recherche sur l'utilisation des cartes cognitives en gestion. Ce n'est pas dans ce sens que ce travail a été élaboré. L'étude a cependant permis d'ouvrir de nouvelles thématiques de recherche et offre un exemple d'application supplémentaire pour tout chercheur s'intéressant à la méthode.

Une illustration supplémentaire de l'utilisation de la méthode a été réalisée. Cette illustration concerne l'**utilisation des cartes cognitives pour la gestion des interactions**. Nous avons appliqué l'approche cognitiviste de la stratégie pour l'étude d'une démarche de

certification sociale. Nous avons analysé les représentations d'un dirigeant et de la personne chargée de la mise en œuvre de la certification sociale dans l'entreprise. Cette analyse permet de montrer – visuellement et à l'aide d'outils d'analyse des cartes - les difficultés d'établir une cohérence entre les exigences formelles d'une norme sociale internationale comme SA 8000, les représentations de la RSE et la vision stratégique du dirigeant<sup>73</sup>.

Finalement, dans le cadre de nos recherches sur la responsabilité sociale des PME, nous avons participé à un projet de recherche européen appelé *Learning Boussole*. Ce projet portait sur la **formation des dirigeants de PME** à l'aide d'une méthode d'*elearning*. L'expression *elearning* fait référence dans ce contexte à un processus d'apprentissage individuel à distance grâce à l'utilisation d'Internet. Le projet concernait la formation sur la responsabilité sociale des dirigeants de PME. L'outil proposé illustre parfaitement l'intérêt d'enrichir sa propre carte cognitive afin de développer ses connaissances. Cela permet de pouvoir utiliser la carte cognitive et son influence sur la décision pour améliorer l'une manière ou d'une autre l'action (Audet M., 1994). L'accès à l'information ainsi que la formation à la décision sont alors essentiels (Scheider D.K., 1996). La cartographie cognitive se transforme ainsi en outil d'intervention auprès de décideurs de toutes sortes<sup>74</sup>.

Au final, notre enquête encourage l'utilisation de la cartographie cognitive en gestion pour le conseil en entreprise (dans notre étude, pour les questions de responsabilité sociale), pour le développement de stratégies (dans notre étude, pour le développement de stratégies sociales), pour la gestion des interactions ainsi que pour la formation des PME.

---

73 Pour plus de détails voir : Annexe 6 Une application des cartes dans la gestion des interactions.

74 Pour plus de détails voir : Annexe 7 La carte comme outil de formation.

### 7.3 Recommandations finales sur la responsabilité sociale des PME

L'ensemble des propositions citées dans les sections précédentes fait l'objet de recommandations. Ces propositions, et les recommandations qui en découlent, sont issues de l'analyse de la littérature sur la responsabilité sociale des PME, des résultats de l'enquête empirique et de la recherche en cognition managériale.

Les recommandations s'adressent aux dirigeants de PME, aux institutions de promotion de la RSE (y compris l'État) ainsi qu'aux chercheurs en gestion. Elles sont formulées de manière suffisamment explicite pour que la cible soit facilement identifiable. Elles sont présentées sur trois tableaux mais numérotées en continu comme pour les propositions. Le premier tableau rappelle dans la colonne de gauche les propositions issues de la littérature et présente dans la colonne de droite les recommandations correspondantes. Certaines propositions peuvent amener aux mêmes recommandations.

**Tableau 110 : Propositions issues de la littérature et recommandations**

No	Propositions issues de la littérature	Recommandations
1	Les dirigeants de PME ne peuvent personnaliser et ne se sentent socialement responsables que des éléments qu'ils peuvent influencer.	Il semble pertinent pour les dirigeants de PME d'identifier à l'aide d'une carte cognitive les éléments de responsabilité sociale sur lesquels ils ont de l'influence afin de cadrer leurs actions de responsabilité sociale.
2	La flexibilité est la principale source d'influence des PME pour gérer les problématiques de RSE.	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de développer des standards de RSE qui limitent le moins possible la flexibilité pour rester crédible vis-à-vis des PME.
3	Les décisions stratégiques de responsabilité sociale sont centralisées dans les mains du dirigeant de PME.	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE d'axer leur discours concernant la PME sur le dirigeant en tant qu'acteur et pas seulement sur l'entreprise.
3 (bis)	La responsabilité sociale des PME se situe entre la responsabilité sociale individuelle et la responsabilité sociale des GE.	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE d'axer leur discours concernant la PME sur le dirigeant en tant qu'acteur et pas seulement sur l'entreprise.
4	Les PME doivent de plus en plus gérer des problématiques internationales de RSE.	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de proposer des guides pour l'internationalisation des PME.
5	Différents facteurs tels que l'âge, l'éducation ou encore l'expérience influencent la perception du dirigeant de PME concernant la RSE.	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE d'axer la sensibilisation des PME sur le partage d'expérience de pairs.

Source : réalisation personnelle



Le deuxième tableau reprend les propositions issues des résultats de l'enquête empirique et propose également une série de recommandations.

**Tableau 111 : Propositions issues de l'enquête empirique et recommandations**

No	Propositions issues de l'enquête empirique	Recommandations
6	La conception de la RSE des dirigeants de PME dépasse largement le seul cadre régional (ex.: fournisseurs, clients).	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de proposer des guides pour l'internationalisation des PME.
7	Les PME ont en commun le fait de n'avoir que peu de poids et d'influence concernant les comportements sociaux de leur filière internationale.	Il semble pertinent pour les dirigeants de PME d'identifier à l'aide d'une carte cognitive les éléments de responsabilité sociale sur lesquels ils ont de l'influence afin de cadrer leurs actions de responsabilité sociale.
8	Un dirigeant de PME qui intègre la RSE dans sa réflexion stratégique a une représentation de la RSE plus complexe.	Il semble pertinent pour les dirigeants de PME d'avoir une écoute active des problématiques de leurs parties prenantes afin de complexifier leurs représentations de la RSE.
9	La représentation de la RSE du dirigeant de PME est une représentation systémique qui se développe par rapport à un contexte d'interactions sociales spécifique à l'entreprise et au dirigeant lui-même.	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de prendre en compte pour une formation ou une sensibilisation à des indicateurs « standards » de RSE non seulement les perceptions individuelles du dirigeant mais aussi sa capacité à faire partager cette perception avec les acteurs qu'il juge les plus importants pour la RSE à savoir les collaborateurs, les clients et les fournisseurs.
10	Les dirigeants de PME se considèrent avant tout responsables vis-à-vis de leurs employés.	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de proposer des conseils et des standards spécifiques liés à l'emploi.
11	La communauté locale est un partenaire essentiel pour développer la RSE des PME.	Il semble pertinent pour les dirigeants de PME de développer un partenariat avec la collectivité locale pour les problématiques de RSE.
12	Les priorités des parties prenantes dans les problématiques centrales des dirigeants de PME concernant la RSE ont évolué avec la mondialisation des marchés.	Il semble pertinent pour les dirigeants de PME d'identifier leurs problématiques centrales à l'aide d'une carte cognitive.

13	La schématisation de l'entreprise en relation avec des parties prenantes est adaptée aux représentations instinctives qu'ont les dirigeants de PME de la RSE. Elle permet de discerner pour chaque entreprise lesquelles sont prises en compte et lesquelles sont centrales.	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE d'utiliser la schématisation de l'entreprise en relation avec des parties prenantes de son environnement pour les discours et actions de sensibilisation vers les dirigeants de PME.
14	Les parties prenantes les plus importantes dans les représentations de la RSE chez les dirigeants de PME sont les collaborateurs, les clients et les fournisseurs.	Il semble pertinent pour les dirigeants de PME d'identifier leur modèle de parties prenantes pour pouvoir agir dessus.
15	Les dirigeants des PME qui ne sont pas ou peu actives à l'international privilégient les clients dans les problématiques centrales alors que les dirigeants des PME plus internationalisées ont davantage de concepts centraux liés aux fournisseurs.	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de clarifier les limites de la responsabilité envers les fournisseurs.
16	Ce n'est pas la distance physique avec le fournisseur qui est un obstacle à la RSE pour les PME mais la multitude de fournisseurs et la fréquence de rencontre peu élevée.	Il semble pertinent pour les dirigeants de PME qui veulent être actifs sur les marchés internationaux de créer un partenariat à long terme avec un fournisseur privilégié.
17	Le manque de poids dans la chaîne de valeurs vis-à-vis des clients mais aussi des fournisseurs est considéré comme un frein au développement des politiques sociales de l'entreprise.	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE de prendre en compte les freins des PME lors de la conception de standards de RSE.
18	Pour les dirigeants de PME, les principaux risques à ne pas être socialement responsable sont essentiellement économiques avec par exemple une amende, une perte de compétitivité face à la concurrence, une perte de clientèle, un manque d'intégration dans l'environnement local ou encore une désresponsabilisation du personnel.	Il semble pertinent pour les institutions de promotion de la RSE d'explicitier les enjeux économiques de la RSE pour les PME.

Source : réalisation personnelle

Les recommandations au niveau des institutions de promotion de la RSE précisent à quels éléments il faut être particulièrement attentif quand on aborde la responsabilité sociale des PME. Les autres recommandations proposées ici donnent des indications pour aider les dirigeants de PME à développer la réflexion pour une stratégie de RSE dans leur entreprise en réalisant leur propre carte cognitive de la thématique.

Le dernier tableau reprend les propositions pour la cognition managériale et propose également une série de recommandations. Cette série de recommandations s'adresse plus particulièrement aux chercheurs en gestion.

**Tableau 112 : Propositions pour la cognition managériale et recommandations**

No	Propositions pour la cognition managériale	Recommandations
19	La compréhension de l'environnement devrait être l'une des principales perspectives du courant de recherche cognitif en management.	Il semble pertinent pour les chercheurs en gestion de se concentrer sur la compréhension de l'environnement par les dirigeants de PME pour l'étude des problématiques de RSE.
20	L'analyse de la complexité indique une corrélation positive entre la connaissance des individus sur la RSE évaluée par la complexité de sa carte cognitive et l'existence d'une stratégie de responsabilité sociale dans l'entreprise.	Il semble pertinent pour les chercheurs en gestion d'utiliser la cartographie cognitive pour l'étude de la formation des dirigeants de PME en RSE.
21	Les décideurs ne s'appuient pas uniquement sur des faits pour décider mais aussi sur des valeurs.	Il semble pertinent pour les chercheurs en gestion de prendre en compte les valeurs dans les modèles de décision stratégique en PME.
22	Un travail de sensibilisation ou de formation à la RSE sera facilité par une approche intégrant les thématiques et les liens d'influence que les dirigeants de PME utilisent spontanément dans leurs représentations.	Il semble pertinent pour les chercheurs en gestion d'utiliser la cartographie cognitive pour l'étude de la formation des dirigeants de PME en RSE.

Source : réalisation personnelle

Cette dernière série de recommandations veut donner une direction plus cognitive à la recherche académique concernant la PME et la thématique de la responsabilité sociale.

## 7.4 Conclusions

Ce septième chapitre cherche à donner un sens aux résultats obtenus en formulant toute une série de propositions et de recommandations. L'apport principal de cette enquête empirique par rapport aux autres enquêtes sur la RSE des PME est de chercher des réponses en profondeur dans la réflexion des dirigeants et non dans une certaine représentativité. Comparer plusieurs cas en profondeur a permis de mieux comprendre l'approche des PME.

Le chapitre a été structuré en trois sections. Une première section a présenté toute une série de propositions sur la responsabilité sociale des PME. En tout, 18 propositions ont été élaborées. Certaines sont issues de la littérature et d'autres ont été tirées directement des résultats de l'enquête empirique.

Dans une deuxième section, les apports de notre recherche en cognition managériale ont été discutés puis certaines recommandations pour l'utilisation de cartes cognitives ont été formulées.

Une troisième section a fourni des recommandations fondées sur les propositions des sections précédentes. Ces recommandations ont été formulées pour des dirigeants de PME, pour des instituts de promotion de la RSE, ainsi que pour des chercheurs en gestion.

Il ressort de ces recommandations qu'il paraît intéressant pour les dirigeants de PME d'utiliser la cartographie cognitive afin d'identifier leurs problématiques centrales mais aussi d'identifier les éléments sur lesquels ils ont de l'influence et de construire leur modèle de parties prenantes. Les avantages d'une écoute active des problématiques des parties prenantes, d'un partenariat avec la collectivité locale pour les problématiques de RSE et d'un partenariat à long terme avec un fournisseur privilégié pour les marchés internationaux sont également mis en évidence.

Les recommandations destinées aux institutions de promotion de la RSE préconisent principalement des standards flexibles qui prennent en compte les difficultés des PME, des solutions spécifiquement liées à l'emploi, des guides pour l'internationalisation avec des limites claires pour le contrôle des fournisseurs ainsi qu'un discours axé sur le dirigeant avec l'utilisation d'une schématisation de l'entreprise en relation avec des parties prenantes et illustré par des exemples de pairs.

Les recommandations destinées aux chercheurs concernent exclusivement la recherche en cognition managériale. Elles mettent en évidence l'importance de la compréhension de l'environnement, la place des valeurs des dirigeants dans les décisions stratégiques mais aussi l'intérêt des cartes cognitives pour l'étude et la formation des dirigeants de PME.

L'ensemble des cartes a permis de montrer que la RSE est perçue par les dirigeants de PME comme une nouvelle contrainte sociale (vision pessimiste) mais aussi comme une opportunité d'exprimer ses valeurs personnelles. Finalement, il appartient à la conclusion générale de présenter en détail les différentes contributions, les limites et les voies de recherche possible.

## 8. CONCLUSION GÉNÉRALE

---

La conclusion générale de cette thèse permet de revenir sur les principales contributions de la recherche et les implications de ces résultats. Elle donne l'occasion d'exposer également quelques limites conceptuelles et méthodologiques de cette recherche. Pour terminer, cette conclusion générale fournit au lecteur le mot de la fin avec quelques perspectives de recherches futures. Dans cet esprit, commençons par décrire les principales contributions de notre démarche.

### 8.1 Les principales contributions de la recherche

Rappelons ici que l'objectif de la présente étude était de mieux comprendre la notion de RSE des PME à partir de la présentation et de l'analyse des cartes cognitives de quelques dirigeants de PME sur la thématique. L'utilisation de cet outil nous a permis d'identifier des éléments de RSE moins susceptibles d'apparaître avec d'autres méthodes qualitatives plus traditionnelles. Les résultats obtenus nous ont permis de faire quelques propositions et recommandation à cet égard.

L'importance croissante de la thématique RSE creuse encore plus l'écart entre le développement théorique du concept et la situation telle qu'elle est vécue par les PME. C'est dans la perspective de cette évolution de la RSE que s'inscrit notre recherche dont l'objectif général est de comprendre la perception qu'ont les dirigeants de PME de la responsabilité sociale de leur entreprise.

Pour ce faire, nous avons tout d'abord fait ressortir l'intérêt des approches cognitives de l'organisation ou plus précisément de la cognition managériale (voir : Chapitre 2) ; puis nous avons fait l'analyse des théories liées à la responsabilité sociale des PME en mettant en évidence l'avancée mais aussi les lacunes de la recherche sur la RSE des PME (voir : Chapitre 3). Le concept de RSE développé principalement pour les grandes multinationales pose problème pour les PME qui se veulent de plus en plus actrices de la mondialisation. Ces difficultés incitent à recourir à de nouvelles méthodes d'analyse afin d'améliorer la compréhension de la responsabilité sociale pour les dirigeants de PME. C'est dans ce but que nous avons utilisé une technique de cartographie cognitive pour réaliser notre enquête qualitative exploratoire (voir : Chapitre 4). Nous nous sommes appuyés sur une enquête empirique auprès de dirigeants de PME afin de répondre à nos questions de recherche.

L'enquête a permis d'obtenir des résultats intéressants que nous avons formulés sous la forme de propositions et de recommandations.

Pour mieux décrire les différentes contributions de notre recherche, il convient de rappeler brièvement les résultats les plus importants. Dans la partie empirique de cette thèse, après un descriptif de notre positionnement méthodologique (voir : Chapitre 5) et grâce à l'analyse des cartes cognitives de 13 dirigeants de PME (voir : Chapitre 6), nous avons formulé différentes recommandations sur la responsabilité sociale des PME (voir : Chapitre 7). Ces recommandations peuvent être résumées de la manière qui suit.

Nous recommandons aux dirigeants de PME d'utiliser la technique des cartes cognitives afin d'identifier leur modèle de parties prenantes et leur sphère d'influence, d'avoir une écoute active de leurs parties prenantes afin de complexifier leurs représentations de la RSE, de développer un partenariat avec la collectivité locale pour les questions liées à la RSE et d'identifier leurs problématiques centrales à l'aide d'une carte cognitive. Nous recommandons aussi aux dirigeants de PME qui veulent être actifs sur les marchés internationaux de créer un partenariat à long terme avec un fournisseur privilégié.

Nous recommandons aux institutions de promotion de la RSE de développer des standards de RSE qui limitent le moins possible la flexibilité pour rester crédibles vis-à-vis des PME, de prendre en compte les freins des PME lors de la conception de leurs standards, d'axer leur discours concernant la PME sur le dirigeant, d'axer la sensibilisation des PME sur le partage d'expérience de pairs, de prendre en compte non seulement les perceptions individuelles du dirigeant mais aussi sa capacité à faire partager cette perception avec les acteurs qu'il juge les plus importants. Nous recommandons aux institutions de promotion de la RSE de proposer des conseils et des standards spécifiques liés à l'emploi. Nous recommandons également d'utiliser la schématisation de l'entreprise en relation avec des parties prenantes de son environnement pour les discours et actions de sensibilisation vers les dirigeants de PME, d'explicitier les enjeux économiques de la RSE pour les PME, de proposer des guides pour l'internationalisation des PME et de clarifier dans ce guide les limites de la responsabilité envers les fournisseurs.

Nous recommandons finalement aux chercheurs en gestion de se concentrer sur la compréhension de l'environnement par les dirigeants de PME pour l'étude des problématiques de RSE, de prendre en compte les valeurs dans les modèles de décision stratégique en PME et d'utiliser la cartographie cognitive pour la formation des dirigeants de PME en RSE.

Des pistes intéressantes liées à l'utilisation de la cartographie cognitive pour la gestion des interactions mais aussi pour la formation en PME ont été ouvertes en annexe de ce travail<sup>75</sup>.

Au niveau méthodologique, la contribution essentielle réside dans la pertinence de l'application d'une approche cognitive de l'organisation. Pour traiter de la problématique, des méthodologies quantitatives ont été jusqu'alors le plus souvent utilisées. Toutefois, compte tenu de la qualité insuffisante des données récoltées dans les précédentes études, nous avons jugé nécessaire d'y appliquer une méthodologie qualitative avec une approche cognitive de l'organisation. Il est en effet reproché aux recherches quantitatives réalisées de ne pas suffisamment prendre en compte le phénomène observé. L'approche cognitive permet de répondre à cette critique.

Reste à débattre des conséquences de ces résultats pour les dirigeants eux-mêmes. Dans la pratique, les résultats et les réflexions que suscite cette recherche peuvent être utiles pour les dirigeants mais aussi pour tous ceux qui sont en relation avec des PME et dont le but est de comprendre mais aussi de soutenir le développement de la RSE des PME. On entend par là les différents organes de soutien à la RSE tels que les gouvernements, les ONG et autres experts en RSE.

Pour les dirigeants, l'utilisation de cartes cognitives a un potentiel émancipatoire. Les cartes permettent en effet d'avoir une vision réflexive dans le but de pouvoir développer sa propre perception. De plus, la lecture des résultats devrait inciter les dirigeants à se positionner sur la thématique. Nous pensons que la carte cognitive est un outil utile pour un dirigeant afin de comprendre, de développer et de communiquer sur la politique sociale de son entreprise. Même s'il ne sert pas à décrire les actions concrètes d'une entreprise ni même les intentions des dirigeants, l'outil carte cognitive, en dévoilant les perceptions de dirigeants de PME permet de comprendre les réflexions qui bloquent les actions et peut servir d'ébauche de stratégie sociale.

Concernant les instituts de promotion de la RSE, pour ce qui est de la formation et de la sensibilisation des dirigeants de PME, les résultats de notre enquête couplés au *feedback* de notre participation au développement d'un projet européen d'*elearning* permettent de réfléchir sur les modalités adaptées pour sensibiliser les dirigeants de PME. Nous avons dans ce sens mis en évidence l'importance des exemples de pairs.

---

75 Voir : Annexe 6 Une application des cartes dans la gestion des interactions et 7 La carte comme outil de formation.



Cette thèse présente une nouvelle approche pour l'étude de la responsabilité sociale des PME. En effet, les études ont jusqu'alors plus cherché le point commun qu'à retracer l'expérience individuelle tout aussi riche en apprentissage.

## 8.2 Les limites de la recherche

Sans remettre en cause les apports de l'étude, cette dernière présente certaines limites. Les principales limitations vont être exposées afin de fournir, si ce n'est une réponse, du moins des explications complémentaires.

La recherche idéale demanderait des **ressources en temps**, en argent et en chercheurs quasi illimitée. Nous ne vivons malheureusement pas dans ce monde idéal, la construction et validation de cartes cognitives est un processus qui demande beaucoup de temps. Or, trop de temps peut aussi porter préjudice à la recherche et rendre désuets des résultats qu'il aurait fallu publier immédiatement. Cette allégorie suppose de négliger en partie voire totalement le temps de l'analyse ce qui est en soi une aberration. Néanmoins, il faut aussi savoir s'arrêter afin de faire profiter aux autres des avancées de notre réflexion.

Ce ne sont pas les **ressources financières** qui ont posé des difficultés dans ce travail. En effet, l'enquête empirique n'a nécessité que peu d'investissement si ce n'est du matériel d'enregistrement, un logiciel et quelques déplacements.

Nous avons par contre été plus touchés par le **manque de ressources humaines**. Le fait que le travail de thèse soit un travail quelque part très individuel a rendu plus difficile notre capacité à répondre à tous les critères de validité lors de la construction des cartes cognitives. Nous n'avons pas pu répondre favorablement à l'exigence de double codage proposée dans la littérature comme un moyen de valider le codage des concepts. Nous avons toutefois réalisé un entretien de validation auprès des dirigeants eux-mêmes afin de s'assurer qu'ils se reconnaissent bien dans les cartes cognitives construites. Cette validation reste à nos yeux la plus importante.

La **taille de notre échantillon** est critiquable car aucune des deux principales méthodes de mesure de la taille d'un échantillon qualitatif ne sont satisfaites ici. Nous avons déjà répondu en partie à cette remarque dans le cinquième chapitre en expliquant pourquoi la saturation et la réplication ne sont pas applicables dans le cadre de cartes cognitives idiosyncrasiques. Les 13 entreprises sont des études de cas multiples et non un échantillon

homogène représentant une population déterminée. Nous n'avons pas travaillé ici avec un but de représentativité.

Les **données de cette thèse sont essentiellement qualitatives** et ne sont généralement pas des données liées à des actions réelles ce qui peut paraître un peu abstrait. Cependant, les actions ne permettent pas toujours de comprendre un phénomène, on n'en voit alors que le résultat. Comme nous l'avons soulevé lors dans le chapitre deux c'est la décision qui mène à l'action délibérée et cette décision est influencée par la perception que le décideur se fait de son environnement.

Finalement, il y a la question de l'utilisation de **cartes cognitives individuelles à des fins de comparaison**. Nous avons présenté nos arguments dans cette thèse, particulièrement aux chapitres quatre et cinq consacrés à la description de l'outil et au développement du cadre méthodologique. C'est principalement une question d'équilibre entre la validité et la fiabilité des données. Pour notre analyse en profondeur, nous avons consciemment choisi de favoriser la validité au détriment peut-être d'un peu de fiabilité car la question de la stabilité dans la production des représentations discursives dans le temps et entre sujets était moins essentielle pour répondre à nos questions de recherche que le fait de refléter au mieux les idiosyncrasies des dirigeants.

En résumé, sur le plan méthodologique, les limites sont essentiellement reliées à la **nature qualitative des données**. En effet, ces dernières couplées à la faible taille de notre échantillon limitent la validité externe de nos propositions. Cette limite est cependant un choix que nous justifions par le fait que notre objectif est de comprendre une situation managériale et que pour se faire, une étude en profondeur cherchant à donner du sens aux observations réalisées semble tout à fait appropriée.

Une dernière limite qu'il est intéressant de relever est le degré d'implication du **chercheur** dans la construction des cartes. La validité des cartes est assurée par un entretien de validation auprès du dirigeant mais nous reconnaissons volontiers que toute l'analyse des résultats est biaisée par les perceptions du chercheur lui-même en pleine découverte d'une thématique qui le passionne. Cette limitation est propre à toute recherche qualitative.

### 8.3 Les perspectives de développement de la recherche

Ce travail ouvre de multiples possibilités pour les recherches à venir. Les diverses propositions du chapitre sept pourraient être testées en PME mais également pour les GE. Il

en est de même des recommandations qui devraient être confrontées à différents avis d'experts.

Ce travail de thèse fait appel à la cartographie cognitive sans chercher ensuite à confronter les cartes avec les actions réellement accomplies par les dirigeants. L'objectif des recherches à venir devrait viser à approfondir cette comparaison dans le but de mieux comprendre le lien entre la perception et l'action.

Des recherches qualitatives utilisant également les cartes cognitives pourraient être menées auprès de dirigeants de PME d'une même filière pour tenter de dégager des tendances par secteur d'activité et pouvoir proposer des solutions adaptées selon le produit et tout au long de la chaîne de valeurs.

Avec une recherche multi-perspective on pourrait analyser, pour une PME donnée, non seulement les perceptions de son dirigeant, mais aussi celles des différentes parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, clients, collectivité locale, fournisseurs, etc.). Ce type de recherche permettrait d'identifier et de comprendre les déterminants de la RSE en PME en prenant en compte différents points de vue.

De grandes questions se sont ouvertes sur la limite des responsabilités ainsi que sur les moyens d'action à disposition des PME et plus généralement sur les politiques trop axées vers le normatif alors que la tendance est à l'allègement des charges administratives qui pèsent sur nos petites entreprises. Afin de ne pas dénaturer le concept de RSE, veillons également à ce que son intégration dans la stratégie de l'entreprise reste basé sur le volontariat. La création de normes sociales adaptées, si leurs implications restent volontaires peut être un soutien pour le dirigeant de PME mais si la norme est imposée elle peut devenir un handicap pour le développement des PME. Nous sommes convaincus qu'une plus grande attention à la compréhension des problématiques des PME serait favorable à l'augmentation de leur participation à des actions de RSE intégrées de manière volontaire dans leurs stratégies.

## ANNEXES

---

- Annexe 1 : Le guide d'entretien
- Annexe 2 : Une vue d'ensemble des entretiens
- Annexe 3 : Le protocole de codage
- Annexe 4 : Les fiches de codage
- Annexe 5 : Les cartes cognitives
- Annexe 6 : Une application des cartes dans la gestion des interactions
- Annexe 7 : La carte comme outil de formation

## Annexe 1 : Le guide d'entretien

---

1. Qu'est-ce pour vous la responsabilité sociale d'entreprise ?
2. Quelles sont les parties prenantes les plus impliquées dans votre entreprise ?
3. Quels sont les signes qui vous permettent de dire que votre entreprise est socialement responsable ?
4. Quelle est la place des droits de l'Homme dans votre interprétation de la responsabilité sociale ? Quels sont les droits les plus significatifs ?
5. (Reprendre l'ensemble des éléments mentionnés sous 3) Quels sont pour vous les impacts positifs et négatifs de chacun de ces éléments ?
6. Quelle est l'importance de ces éléments de responsabilité sociale sur vos décisions en tant que dirigeant ?
7. Quels sont pour vous les signes de non respect ou d'insuffisance de responsabilité sociale au sein de votre entreprise ?
8. (Reprendre l'ensemble des éléments mentionnés sous 7) Quelles sont les explications de ces éléments ?
9. (Reprendre l'ensemble des éléments mentionnés sous 7) Quelles sont les conséquences de ces éléments ?
10. Parmi les éléments cités, quels sont les signes de non responsabilité sociale qui vous choquent le plus et lesquels vous semblent moins importants ?
11. Quelles actions prévoyez-vous d'entreprendre pour améliorer les signes de non respect cités précédemment ?
12. (Reprendre l'ensemble des éléments mentionnés sous 11) Quels sont les obstacles à la mise en place de ces éléments ?
13. (Reprendre l'ensemble des éléments mentionnés sous 11) Quels avantages pensez-vous retirer suite à la mise en place de ces éléments ?

## Annexe 2 : Une vue d'ensemble des entretiens

<b>Id.</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date de l'entretien d'exploration</b>	<b>Lieu</b>	<b>Durée</b>	<b>Date de l'entretien de validation</b>	<b>Durée</b>	<b>Lieu</b>
A	Conditionnement	Dirigeant	11.11.04	IIEDH (salle de conférence)	1h45	13.09.05	1h	IIEDH (salle de conférence)
B	Distribution alimentaire	Dirigeant	12.10.05	IIEDH (salle de conférence)	1h45	11.07.06	0h30	Domicile du dirigeant (Fribourg)
C	Génie civil	Dirigeant	11.01.05	IIEDH (salle de conférence)	1h30	12.10.05	1h30	Entreprise (salle de conférence)
D	Industrie alimentaire	Dirigeant	08.09.04	Entreprise (bureau du directeur)	2h00	13.06.05	1h30	Entreprise (bureau du directeur)
E	Industrie chimique	Dirigeant	26.11.04	Entreprise (bureau du directeur)	1h15	06.10.05	1h30	Entreprise (bureau du directeur)
F	Menuiserie	Dirigeant	19.01.06	Entreprise (bureau du directeur)	1h15	30.06.06	0h30	Entreprise (bureau du directeur)
G	Nettoyage	Dirigeant	22.02.06	Entreprise (salle de conférence)	1h30	23.05.06	0h45	Entreprise (salle de conférence)
H	Polissage	Dirigeant	02.11.05	Entreprise (salle de conférence)	1h30	12.06.06	0h30	Entreprise (salle de conférence)
I	Production de pièces mécaniques	Dirigeant	02.03.06	Entreprise (bureau du directeur/atelier)	1h00	30.06.06	0h30	Entreprise (bureau du directeur/atelier)
J	Secteur bancaire	Dirigeant	10.09.04	Entreprise (salle de conférence)	1h30	16.11.05	1h30	Entreprise (salle de conférence)
K	Studio de production	Dirigeant	18.01.06	Université (Fribourg)	1h30	29.05.06	0h30	Université (Fribourg)
L	Textile	Dirigeant	25.11.04	Entreprise (bureau du directeur)	2h00	09.06.05	2h00	Entreprise (bureau du directeur)
L	Textile	Chargée de mission	06.10.04	IIEDH (salle de conférence)	2h00	25.04.05	1h00	Buffet de la Gare (Fribourg)
M	Transport public	Dirigeant	27.10.05	IIEDH (salle de conférence)	1h30	06.06.06	0h30	Entreprise (bureau du directeur)

## Annexe 3 : Le protocole de codage

(Inspiré de Wrightson T.M., dans dir. Axelrod R., 1976 ; Huff A.S. et al., 1990 ; Cossette P., 2004)

### **Les relations à découvrir (plusieurs lectures)**

Localiser l'emplacement des relations d'influence positive et négative dans le texte.

#### Localisation des liens

Lire une fois le texte en entier pour comprendre les points principaux du sujet.

Repérer la terminologie qui signale fréquemment l'existence d'un lien d'influence au sein d'un discours conceptuel : parce que, afin de, dans le but de, pour, influence, explique, implique, cause, provoque, résulte, a pour conséquence de, rend possible, permet, augmente, réduit, diminue, etc.

Il faut toujours garder en tête la structure de base « concept influençant/liens/concept influencé » afin d'éviter de manquer une relation.

Quand on pense avoir fini le codage, on compare la fiche de codage au texte original.

Repérer les éléments manquants : si pas de code sur une page entière il faut prendre une phrase au hasard et se demander ce qui l'a causé.

Il existe aussi des relations implicites à faire ressortir.

Chercher le sens de l'influence.

Créer les chaînes de concept.

Placer les éléments de manière séquentielle.

Identifier la nature de la relation et lui assigner le symbole correspondant (+ ou -).

Sélectionner la portion de texte à entrer dans la feuille de codage et lui assigner un code.

#### Vocabulaire :

Les concepts sont présentés dans les fiches de codage comme des construits. Si les valeurs alternatives sont claires, elles n'ont pas besoin d'être spécifiées sur la carte cognitive pour ne pas alourdir sa lecture. Dans le cas contraire, elles doivent être spécifiées avec « ...rather than » présenté sur Decision Explorer® avec uniquement « ... ». C'est l'alternative donnée dans le discours qui est citée en premier (ex. : Ne pas être heureux...(rather than) être heureux), si dans le texte le répondant parle du fait de ne pas être heureux).

Respecter le plus possible le texte original pour éviter les erreurs d'interprétation.

Mettre entre crochet les précisions apportées par le codeur.

Avant d'éventuellement transformer les verbes en nom il faut vérifier que le sens reste identique.

#### Code :

Sur les fiches de codage les concepts sont codés de la manière à pouvoir les repérer facilement dans les retranscriptions. Chaque concept a un code composé de la lettre identifiant l'entreprise, suivi d'un numéro indiquant le numéro de la page de la retranscription d'interview sur laquelle le concept apparaît la première fois et pour finir d'une combinaison deux lettres selon l'ordre d'apparition du concept (ex. : B.01AA pour le premier concept de l'entreprise B situé sur la page 1 de la retranscription d'interview).

Sur les cartes cognitives le code n'apparaît pas. Il y a un numéro devant chaque concept indique uniquement l'ordre de saisi sur Decision Explorer® et n'a aucune autre valeur hiérarchique ou de pondération. Le logiciel ne permet pas de modifier ce numéro.

## Annexe 4 : Les fiches de codage

### Fiche de codage du dirigeant A

Identification du document : Dirigeant A

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 11.11.2004

Pages : 18

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise... (rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	A.01AA	A.01AE A.01AF A.01AG	+ + +	
2	L'entreprise a un rôle économique d'assurer des emplois et de bonnes conditions de travail... (rather than) Ce n'est pas aux entreprises d'assurer des emplois et de bonnes conditions de travail	A.01AB	A.03AO	+	
3	L'entreprise a un rôle de contribution au fonctionnement de la société (ex. : projets culturels, sportifs, caritatifs, etc.)... (rather than) L'entreprise n'a aucun rôle de contribution à apporter à la société	A.01AC	A.02AJ	+	
4	L'entreprise a pour rôle de tenir une image conforme aux valeurs en vigueur dans la société... (rather than) Les entreprises n'ont pas à tenir une image conforme aux valeurs d'une société	A.01AD	A.02AK A.04AT	+ +	
5	Se sentir d'abord responsable des personnes internes (1er noyau)... (rather than) Ne pas éprouver de responsabilité prioritaire envers les personnes internes	A.01AE	A.01AB	+	
6	Se sentir responsable envers les clients, fournisseurs et fournisseurs de capitaux (2 <sup>ème</sup> noyau)... (rather than) Ne pas éprouver de responsabilité envers ce 2 <sup>ème</sup> noyau	A.01AF			
7	Se sentir responsable envers l'environnement c'est-à-dire la nature et les citoyens (3 <sup>ème</sup> noyau)... (rather than) Ne pas éprouver de responsabilité envers ce 3 <sup>ème</sup> noyau	A.01AG	A.01AC A.01AD	+ +	
8	Fréquence élevée des rapports entre les parties prenantes et l'entreprise... (rather than) Éloignement des rapports entre les parties prenantes et l'entreprise	A.02AH	A.09BE A.11BG	+ -	
9	Aller au-delà de ce qui est demandé dans les conventions collectives... (rather than) Respecter strictement les conventions collectives	A.02AI	A.02AL A.02AM A.03AQ	+ + -	



10	Participation à différentes formes de mécénat... (rather than) Pas de mécénat	A.02AJ			
11	Conscience de travailler pour la société... (rather than) Travailler contre la société	A.02AK			
12	L'employé a la possibilité d'évoluer et de se perfectionner dans l'entreprise... (rather than) Ne pas pouvoir évoluer et se perfectionner	A.02AL			
13	Existence d'un handicap par rapport à la concurrence... (rather than) Conditions égales avec la concurrence	A.02AM	A.02AN	+	
14	Nécessité de devoir compenser ailleurs dans l'activité avec qqch. de plus satisfaisant pour le client... (rather than) Pas besoin de compenser	A.02AN			
15	Les éléments de RSE entrent en ligne de compte dans les décisions de l'entreprise... (rather than) Ne pas tenir compte des éléments de RSE dans les décisions	A.03AO	A.02AI	+	
16	L'économie tourne moins bien... (rather than) L'économie tourne bien	A.03AP	A.03AQ	+	
17	Restructuration avec licenciement de personnel... (rather than) Effort collectif (ex. : avec réduction d'horaire)	A.03AQ			
18	Passivité dans le contrôle des partenaires... (rather than) Contrôle actif des partenaires	A.04AR	A.01AF A.05BC A.04AT	- + -	
19	J'ai [le dirigeant] une vision morale de l'activité économique... (rather than) Pas de vision morale de l'activité économique	A.04AS	A.04AT A.04AU	+ +	
20	Volonté de donner une image à nos clients d'une entreprise sérieuse concernant la RSE... (rather than) Ne pas donner une image sérieuse en matière de RSE	A.04AT			
21	Choisir des partenaires privilégiés [fournisseurs] avec les mêmes valeurs morales... (rather than) Pas de critère moral dans le choix des partenaires	A.04AU			
22	Demande de contrôle [des fournisseurs] par les clients... (rather than) Pas de demande de contrôle par les clients	A.04AV	A.04AR	-	
23	Avoir un nombre élevé de fournisseurs... (rather than) Avoir peu de fournisseurs	A.05AW	A.02AH A.11BF A.05AX	- + -	
24	Avoir du temps à disposition pour contrôler ses fournisseurs... (rather than) Avoir peu de temps pour contrôler ses fournisseurs	A.05AX	A.04AR	-	
25	Penser que les autres agissent comme nous ou au moins suivent les règles de leur gouvernement... (rather than) Les autres n'agissent pas de la même manière	A.05AY	A.04AR	+	

26	Absence de procédure claire pour les contrôles... (rather than) Existence d'une procédure claire pour les contrôles	A.05AZ	A.04AR	+	
27	C'est à un organe supérieur (ex. : État) d'assurer le contrôle [des fournisseurs]... (rather than) c'est à l'entreprise d'assurer le contrôle	A.05BA	A.04AR	+	
28	Ce n'est pas clair qui sont les acteurs responsables du contrôle... (rather than) Les acteurs responsables du contrôle sont clairement établis	A.05BB	A.04AR	+	
29	On ne connaît pas les problèmes [des fournisseurs]... (rather than) On connaît les problèmes des fournisseurs	A.05BC			
30	Réglementation existante concernant les problèmes de RSE... (rather than) Réglementation inexistante concernant les problèmes de RSE	A.08BD	A.05AY	+	
31	Accès facile à l'information... (rather than) Accès difficile à l'information	A.09BE			
32	Perte en flexibilité... (rather than) Gain en flexibilité	A.11BF			
33	Possibilité de berner un contrôle... (rather than) difficulté de berner un contrôle	A.11BG			

## Fiche de codage du dirigeant B

Identification du document : Dirigeant B

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 12.10.2005

Pages : 8

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise...(rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	B.01AA	B.01AE B.02AF B.03AI B.03AK B.06AT B.08AZ	+ + + + + +	
2	Convivialité dans les contacts [entre le personnel et la clientèle]...(rather than) Peu de convivialité dans les contacts	B.01AB	B.05AR	+	
3	Engager spécifiquement du personnel cordial, courageux et volontaire...(rather than) Pas de critères d'engagement concernant le fait d'être cordial, courageux et volontaire	B.01AC	B.01AB	+	
4	Avoir du personnel en contact continu avec la clientèle...(rather than) Ne pas avoir du personnel en contact continu avec la clientèle	B.01AD	B.01AC	+	
5	Se sentir responsable de la place qu'on occupe dans la société...(rather than) Ne pas se sentir responsable de la place qu'on occupe dans la société	B.01AE	B.03AJ	+	
6	Se sentir responsable envers le client...(rather than) Ne pas se sentir responsable envers le client	B.02AF			
7	Offrir des places de travail...(rather than) Ne pas offrir de place de travail	B.02AG	B.01AC	+	
8	Offrir des places de formation pour les apprentis...(rather than) Ne pas offrir de place de formation pour les apprentis	B.02AH			
9	Se sentir responsable envers les employés...(rather than) Ne pas se sentir responsable envers les employés	B.03AI	B.02AG B.02AH B.04AN	+ + +	
10	Proposer la livraison à domicile pour les personnes malades, accidentées ou infirmes...(rather than) Ne pas proposer de livraison à domicile	B.03AJ			
11	Se sentir responsable envers les fournisseurs...(rather than) Ne pas se sentir responsable envers les fournisseurs	B.03AK	B.03AL	+	
12	Acheter à des fournisseurs de la région...(rather than) Ne pas acheter à des fournisseurs de la région	B.03AL	B.06AU	+	

13	Prix élevés des fournisseurs de la région... (rather than) Même prix que les autres à plus ou moins 2%	B.03AM	B.03AL	-	
14	Respect du personnel (ex. : horaire agréables, assurance, vacances, souper du personnel)... (rather than) Peu de respect pour le personnel	B.04AN	B.04AO	+	
15	Les employés se plaisent dans l'entreprise... (rather than) Les employés ne se plaisent pas dans l'entreprise	B.04AO			
16	Former c'est qqch. d'agréable... (rather than) Former c'est qqch. de pénible	B.05AP	B.02AH	+	
17	Prix élevés... (rather than) Prix bas	B.05AQ	B.05AR	-	
18	Bonne réputation de l'entreprise... (rather than) Mauvaise réputation de l'entreprise	B.05AR			
19	Installation d'un système de récupération de chaleur... (rather than) Pas de système de récupération de chaleur	B.05AS			
20	On lutte pour préserver l'environnement... (rather than) On ne lutte pas pour préserver l'environnement	B.06AT	B.05AS B.06AU	+	+
21	Faire peu de trajet aux marchandises... (rather than) Faire beaucoup de trajets aux marchandises	B.06AU			
22	L'entreprise est en difficulté... (rather than) L'entreprise n'est pas en difficulté	B.06AV	B.07AX B.08AY	+	+
23	Ouverture de nouvelles surfaces de vente dans la région... (rather than) Pas de nouvelles surfaces de vente dans la région	B.06AW	B.06AV	+	
24	Les banques sont des prédateurs... (rather than) Les banques sont des collaborateurs	B.07AX			
25	Ouverture d'un magasin le dimanche... (rather than) Aucun magasin n'est ouvert le dimanche	B.08AY			
26	J'écoute [le dirigeant] mon éthique... (rather than) Je n'écoute pas mon éthique	B.08AZ	B.08AY	-	

## Fiche de codage du dirigeant C

Identification du document : Dirigeant C

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 11.01.2005

Pages : 18

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise... (rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	C.01AA	C.01AE C.01AF C.02AG	+ + +	
2	On forme les gens... (rather than) On ne forme pas les gens	C.01AB	C.04AP C.01AC	+ +	
3	Les employés partent avec un bagage supplémentaire... (rather than) Partir sans rien avoir appris	C.01AC			
4	On garde uniquement les employés compétents... (rather than) On garde tous les employés	C.01AD	C.01AE C.04AO	- +	
5	Se sentir responsable envers les employés... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers les employés	C.01AE	C.01AB C.02AI	+ +	
6	Se sentir responsable vis-à-vis des clients... (rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis des clients	C.01AF	C.06AS	+	
7	Se sentir responsable de la relève du propriétaire... (rather than) Ne pas se sentir responsable de la relève du propriétaire	C.02AG	C.02AH	-	
8	Disparition de l'entreprise familiale... (rather than) Pérennité de l'entreprise familiale	C.02AH			
9	Existence d'un système de santé et sécurité développé... (rather than) Absence d'un système de santé et sécurité développé	C.02AI	C.04AN C.02AL	+ +	
10	Le métier est difficile... (rather than) Le métier est facile	C.02AJ	C.02AK	+	
11	Apparition de nouvelles maladies liées au travail (ex. : maladies psychologiques, problèmes de dos)... (rather than) Pas de nouvelles maladies liées au travail	C.02AK	C.02AI	+	
12	Fournir un avocat aux employés pour qu'ils se battent contre les assurances... (rather than) Ne pas fournir d'avocat	C.02AL			
13	Stratégie des assurances maladies pour évacuer les frais... (rather than) Les assurances maladies prennent les frais à leur charge	C.03AM	C.02AL	+	
14	Diminution des accidents de travail... (rather than) Augmentation des accidents de travail	C.04AN	C.08AW	-	
15	Augmentation de la compétitivité de l'entreprise (abondance)... (rather than) Baisse de la compétitivité	C.04AO			

16	Les employés sont polyvalents... (rather than) Les employés ne sont pas polyvalents	C.04AP			
17	La non réinsertion des anciens employés... (rather than) La réinsertion des anciens employés	C.05AQ	C.01AE	-	
18	Existence d'un compte pour les dons et le sponsoring (ex. : bonnes œuvres, culture et sport)... (rather than) Pas de compte pour les dons et ni pour le sponsoring	C.06AR			
19	Volonté de bonne image de l'entreprise dans la région... (rather than) Pas de volonté d'image de l'entreprise dans la région	C.06AS	C.06AR C.06AT	+ +	
20	Participation aux associations professionnelles... (rather than) Pas de participation aux associations professionnelles	C.06AT			
21	Application de la politique familiale de l'entreprise... (rather than) Pas d'application de la politique familiale de l'entreprise	C.06AU	C.01AD	+	
22	Les métiers de réinsertion sont peu valorisés (ex. : nettoyage, gardiennage)... (rather than) Les métiers de réinsertion sont valorisés	C.07AV	C.05AQ	+	
23	Taux d'absentéisme élevé... (rather than) Taux d'absentéisme faible	C.08AW	C.04AO	-	

## Fiche de codage du dirigeant D

Identification du document : Dirigeant D

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 08.09.2004

Pages : 19

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité social d'entreprise...(rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	D.01AA	D.01AB D.04AM D.05AR D.09AW D.13BI	+ + + + +	
2	Se sentir responsable vis-à-vis des collaborateurs...(rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis de l'emploi	D.01AB	D.01AC D.01AE D.02AF	+ + +	
3	Conserver les emplois...(rather than) Aller systématiquement vers des solutions de réduction du personnel	D.01AC	D.01AD	-	
4	Impact humain désastreux...(rather than) Pas d'impact humain désastreux	D.01AD			
5	Vision de l'entreprise comme vecteur de développement...(rather than) Vision de l'entreprise comme pourvoyeuse d'emploi	D.01AE	D.02AG	+	
6	Satisfaire les besoins primaires des employés que sont la sécurité, l'intégrité et identité...(rather than) Ne pas satisfaire les besoins primaires des employés	D.02AF	D.14BL	-	
7	Mise en place de conditions pour l'épanouissement des collaborateurs (ex. : confiance, droit à l'erreur, transparence, honnêteté des propos, égalité des chances, valorisation de la position)...(rather than) Ne rien mettre en place pour l'épanouissement	D.02AG	D.03AH	+	
8	Les gens travaillent mieux...(rather than) Les gens ne travaillent pas mieux	D.03AH			
9	Être une entreprise apprenante...(rather than) Ne pas être une entreprise apprenante	D.04AI	D.04AJ D.04AK	+ +	
10	Avoir des apprentis...(rather than) Ne pas avoir d'apprentis	D.04AJ			
11	Maintenir une relation avec le monde universitaire...(rather than) Ne pas maintenir de relation avec le monde universitaire	D.04AK			
12	Sponsoriser certains événements locaux...(rather than) Ne pas sponsoriser d'événements locaux	D.04AL	D.10BE	+	
13	Se sentir responsable vis-à-vis de la collectivité locale, la ville...(rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis de la collectivité locale	D.04AM	D.04AL D.04AN D.04AI	+ + +	

14	Partager l'histoire et l'activité de l'entreprise avec la collectivité ... (rather than) Ne pas partager l'histoire et l'activité	D.04AN			
15	Considérer l'État comme un partenaire... (rather than) considérer l'État comme un ennemi	D.05AO	D.05AP D.05AQ	+ +	
16	Respect par l'entreprise des différentes normes... (rather than) Non respect des différentes normes	D.05AP	D.05AS	+	
17	Nourrir l'État d'informations pour améliorer la ville... (rather than) Faire de la rétention d'informations	D.05AQ			
18	Se sentir responsable vis-à-vis de l'environnement dans lequel on évolue... (rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis de l'environnement	D.05AR	D.05AS	+	
19	Ne pas dénaturer l'environnement... (rather than) Dénaturer l'environnement	D.05AS			
20	Réaction positive des gens de la rue... (rather than) Réaction négative des gens de la rue	D.05AT	D.01AA	+	
21	Intérêt de certains groupes pour l'entreprise (ex. : artistes, partenaires politiques, presse, partenaires économique)... (rather than) Désintérêt de certains groupes pour l'entreprise	D.06AU	D.01AA	+	
22	Présence d'une injustice professionnelle ou relationnelle (ex. : atteinte à l'intégrité)... (rather than) Aucune injustice professionnelle ou relationnelle	D.07AV	D.01AA	-	
23	Se sentir responsable vis-à-vis des fournisseurs de matière première... (rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis des fournisseurs de matière première	D.09AW	D.09AZ D.09BA	+ +	
24	Risque de travail des enfants... (rather than) Pas de risque de travail des enfants	D.09AX			
25	Risque d'exploitation des travailleurs... (rather than) Pas de risque d'exploitation des travailleurs	D.09AY			
26	Choisir ses partenaires... (rather than) Achat auprès d'un Broker	D.09AZ	D.09AX D.09AY	- -	
27	Existence d'un centre de collecte du groupe... (rather than) Pas de centre de collecte du groupe	D.09BA	D.09BB D.09BC	+ +	
28	La matière première est plus cher... (rather than) La matière première est moins cher	D.09BB	D.11BG	+	
29	Transparence des conditions de travail... (rather than) Pas d'information sur les conditions de travail	D.09BC	D.09AX D.09AY	- -	
30	Mise en place d'un éveillé dans l'entreprise [Relais d'information]... (rather than) Pas d'éveillé mis en place	D.10BD	D.07AV D.11BF	- +	



31	Échange avec d'autres chefs d'entreprise... (rather than) Pas d'échange avec d'autres chefs d'entreprise	D.10BE			
32	Mise en place d'une enquête de satisfaction des collaborateurs... (rather than) Pas d'enquête de satisfaction	D.11BF			
33	Meilleure qualité du produit... (rather than) Moins bonne qualité du produit	D.11BG			
34	Absence de risques écologiques... (rather than) Existence de risques écologiques	D.12BH	D.05AS D.05AT	+ +	
35	Se sentir responsable vis-à-vis des clients [Consommateur final ou entreprise]... (rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis des clients	D.13BI	D.13BJ D.14BK	- +	
36	Existence de risques alimentaires... (rather than) Absence de risques alimentaires	D.13BJ			
37	Satisfaire le client au-delà de l'hygiène... (rather than) S'intéresser uniquement à l'hygiène	D.14BK			
38	Risque de conflit social (ex. : grève)... (rather than) Peu de risque de conflit social	D.14BL	D.16BM	+	
39	Risque de coût financier... (rather than) Moins de risque de coût financier	D.16BM			
40	Manque de pression des gouvernements sur les entreprises... (rather than) Pression des gouvernements	D.17BN	D.09AX D.09AY	+ +	
41	Pression des ONG sur les gouvernements... (rather than) Peu de pression des ONG	D.17BO	D.17BN	-	

## Fiche de codage du dirigeant E

Identification du document : Dirigeant E

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 26.11.2004

Pages : 13

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité social d'entreprise...(rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	E.01AA	E.01AF E.01AG E.01AI E.06BB	+ + + +	
2	Créer de la richesse...(rather than) Ne pas créer de richesse	E.01AB	E.01AC	+	
3	Garantir aux employés leur environnement de vie de tous les jours par le salaire...(rather than) Ne pas garantir de salaire	E.01AC			
4	Garantir un environnement de travail confortable (ex. : bonne ambiance de travail)...(rather than) Ne pas garantir un environnement de travail confortable	E.01AD	E.03AX E.02AJ	+ +	
5	Les employés peuvent s'épanouir...(rather than) Les employés ne peuvent pas s'épanouir	E.01AE			
6	Se sentir responsable envers les collaborateurs et leur famille...(rather than) Ne pas se sentir responsable envers les collaborateurs et leur famille	E.01AF	E.01AB E.01AD E.01AE E.03AR	+ + + +	
7	Se sentir responsable envers l'État...(rather than) Ne pas se sentir responsable envers l'État	E.01AG			
8	L'État offre un cadre favorable et met des moyens à disposition...(rather than) L'État n'offre pas un cadre favorable	E.01AH	E.01AG	+	
9	Se sentir responsable envers la collectivité dans son ensemble...(rather than) Ne pas se sentir responsable envers la collectivité dans son ensemble	E.01AI	E.00BF	+	
10	Les employés viennent parler des difficultés professionnelles et privées...(rather than) Les employés ne viennent pas parler des difficultés	E.02AJ	E.03AX	+	
11	Être une petite entreprise...(rather than) Être une grande entreprise	E.02AK	E.02AL	+	
12	Possibilité de contacts réguliers entre la direction et les employés...(rather than) Contacts rares entre la direction et les employés	E.02AL	E.02AJ	+	
13	Les gens ne sont plus aptes à remplir leur mission...(rather than) les gens sont apte à remplir leur mission	E.02AM	E.02AN	+	
14	On ne peut plus garder les gens...(rather than) On peut garder les gens	E.02AN	E.02AO	-	
15	Recherche d'une solution moins douloureuse que le licenciement...(rather than) On licencie	E.02AO	E.01AD	+	

16	Etre actif dans l'industrie chimique...(rather than) Etre actif dans l'industrie textile	E.02AP	E.02AQ	+	
17	Etre peu touché par certains problèmes...(rather than) Etre beaucoup touché par certains problèmes	E.02AQ	E.01AA	+	
18	La sécurité c'est primordial...(rather than) La sécurité est secondaire	E.03AR	E.06BE E.03AS	+	
19	Création d'un poste de responsable sécurité...(rather than) Pas de poste de responsable sécurité	E.03AS	E.03AT	+	
20	On a très peu d'accidents professionnels...(rather than) On a beaucoup d'accidents professionnels	E.03AT	E.03AW	-	
21	Les employés font du football...(rather than) Les employés ne font pas ce genre de sport	E.03AU	E.03AV	+	
22	On a beaucoup d'accidents non professionnels...(rather than) On a peu d'accidents non professionnels	E.03AV	E.03AW	+	
23	Absentéisme des employés...(rather than) Présentéisme des employés	E.03AW			
24	Les employés sont motivés et s'identifient à l'entreprise...(rather than) Les employés ne sont pas motivés et ne s'identifient pas à l'entreprise	E.03AX	E.03AW	-	
25	Difficulté [au sens sentimental] de se séparer d'un employé...(rather than) Facilité de se séparer d'un employé	E.04AY	E.02AO	+	
26	La société tend à déresponsabiliser les gens...(rather than) La société tend à responsabiliser les gens	E.05AZ	E.05BA	+	
27	Les gens perdent l'instinct de se battre...(rather than) Les gens se battent pour leur survie	E.05BA	E.00BG	+	
28	Se sentir responsable de protéger l'environnement...(rather than) Ne pas se sentir responsable de protéger l'environnement	E.06BB	E.06BC	+	
29	L'entreprise est certifiée sur le plan environnemental (ex. : EN 14000)...(rather than) L'entreprise n'a pas de certification environnementale	E.06BC	E.06BD	+	
30	Image positive de l'entreprise...(rather than) Image négative de l'entreprise	E.06BD			
31	L'entreprise est certifiée ISO 9001...(rather than) L'entreprise n'est pas certifiée ISO 9001	E.06BE			
32	Se sentir responsable de la formation...(rather than) Ne pas se sentir responsable de la formation	E.00BF			00 car pas dans retranscription, concept ajouté par le dirigeant lors de l'entretien de validation

33	Les employés ne font pas de leur mieux... (rather than) Les employés font de leur mieux	E.00BG	E.00BH	+	00 car pas dans retranscription, concept ajouté par le dirigeant lors de l'entretien de validation
34	L'employeur perd confiance... (rather than) L'employeur garde confiance	E.00BH	E.04AY	-	00 car pas dans retranscription, concept ajouté par le dirigeant lors de l'entretien de validation

## Fiche de codage du dirigeant F

Identification du document : Dirigeant F

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 19.01.2006

Pages : 8

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise... (rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	F.01AA	F.01AB F.02AO F.03AQ F.03AT F.06BB	+ + + + +	
2	Se sentir responsable envers le personnel... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers le personnel	F.01AB	F.01AF F.01AG F.01AI F.02AK	+ + + +	
3	On est dans une PME... (rather than) On est dans une grande entreprise	F.01AC	F.01AD	+	
4	Il y a une proximité entre les employés et le dirigeant... (rather than) Peu de proximité	F.01AD	F.01AE	+	
5	Les employés parlent de leurs soucis personnels... (rather than) Les employés ne parlent pas de leur soucis personnels	F.01AE	F.01AF	+	
6	Le dirigeant a un rôle de libérateur... (rather than) Le dirigeant n'a pas de rôle de libérateur	F.01AF			
7	Prise en compte de la problématique de santé et sécurité dans l'entreprise... (rather than) Problématique de santé et sécurité dans l'entreprise pas prise en compte	F.01AG	F.01AH	+	
8	Le dirigeant rappelle le premier geste qui sauve... (rather than) Le dirigeant ne rappelle pas le premier geste qui sauve	F.01AH			
9	Système de parrainage pour les employés étrangers... (rather than) Pas de parrainage pour les étrangers	F.01AI	F.02AJ	+	
10	Intégration plus facile... (rather than) Intégration plus difficile	F.02AJ			
11	Nous formons des apprentis... (rather than) Nous ne formons pas d'apprentis	F.02AK	F.02AL	+	
12	Avoir une lourde responsabilité de formation... (rather than) Ne pas avoir de lourde responsabilité	F.02AL			
13	L'apprenti est faible... (rather than) L'apprenti est fort	F.02AM	F.02AL	+	
14	S'intéresser aux jeunes de la région... (rather than) Ne pas s'intéresser aux jeunes de la région	F.02AN	F.02AK	+	
15	Se sentir responsable envers l'environnement... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers l'environnement	F.02AO	F.02AP F.06BA	+ +	

16	Installation d'un chauffage qui fonctionne avec des sous-produits...(rather than) Pas de chauffage fonctionnant avec des sous-produits	F.02AP			
17	Se sentir responsable auprès de la collectivité...(rather than) Ne pas se sentir responsable auprès de la collectivité	F.03AQ	F.03AR F.03AS	+	
18	Engagement à l'exécutif communal...(rather than) Pas d'intérêt pour la politique locale	F.03AR			
19	Engagement dans des associations diverses (ex. : association des métiers du bois, USAM)...(rather than) Pas d'engagement dans des associations diverses	F.03AS			
20	Se sentir responsable vis-à-vis du client...(rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis du client	F.03AT	F.03AU F.04AW	+	
21	L'entreprise est certifié ISO 9001...(rather than) L'entreprise n'est pas certifié ISO 9001	F.03AU	F.03AV F.04AY F.05AZ	+	
22	Constance dans la qualité...(rather than) Pas de constance dans la qualité	F.03AV			
23	Formation du personnel sur le savoir être en clientèle...(rather than) Pas de formation sur le savoir être en clientèle	F.04AW	F.04AX	+	
24	Remerciement des clients...(rather than) Pas de remerciement des clients	F.04AX			
25	Publication d'annonces dans la presse...(rather than) Pas de publication d'annonces dans la presse	F.04AY			
26	Tout disfonctionnement doit être dénoncé par écrit...(rather than) Certains disfonctionnement peuvent être transmis par oral	F.05AZ			
27	Trier systématiquement les déchets...(rather than) Ne pas trier les déchets	F.06BA			
28	Se sentir responsable de la succession de l'entreprise...(rather than) Ne pas se sentir responsable de la succession de l'entreprise	F.06BB	F.07BC F.07BE	+	
29	Pérennité de l'entreprise...(rather than) Liquidation de l'entreprise	F.07BC			
30	Le bois est très mal coté au niveau des banques...(rather than) Le bois est bien coté au niveau des banques	F.07BD	F.07BC	-	
31	Pouvoir bénéficier de sa retraite...(rather than) Ne pas pouvoir bénéficier de sa retraite	F.07BE			

## Fiche de codage du dirigeant G

Identification du document : Dirigeant G

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 22.02.2006

Pages : 8

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise... (rather than) pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	G.01AA	G.02AL G.02AM G.02AQ G.05BE	+ + + +	
2	Gestion correcte de l'administratif... (rather than) Mauvaise gestion de l'administratif	G.01AB			
3	Offrir un soutien maximum à un employé qui a des problèmes... (rather than) Ne pas soutenir un employé qui a des problèmes	G.01AC	G.01AE	+	
4	Nous sommes ouverts à la discussion... (rather than) Nous ne sommes pas ouverts à la discussion	G.01AD	G.01AF	+	
5	Donner des conseils pour les problèmes privés... (rather than) Ne pas donner de conseils pour les problèmes privés	G.01AE			
6	Le personnel vient vers nous pour parler... (rather than) Le personnel ne vient pas vers nous	G.01AF	G.01AC	+	
7	Le personnel triche... (rather than) Le personnel est honnête	G.01AG	G.01AC G.01AH	- +	
8	Licenciement sans état d'âme... (rather than) Pas de licenciement	G.01AH			
9	Création de groupes de travail avec la meilleure entente possible... (rather than) On ne regarde pas les ententes pour les groupes de travail	G.01AI	G.01AJ G.01AK	+ +	
10	Faire attention aux incompatibilités d'humeur... (rather than) On ne s'occupe pas des incompatibilités d'humeur	G.01AJ	G.03AV		
11	Faire attention aux ethnies... (rather than) On ne s'occupe pas des ethnies	G.01AK	G.03AV		
12	Se sentir responsable envers le personnel... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers le personnel	G.02AL	G.01AB G.01AC G.02AO G.02AS G.05BF	+ + + + +	
13	Se sentir responsable envers la clientèle... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers la clientèle	G.02AM	G.02AN G.03AY G.03AZ	+ + +	
14	Le personnel fournit un travail qui satisfait la clientèle... (rather than) Le personnel ne fournit pas un travail satisfaisant	G.02AN			
15	Défense du personnel contre une clientèle pas correcte... (rather than) Pas de défense du personnel	G.02AO	G.02AP	+	
16	Résiliation du contrat avec le client... (rather than) On maintient le contrat avec le client	G.02AP			

17	Se sentir responsable envers l'environnement... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers l'environnement	G.02AQ	G.02AR	+	
18	Certification environnementale pour le matériel et les produit (ex. : ISO 14000)... (rather than) Pas de certification environnementale	G.02AR	G.05BD	+	
19	La sécurité au travail c'est un point très important... (rather than) La sécurité au travail n'a que peu d'importance	G.02AS			
20	Le personnel n'applique pas les règles de sécurité... (rather than) Le personnel applique les règles de sécurité	G.02AT	G.02AS G.02AN	+ -	
21	Apport sur le processus de travail et sur la formation... (rather than) Pas d'apport sur le processus de travail et sur la formation	G.03AU			
22	Avoir une bonne ambiance au travail... (rather than) Avoir une mauvaise ambiance au travail	G.03AV	G.02AN G.03AW	+ +	
23	Longévité du personnel dans l'entreprise... (rather than) Le personnel quitte rapidement l'entreprise	G.03AW	G.02AL	+	
24	La concurrence envie notre qualité... (rather than) La concurrence ne nous envie pas notre qualité	G.03AX			
25	Stabilité dans la qualité du travail... (rather than) Pas de stabilité dans la qualité du travail	G.03AY	G.03AX	+	
26	Vérification de la satisfaction clientèle (ex. : visite, enquête)... (rather than) Pas de vérification de la satisfaction clientèle	G.03AZ			
27	Beaucoup de requérants d'asile dans le personnel... (rather than) Peu de requérants d'asile dans le personnel	G.03BA	G.01AC	+	
28	L'entreprise est certifiée ISO 9001... (rather than) L'entreprise n'est pas certifiée ISO 9001	G.04BB	G.03AU G.04BC	+ +	
29	Existence d'une référence pour bien réaliser le travail... (rather than) Pas de référence pour bien réaliser le travail	G.04BC	G.02AN G.03AY	+ +	
30	Limitation du choix des fournisseurs... (rather than) On peut prendre des PME ou des ateliers d'handicapés	G.05BD			
31	Actions caritatives non communiquées (ex. : chaises roulantes)... (rather than) Actions caritatives communiquées	G.05BE			
32	Participation à la mise sur pied d'une convention collective... (rather than) Pas de participation à la réalisation de la convention collective	G.05BF			
33	Laisser-aller social dans la profession... (rather than) Pas de laisser-aller social dans la profession	G.05BG	G.05BF	+	
34	Existence de problèmes de relations (ex. : entre hommes et femmes)... (rather than) Pas de problèmes de relation	G.08BH	G.01AI	+	



## Fiche de codage du dirigeant H

Identification du document : Dirigeant H

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 02.11.2005

Pages : 8

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise... (rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	H.01AA	H.02AO H.02AP	+ +	
2	La PME a trop de responsabilités sociales à assumer... (rather than) La PME a peu de responsabilités sociales	H.01AB	H.01AC H.01AD	+ +	
3	La mission première de l'entreprise est altérée... (rather than) L'entreprise peut se concentrer sur sa mission première	H.01AC			
4	Les personnes au sein de l'entreprise sont désresponsabilisées... (rather than) Le personnel est responsabilisé	H.01AD	H.01AH H.01AI	+ +	
5	Etre une PME... (rather than) Etre une grande entreprise	H.01AE	H.01AF	+	
6	La structure a peu d'échelons hiérarchiques... (rather than) Beaucoup d'échelons hiérarchiques	H.01AF	H.01AG H.04AZ	+ +	
7	Vous [le dirigeant] connaissez tout votre personnel et leur situation familiale... (rather than) Vous ne connaissez pas votre personnel	H.01AG	H.01AH	+	
8	Beaucoup de demandes pour des affaires privées... (rather than) Peu de demandes pour des affaires privées	H.01AH			
9	Les gens sont assistés... (rather than) Les gens ne sont pas assistés	H.01AI			
10	Importance du rôle historique de PME de donner du travail au gens dans la marginalité... (rather than) Perte d'importance de ce rôle historique	H.01AJ	H.02AK	+	
11	Fournir une position sociale et un sens à la vie pour les gens dans la marginalité... (rather than) Ne pas fournir d'emploi aux gens dans la marginalité	H.02AK			
12	Le système légal et de sécurité est devenu très strict... (rather than) Le système légal et de sécurité n'est pas plus strict	H.01AL	H.02AK H.07BD	- -	
13	On engage uniquement des gens sans diplômes... (rather than) On engage des diplômés	H.02AM	H.02AN	+	
14	Le personnel quitte l'entreprise avec un savoir-faire supplémentaire... (rather than) Pas de valeur ajoutée	H.02AN	H.06BC	+	
15	Se sentir responsable envers les employés... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers les employés	H.02AO	H.04AZ H.04BA H.05BB H.02AM	+ + + +	

16	Se sentir responsable de protéger l'environnement... (rather than) Ne pas se sentir responsable de protéger l'environnement	H.02AP	H.02AQ	+	
17	Installation d'une station d'épuration privée... (rather than) Pas de station d'épuration	H.02AQ			
18	Etre amendé... (rather than) Ne pas être amendé	H.02AR	H.02AQ	+	
19	Ne pas savoir qu'on pollue... (rather than) Être au courant qu'on pollue	H.02AS	H.02AR	+	
20	Les normes environnementales sont de plus en plus strictes... (rather than) Les normes environnementales ne sont pas plus strictes	H.03AT	H.03AU H.07BD	+ -	
21	Difficulté pour une PME d'atteindre les normes environnementales... (rather than) Facilité à satisfaire les normes	H.03AU	H.02AR	+	
22	On est des sous-traitants... (rather than) On n'est pas des sous-traitants	H.03AV	H.03AW	-	
23	On connaît l'utilisation finale d'une pièce... (rather than) On ne connaît pas l'utilisation finale d'une pièce	H.03AW	H.04AX	-	
24	Risque de production contre l'éthique du dirigeant (ex. : mines antipersonnelles)... (rather than) Perte de ce risque	H.04AX	H.06BC	-	
25	Confidentialité dans le secteur horloger... (rather than) Pas de confidentialité dans le secteur horloger	H.04AY	H.03AW	-	
26	Faible distance morale entre les ouvriers et la direction... (rather than) Forte distance morale	H.04AZ			
27	Horaire flexible pour les femmes avec enfants... (rather than) Pas d'horaire adapté pour les femmes avec enfants	H.04BA			
28	Collaboration avec un service de placement pour les jeunes... (rather than) Pas de collaboration	H.05BB			
29	Bonne image locale de l'entreprise... (rather than) Mauvaise image locale de l'entreprise	H.06BC			
30	L'entrepreneur peut être créatif... (rather than) L'entrepreneur ne peut pas être créatif	H.07BD			

## Fiche de codage du dirigeant I

Identification du document : Dirigeant I

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 02.03.2006

Pages : 3

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise... (rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	I.01AA	I.01AC I.01AD I.01AF I.02AJ	+ + + +	
2	Ne pas exploiter les gens... (rather than) Exploiter les gens	I.01AB	I.01AC	+	
3	Être correct avec les prestations offertes (ex. : salaire, congé) ... (rather than) Ne pas être correct	I.01AC	I.02AG	+	
4	Offrir un travail où la personne se réalise... (rather than) Le travail ne permet pas de se réaliser	I.01AD	I.02AG	+	
5	Éco positif des employés... (rather than) Éco négatif des employés	I.01AE	I.01AA	+	
6	On engage des personnes pour des stages de réinsertion... (rather than) Pas de stage de réinsertion	I.01AF			
7	L'employé est satisfait à sa place de travail... (rather than) L'employé n'est pas satisfait	I.02AG	I.02AH	+	
8	Plus d'engagement dans le travail... (rather than) Moins d'engagement dans le travail	I.02AH			
9	Avoir un travail intéressant avec un petit pouvoir de décision... (rather than) Avoir un travail inintéressant	I.02AI	I.01AE I.02AH	+ +	
10	On tient compte des éléments de RSE dans les décisions... (rather than) On ne tient pas compte des éléments de RSE dans les décisions	I.02AJ			
11	De la flexibilité est offerte aux employés... (rather than) Aucune flexibilité n'est offerte aux employés	I.02AK	I.02AG	+	
12	Le cadre de travail est sympa... (rather than) Le cadre de travail est pénible	I.02AL	I.02AG	+	
13	On écoute de la musique... (rather than) On n'écoute pas de musique	I.02AM	I.02AL	+	
14	L'utilisation finale des pièces est connue... (rather than) L'utilisation finale des pièces n'est pas connue	I.02AN	I.01AA	+	
15	Être une PME... (rather than) Être une grande entreprise	I.03AO	I.03AP	+	
16	Avoir peu de poids dans les décisions... (rather than) Avoir beaucoup de poids dans les décisions	I.03AP	I.03AR	-	
17	Nos fournisseurs s'approvisionnent en Europe... (rather than) Nos fournisseurs s'approvisionnent en Asie	I.03AQ	I.03AR	+	

---

18	Les conditions chez les fournisseurs sont correctes... (rather than) Nous ne connaissons pas les conditions chez les fournisseurs	I.03AR	I.01AA	+	
----	---	--------	--------	---	--

## Fiche de codage du dirigeant J

Identification du document : Dirigeant J

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 10.09.2004

Pages : 11

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise... (rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	J.01AA	J.01AB J.01AC J.01AD	+ + +	
2	Se sentir responsable vis-à-vis de l'intérieur... (rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis de l'intérieur	J.01AB	J.02AE J.02AF J.02AG	+ + +	
3	Se sentir responsable vis-à-vis de l'extérieur (ex. : partenaires, clients)... (rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis de l'extérieur	J.01AC	J.02AH J.02AJ J.11BJ	+ + +	
4	Se sentir responsable vis-à-vis de soi-même [le dirigeant]... (rather than) Ne pas appliquer les règles correspondant au sens de l'éthique du dirigeant	J.02AD			
5	Se sentir responsable vis-à-vis du conseil d'administration... (rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis du conseil d'administration	J.02AE	J.09BD	-	
6	Se sentir responsable vis-à-vis du propriétaire [le conseil communal]... (rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis du propriétaire	J.02AF	J.09BD	-	
7	Se sentir fortement responsable vis-à-vis des collaborateurs... (rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis des collaborateurs	J.02AG	J.03AO J.07BB	+ +	
8	Se sentir responsable vis-à-vis de la clientèle... (rather than) Ne pas se sentir responsable vis-à-vis de la clientèle	J.02AH	J.02AI J.03AO J.05AU	+ + +	
9	Construire des relations à long terme avec la clientèle... (rather than) Avoir des relations à court terme	J.02AI	J.03AK J.04AP	+ +	
10	Se sentir responsable envers tout ce qui représente l'autorité au niveau fédéral... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers l'autorité fédérale	J.02AJ			
11	Négocier avec la clientèle... (rather than) Se cacher immédiatement derrière des mesures coercitives	J.03AK			
12	Avoir des difficultés avec les clients ressortissants d'une certaine région géographique... (rather than) Ne pas avoir de difficultés	J.03AL	J.03AM	+	
13	Avoir des préjugés... (rather than) Ne pas avoir de préjugés	J.03AM	J.03AN	+	
14	Prendre de précautions supplémentaires... (rather than) Ne pas prendre de précautions supplémentaires	J.03AN	J.03AO	-	
15	Être dans l'égalité de traitement... (rather than) Ne plus être dans l'égalité de traitement	J.03AO			
16	Succès économique à long terme... (rather than) faillite de l'entreprise	J.04AP			

17	Le client est honnête...(rather than) Le client n'est pas honnête	J.04AQ	J.02AI	+	
18	Certains clients réagissent négativement face à un caissier de couleur...(rather than) Pas de réaction négative	J.04AR	J.04AS	+	
19	L'entreprise a tendance à discriminer à l'embauche...(rather than) Pas de discrimination à l'embauche	J.04AS	J.03AO	-	
20	Il existe une nouvelle loi pour lutter contre le surendettement...(rather than) il n'existe pas de nouvelle loi	J.05AT	J.05AU	+	
21	Diminuer le surendettement personnel...(rather than) Augmenter le surendettement personnel	J.05AU			
22	Être une petite banque de proximité...(rather than) Être une grande banque	J.06AV	J.06AW J.06AX J.07AZ J.10BI	+	
23	Chemin décisionnel court...(rather than) Chemin décisionnel long	J.06AW			
24	L'entreprise connaît bien la situation microéconomique de l'agglomération...(rather than) L'entreprise ne connaît pas la situation microéconomique de l'agglomération	J.06AX	J.06AY	+	
25	Bonne perception des besoins...(rather than) Mauvaise perception des besoins	J.06AY			
26	On travaille dans un environnement familial...(rather than) On travaille dans un environnement impersonnel	J.07AZ	J.07BA	+	
27	Engagement de longue durée...(rather than) Engagement de courte durée	J.07BA			
28	Volonté d'atténuer les effets d'une centralisation...(rather than) Aucune volonté d'atténuer les effets d'une centralisation	J.07BB	J.07BC	+	
29	On réoriente le personnel sur les autres secteurs...(rather than) On licencie	J.07BC	J.07BA	+	
30	Accepter des fonds de provenance délictueuse...(rather than) Ne pas accepter des fonds de provenance délictueuse	J.09BD	J.10BG J.10BH	+	
31	Avoir une loi sévère avec des contrôles draconiens...(rather than) Avoir une loi laxiste avec peu de contrôle	J.09BE	J.09BD J.09BF	- +	
32	Beaucoup de travail administratif au guichet...(rather than) Peu de travail administratif au guichet	J.09BF			
33	Retrait de la licence par la commission fédérale des banques...(rather than) On garde la licence	J.10BG			
34	Peine de prison ferme au niveau de la responsabilité personnelle pénale...(rather than) Pas de sanction personnelle	J.10BH			
35	Influence pour édicter de nouvelles règles pour le secteur...(rather than) Peu d'influence	J.10BI			
36	Regarder l'éthique des projets auxquels on accorde un crédit (ex. : villa avec chauffage à mazout)...(rather than) Ne pas regarder l'éthique des projets	J.11BJ			

## Fiche de codage du dirigeant K

Identification du document : Dirigeant K

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 18.01.2006

Pages : 7

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise... (rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	K.01AA	K.01AB K.01AC K.01AD K.01AE K.04AU	+ + + + +	
2	Se sentir responsable envers le cercle des employés... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers le cercle des employés	K.01AB	K.01AF K.01AG K.01AI K.01AK K.02AQ K.05AY	+ + + + + +	
3	Se sentir responsable envers le cercle des fournisseurs... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers le cercle des fournisseurs	K.01AC	K.01AL K.01AM K.03AS	+ + +	
4	Se sentir responsable envers les principaux concurrents... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers les principaux concurrents	K.01AD	K.01AL	+	
5	Se sentir responsable envers l'environnement... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers l'environnement	K.01AE			
6	Offrir des conditions contractuelles de travail qui sont acceptables... (rather than) Ne pas offrir de conditions contractuelles de travail acceptables	K.01AF	K.01AH	+	
7	Offrir des conditions matérielles de travail qui sont acceptables... (rather than) Ne pas offrir de conditions matérielles de travail acceptables	K.01AG	K.01AH	+	
8	Les employés peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes... (rather than) Pas d'épanouissement possible	K.01AH			
9	Les employés peuvent se donner les moyens de progresser dans leur carrière... (rather than) Les employés ne peuvent pas se donner les moyens de progresser	K.01AI			
10	L'entreprise veut être une étape dans la carrière de l'employé... (rather than) L'entreprise se voit comme un aboutissement de la carrière de l'employé	K.01AJ	K.01AI	+	
11	Veiller au bien-être des collaborateurs expatriés... (rather than) Ne pas veiller à leur bien-être en particulier	K.01AK			

12	Ne pas frauder systématiquement les comptes... (rather than) Frauder systématiquement les comptes	K.01AL	K.02AO	+	
13	On informe si les liquidités sont tendues... (rather than) On ne paie pas sans rien dire	K.01AM			
14	Avoir un rôle pédagogique pour la sécurité... (rather than) Ne pas avoir un rôle pédagogique pour la sécurité	K.02AN			
15	Ne pas être en redressement fiscal, en liquidation ou en poursuite... (rather than) Être en redressement fiscal, en liquidation ou en poursuite	K.02AO			
16	Échos positifs d'anciens employés qui ont pu s'épanouir ou trouver le job de rêve... (rather than) Échos négatifs	K.02AP	K.01AA	+	
17	Avoir un rôle quasi parental avec les stagiaires... (rather than) Peu encadrer les stagiaires	K.02AQ	K.02AR	+	
18	On suit la progression des stagiaires après le stage... (rather than) On ne s'intéresse pas au devenir des stagiaires	K.02AR	K.02AP	+	
19	On ne laisse pas tomber nos fournisseurs... (rather than) On laisse tomber nos fournisseurs	K.03AS	K.03AT	+	
20	Les fournisseurs apprécient... (rather than) Les fournisseurs n'apprécient pas	K.03AT	K.01AA	+	
21	On s'engage plus que la normal... (rather than) On respecte strictement le contrat de travail	K.04AU	K.04AV	-	
22	La boîte coule... (rather than) La boîte ne coule pas	K.04AV			
23	Investissement de fonds propres de tiers [venture capital]... (rather than) Uniquement des fonds étranger de la banque	K.04AW	K.04AX	+	
24	La situation de risque est énorme... (rather than) La situation de risque est moindre	K.04AX	K.04AU	+	
25	Intérêt pour la sécurité des employés... (rather than) Peu d'intérêt pour la sécurité des employés	K.05AY	K.02AN	+	
26	Les intermittents du spectacle demandent des arrangements dans le contrat de travail... (rather than) Pas de demande de modification du contrat	K.05AZ	K.01AF	-	
27	Le fournisseur a des prix élevés... (rather than) Le fournisseur a des prix bas	K.06BA	K.06BB	+	
28	Il doit bien payer ses collaborateurs... (rather than) Il ne doit pas bien payer ses collaborateurs	K.06BB	K.01AA	+	
29	Faire de l'évasion fiscale... (rather than) Ne pas faire de l'évasion fiscale	K.07BC	K.07BD	-	
30	Sentiment de respecter mes obligations sociétales [vis-à-vis de la société locale]... (rather than) Sentiment de ne pas respecter mes obligations sociétales	K.07BD	K.01AA	+	



## Fiche de codage du dirigeant L

Identification du document : Dirigeant L

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 25.11.2004

Pages : 15

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise...(rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	L.01AA	L.07BB L.08BF	+ +	
2	Communiquer sur les actions sociales de l'entreprise...(rather than) Ne pas communiquer sur les actions sociales de l'entreprise	L.01AB	L.11BU	+	
3	La concurrence a fait du social un élément dont il faut parler (ex. : Max Havelaar)...(rather than) La concurrence n'a pas fait du social un élément de communication	L.01AC	L.01AB	+	
4	Créer un système de travail (Artwork)...(rather than) Ne pas créer un système de travail	L.02AD	L.02AG L.02AE	+ -	
5	Laisser tomber les gens...(rather than) Soutenir les gens	L.02AE	L.02AF	+	
6	Fort risque de catastrophe sociale...(rather than) Faible risque de catastrophe sociale	L.02AF			
7	Coopération étroite avec les usines avec lesquelles on travaille...(rather than) Peu de coopération avec les usines	L.02AG	L.02AH	+	
8	Partenariat engagé...(rather than) Pas de partenariat engagé	L.02AH	L.02AI L.03AL L.05AU L.08BF	- + + +	
9	Anonymat dans la chaîne de valeur...(rather than) Transparence et traçabilité	L.02AI	L.09BG	-	
10	Forte influence personnelle (expériences, rencontres, croyances, éducation, etc.)...(rather than) Faible influence personnelle	L.03AJ	L.03AK	+	
11	Questionnement sur le sociale et l'éthique...(rather than) Pas de questionnement sur l'éthique et le social	L.03AK	L.02AD	+	
12	Travailler pour un besoin exprimé par l'autre...(rather than) Travailler pour l'argent	L.03AL	L.03AM L.04AR	+ +	
13	Avoir de la dignité...(rather than) Avoir moins de dignité	L.03AM			
14	Se certifier selon certaines normes...(rather than) Ne pas se certifier	L.03AN	L.03AO L.11BT L.14CA	+ + +	
15	Pouvoir se tenir à quelque chose...(rather than) Ne pas pouvoir se tenir à qqch.	L.03AO			

16	Renforcer l'individualité et la communauté... (rather than) Ne pas renforcer l'individualité et la communauté	L.04AP			
17	Offrir une qualification supérieure (ex. : agriculture biologique)... (rather than) Ne pas offrir de qualification supérieure	L.04AQ	L.06AV	+	
18	L'action est durable... (rather than) L'action n'est pas durable	L.04AR			
19	Intérêt de la clientèle pour les questions écologiques et sociales... (rather than) Pas d'intérêt de la clientèle pour les questions écologiques et sociales	L.05AS	L.02AI	-	
20	Rester partenaire malgré les conflits... (rather than) On rompt le partenariat dès qu'il y a un conflit	L.05AT			
21	Se battre pour trouver une solution... (rather than) Se battre pour se tuer	L.05AU	L.05AT	+	
22	Le fournisseur gagne un peu plus... (rather than) Le fournisseur ne gagne pas plus	L.06AV	L.06AW	+	
23	Possibilité pour les fournisseurs de prendre des décisions librement (ex. : innovation) ... (rather than) Pas de décision libre pour les fournisseurs	L.06AW	L.04AP L.08BC L.08BF	+	
24	Forte participation des fournisseurs à l'Openhouse... (rather than) Faible participation des fournisseurs à l'Openhouse	L.06AX	L.08BF	+	
25	Liberté d'horaire pour les collaborateurs... (rather than) Les horaires sont stricts	L.07AY	L.07BB	+	
26	Bonne ambiance chez les collaborateurs... (rather than) Mauvaise ambiance chez les collaborateurs	L.07AZ	L.07BB	+	
27	Forte identification des collaborateurs avec le travail... (rather than) Faible identification des collaborateurs	L.07BA	L.07BB	+	
28	Avoir des signes positifs de responsabilité sociale envers les employés... (rather than) Signe négatif de responsabilité sociale envers les employés	L.07BB			
29	Amener le fournisseur à développer qqch. de lui-même... (rather than) Dire au fournisseur ce qu'il doit faire	L.08BC	L.10BK L.10BO	+	
30	Respecter la culture du fournisseur... (rather than) Ne pas respecter la culture du fournisseur	L.08BD	L.08BF	+	
31	Exercer une pression continue sur les prix... (rather than) Ne pas exercer de pression continue sur les prix	L.08BE	L.06AW	-	
32	Être socialement responsable le long de la chaîne de valeur... (rather than) Ne pas être socialement responsable le long de la chaîne de valeur	L.08BF	L.09BJ	+	
33	Qualité du produit... (rather than) Mauvaise qualité du produit	L.09BG	L.09BI	+	

34	On connaît la vérité... (rather than) On ne connaît pas la vérité	L.09BH	L.05AU	+	
35	Satisfaction du besoin du client... (rather than) Non satisfaction du besoin du client	L.09BI	L.05AS	+	
36	Essayer de s'assurer que chacun a sa place... (rather than) Ne pas essayer	L.09BJ			
37	Travailler sur le long terme... (rather than) Travailler sur le court terme	L.10BJ	L.04AQ	+	
38	Les fournisseurs prennent leur propre responsabilité en main... (rather than) Les fournisseurs sont déresponsabilisés	L.10BK	L.10BL	+	
39	Devenir partenaires... (rather than) Devenir dépendants	L.10BL			
40	Laisser les fournisseurs gérer l'argent de la fondation (ex. : école, training center)... (rather than) Ne pas laisser les fournisseurs gérer l'argent de la fondation	L.10BM	L.08BC L.10BN L.13BZ	+	
41	Possibilité d'abus... (rather than) Peu de possibilité d'abus	L.10BN			
42	Certains fournisseurs sont trop impliqué... (rather than) Les fournisseur ne sont pas trop impliqués	L.10BO	L.10BP	+	
43	Les autres fournisseurs ne peuvent pas se développer... (rather than) Les autres fournisseurs peuvent se développer	L.10BP			
44	Tricherie dans la production biologique... (rather than) Pas de tricherie dans la production biologique	L.10BQ	L.10BR	+	
45	Les fournisseurs subissent une sanction sévère... (rather than) Les fournisseurs ont une sanction légère	L.10BR	L.11BV	+	
46	L'entreprise est sous la surveillance des médias... (rather than) L'entreprise n'est pas sous la surveillance des médias	L.10BS	L.10BR L.01AB	+	
47	On ne parle plus autant avec les fournisseurs... (rather than) On communique	L.11BT	L.09BH	-	
48	Se sentir poussé à suivre certaines normes (ex. : SA 8000)... (rather than) Ne pas se sentir poussé à suivre certaines normes	L.11BU	L.02AH L.02AI L.03AN	- - +	
49	Le coût est élevé (ex. : production pas exploitable)... (rather than) Le coût est moins élevé	L.11BV			
50	Fierté de produire bio [Status symbol]... (rather than) Peu de fierté de produire bio	L.12BW	L.10BQ	-	
51	Laisser le temps à la communauté de se développer... (rather than) Ne pas laisser le temps à la communauté de se développer	L.12BX	L.04AR	+	
52	Difficulté de faire accepter de longs projets aux fournisseurs... (rather than) Facilité à faire accepter de longs projets	L.12BY	L.10BJ	-	

53	La communauté sait gérer son argent... (rather than) La communauté ne sait pas gérer son argent	L.13BZ			
54	Perte de flexibilité... (rather than) Gain en flexibilité	L.14CA			

## Fiche de codage de la chargée de mission L

Identification du document : Chargée de mission L

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 06.10.2004

Pages : 16

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise... (rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	L.01AA	L.01AB L.01AC L.01AD L.01AE	+ + + +	
2	L'entreprise entretient un partenariat au travers de la chaîne de valeur... (rather than) L'entreprise n'entretient pas de partenariat au travers de la chaîne de valeur	L.01AB	L.01AF L.01AG L.01AH	+ + +	
3	Respecter les normes de l'agriculture biologique... (rather than) Ne pas respecter les normes de l'agriculture biologique	L.01AC	L.02AM	+	
4	Respecter les normes écologiques... (rather than) Ne pas respecter les normes écologiques	L.01AD			
5	Respecter les normes sociales... (rather than) Ne pas respecter les normes sociales	L.01AE			
6	Il y a un engagement envers les fournisseurs... (rather than) Il n'y a pas d'engagement envers les fournisseurs	L.01AF	L.02AJ L.03AO	+ +	
7	Il y a un engagement envers les clients... (rather than) Il n'y a pas d'engagement envers les clients	L.01AG	L.02AI	+	
8	Il y a un engagement envers les collaborateurs en Suisse... (rather than) Il n'y a pas d'engagement envers les collaborateurs en Suisse	L.01AH	L.09BJ	+	
9	Bonne qualité du produit fini... (rather than) Mauvaise qualité du produit fini	L.02AI	L.02AK	+	
10	Transférer de savoir-faire... (rather than) Garder le savoir-faire	L.02AJ	L.02AL	+	
11	Il y a un engagement du client (ex. : ligne de vêtement éthique)... (rather than) il n'y a pas d'engagement du client	L.02AK			
12	Avoir des relations de travail de longue durée... (rather than) Avoir des relations de travail de courte durée	L.02AL			
13	Création du label BioRe... (rather than) Pas de label pour l'agriculture biologique	L.02AM	L.03AQ	+	
14	Démarche de certification SA8000... (rather than) Pas de démarche de certification sociale	L.02AN	L.03AX L.03AY L.04AZ L.04BA	+ + + +	
15	Entretien de relations de travail de qualité... (rather than) Mauvaises relations de travail	L.03AO	L.03AP	+	
16	Les interactions sont de qualité... (rather than) Les interactions ne sont pas de qualité	L.03AP			

17	Sol plus productif pour les paysans ...(rather than) Sol moins productif pour les paysans	L.03AQ	L.03AR	+	
18	Stabilité du revenu des paysans...(rather than) Volatilité du revenu des paysans	L.03AR	L.03AS	-	
19	Endettement des paysans (ex. : achat de produits chimiques)...(rather than) Les paysans ne s'endettent pas	L.03AS	L.03AT	+	
20	Dépendance des paysans (ex. : envers les prêteurs d'argent)...(rather than) Indépendance des paysans	L.03AT			
21	Volonté de respecter les différences culturelles...(rather than) Pas de volonté de respecter les différences culturelles	L.03AU	L.03AV L.03AW	+ -	
22	L'entreprise est tolérante...(rather than) L'entreprise n'est pas tolérante	L.03AV	L.02AL	+	
23	Respect trop strict des droits de l'Homme...(rather than) Pas de respect strict des droits de l'Homme (ex. : interdiction du travail des enfants et lopin de terre offert en Tanzanie, discrimination à l'embauche tribus en Tanzanie)	L.03AW	L.07BI	+	
24	Existence d'un système de management et de contrôle des conditions de travail...(rather than) Pas de système de management et de contrôle	L.03AX	L.05BE	+	
25	Sensibilisation des partenaires aux conditions de travail (ex. : sensibilisation aux droits de leurs ouvriers)...(rather than) Pas de sensibilisation sur les conditions de travail	L.03AY	L.01AE	+	
26	Sclérose du dialogue avec les partenaires...(rather than) Dynamique du dialogue avec les partenaires (ex. : calendrier des fêtes)	L.04AZ			
27	Risque de créer des problèmes là où y'en n'a pas (ex. : non-conformité dans le système des heures supplémentaires en Suisse)...(rather than) Pas de risque	L.04BA			
28	Le directeur est sensible aux problèmes de responsabilité sociale...(rather than) Le directeur n'est pas sensible aux problèmes de responsabilité sociale	L.04BB	L.02AM L.01AB	+ +	
29	Difficulté de contrôle du travail des enfants (ex. : aucune trace)...(rather than) Facilité de contrôle du travail des enfants	L.05BC	L.03AW	-	
30	Forte part de l'entreprise dans le chiffre d'affaires du fournisseur...(rather than) Faible part de l'entreprise dans le chiffre d'affaires du fournisseur	L.05BD	L.01AE	+	
31	On a conscience des problèmes...(rather than) On ne connaît pas les problèmes	L.05BE	L.05BF L.01AE	+ +	

32	On travaille à la résolution des problèmes...(rather than) On ne fait rien	L.05BF			
33	Les normes sont créées dans des bureaux...(rather than) Les normes sont créées sur le terrain	L.07BG	L.07BH	+	
34	Les normes ne sont pas adaptées à la réalité...(rather than) Les normes sont adaptées à la réalité	L.07BH	L.01AE L.03AV	- +	
35	Dégradation de la condition des enfants (ex. : licenciement et passage dans la criminalité)...(rather than) Stabilité de la condition des enfants	L.07BI			
36	Approche personnalisée des employés...(rather than) Approche impersonnelle des employés	L.09BJ			
37	Dialogue avec les ONG (parties prenantes qui s'imposent)...(rather than) Pas de dialogue avec les ONG	L.10BK		+	
38	Forte pression des ONG...(rather than) Faible pression des ONG	L.13BL	L.10BK L.03AV	+	

## Fiche de codage du dirigeant M

Identification du document : Dirigeant M

Initiales du codeur : DA

Date de l'entretien d'exploration : 27.10.2005

Pages : 5

No	Concept	Code	Lien avec	Nature du lien	Commentaires
1	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise... (rather than) Pas de sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	M.01AA	M.01AB M.01AC M.01AD M.01AG M.02AN M.04AZ M.00BC	+ + + + + + +	
2	Se sentir responsable envers le client mandataire [pouvoirs publics] ... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers le client mandataire	M.01AB	M.01AH M.01AI M.00BD	+ + +	
3	Se sentir responsable envers les collaborateurs et partenaires sociaux [syndicats]... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers les collaborateurs et partenaires sociaux	M.01AC	M.02AK M.03AT M.03AW	+ + +	
4	Se sentir responsable envers soi-même... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers soi-même	M.01AD			
5	Être une entreprise à forte composante humaine [60% des coûts liés au personnel]... (rather than) Être une entreprise à faible composante humaine	M.01AE	M.01AC	+	
6	Peu d'achats auprès de fournisseurs... (rather than) Beaucoup d'achats auprès de fournisseurs	M.01AF	M.01AG	-	
7	Se sentir responsable envers les fournisseurs... (rather than) Ne pas se sentir responsable envers les fournisseurs	M.01AG	M.02AM	+	
8	Fournir un service de qualité... (rather than) Fournir un service médiocre	M.01AH			
9	Fournir un service à des coûts corrects... (rather than) Fournir un service très coûteux	M.01AI			
10	Financement public... (rather than) Financement privé	M.01AJ	M.02AN	+	
11	Offrir des conditions de travail acceptables... (rather than) Ne pas offrir des conditions de travail acceptables	M.02AK	M.02AL	+	
12	Évolution des conditions salariales... (rather than) Pas d'évolution des conditions salariales	M.02AL			
13	On essaie de travailler à long terme... (rather than) On fait simplement une acquisition	M.02AM			

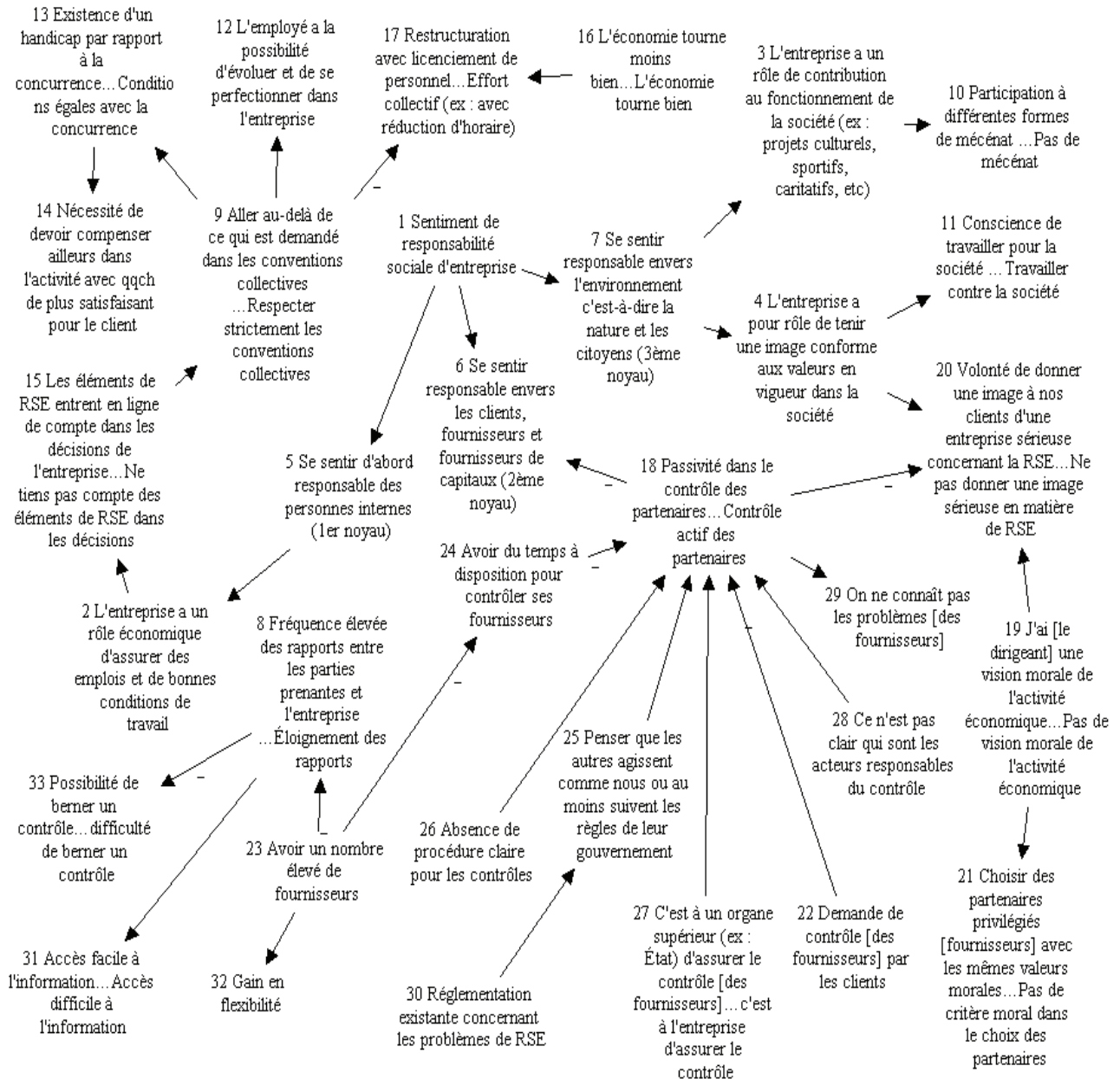


14	Se sentir responsable envers le tissu économique et social de la région (ex. : milieu touristique, grandes entreprises)...(rather than) Ne pas se sentir responsable envers le tissu économique et social de la région	M.02AN	M.03AS	+	
15	Le tissu économique et social de la région est potentiellement générateur de trafic...(rather than) Il n'est pas générateur de trafic	M.02AO	M.02AQ	+	
16	On travaille avec la presse...(rather than) On ne travaille pas avec la presse	M.02AP			
17	L'entreprise a une forte identité régionale...(rather than) L'entreprise n'a pas d'identité régionale	M.02AQ	M.02AN M.02AP M.03AV	+	
18	On fait des appels d'offres internationaux...(rather than) On fait des appels d'offres locaux	M.02AR	M.03AS	-	
19	On travaille le plus possible avec le tissu économique de la région...(rather than) On ne travaille pas avec le tissu économique de la région	M.03AS			
20	Implication dans la convention collective cantonale...(rather than) Pas d'implication dans la convention collective cantonale	M.03AT			
21	L'entreprise a des problèmes...(rather than) L'entreprise n'a pas de problèmes	M.03AU	M.03AV	+	
22	Il y a une solidarité de la région...(rather than) Pas de solidarité de la région	M.03AV			
23	Intégrer d'autres éléments que l'aspect purement productif des collaborateurs...(rather than) Prendre en compte uniquement l'aspect productif des collaborateurs	M.03AW			
24	Bonne image de l'entreprise véhiculée par les partenaires sociaux et la politique...(rather than) Mauvaise image	M.04AX	M.01AA	+	
25	Fournir un service qui a une certaine sympathie...(rather than) Fournir un service qui n'attire pas la sympathie	M.04AY	M.04AX	+	
26	Réfléchir sur des décisions de protection de l'environnement...(rather than) Ne pas réfléchir sur des décisions de protection de l'environnement	M.04AZ			
27	L'environnement n'est pas un thème de prédilection en Suisse romande...(rather than) L'environnement est un thème de prédilection en Suisse romande	M.04BA	M.04AZ	-	
28	Le facteur économique est important...(rather than) Le facteur économique est moins important	M.05BB	M.04AZ M.03AS	- -	
29	Se sentir responsable envers le client utilisateur...(rather than) Ne pas se sentir responsable envers le client utilisateur	M.00BC	M.00BE M.01AH M.01AI	+	00 car pas dans retranscription, concept ajouté par le dirigeant lors de l'entretien de validation

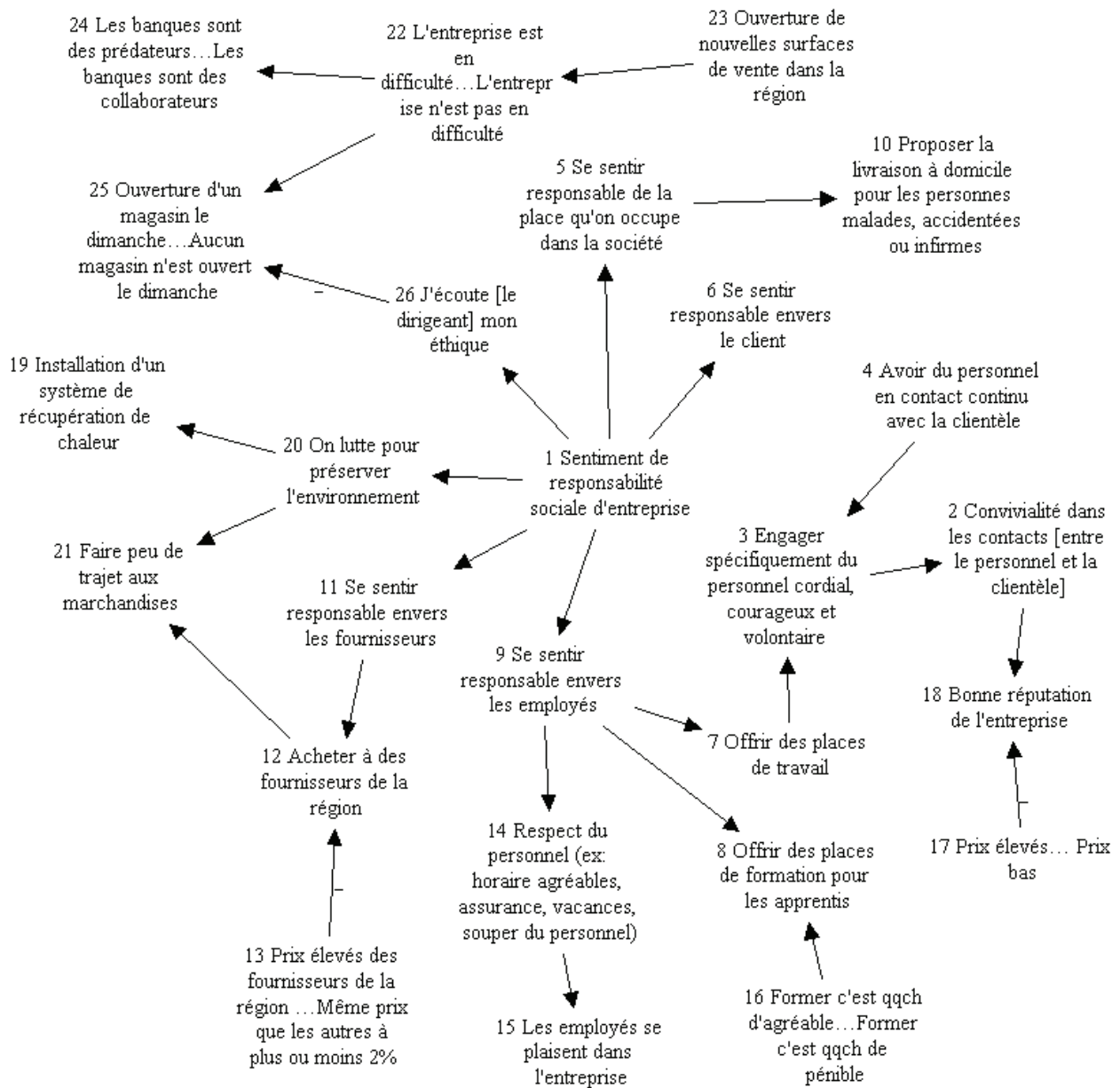
30	Veiller au suivi des règles de fonctionnement... (rather than) Ne pas contrôler le suivi des règles de fonctionnement	M.00BD			00 car pas dans retranscription, concept ajouté par le dirigeant lors de l'entretien de validation
31	Écouter les demandes et les besoins de la clientèle... (rather than) Ne pas écouter les demandes et les besoins de la clientèle	M.00BE			00 car pas dans retranscription, concept ajouté par le dirigeant lors de l'entretien de validation

## Annexe 5 : Les cartes cognitives

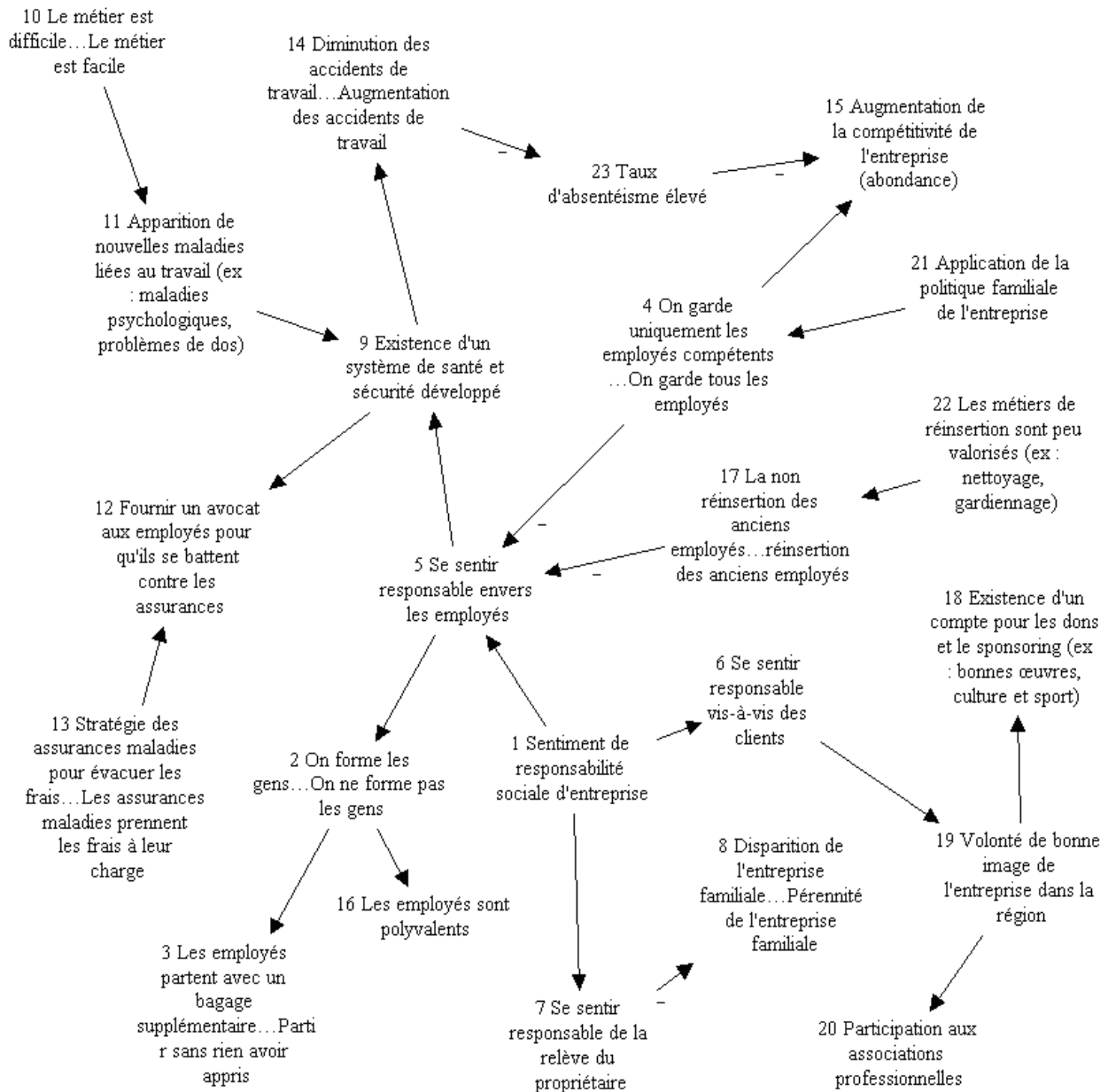
### Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise A



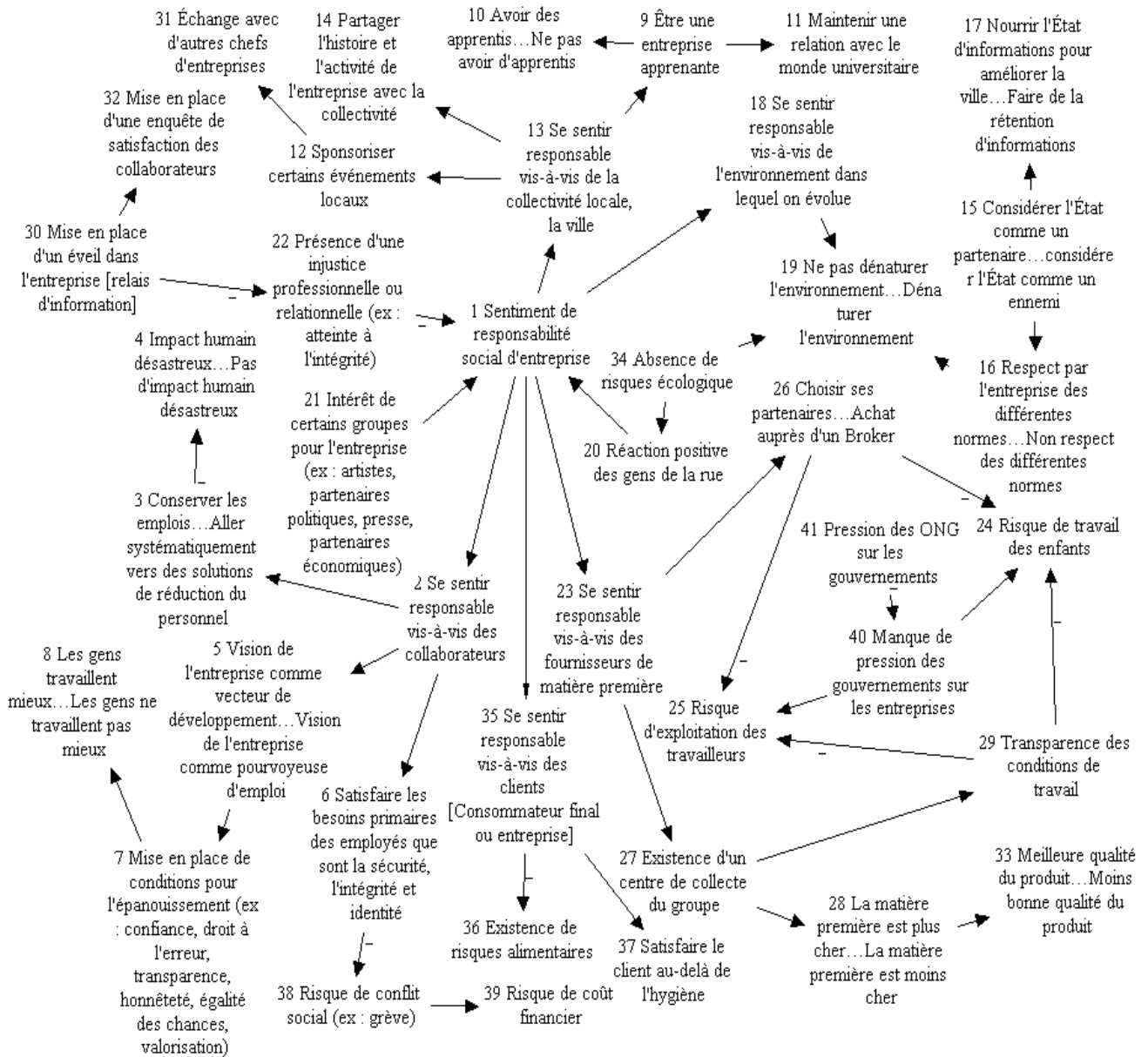
Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise B



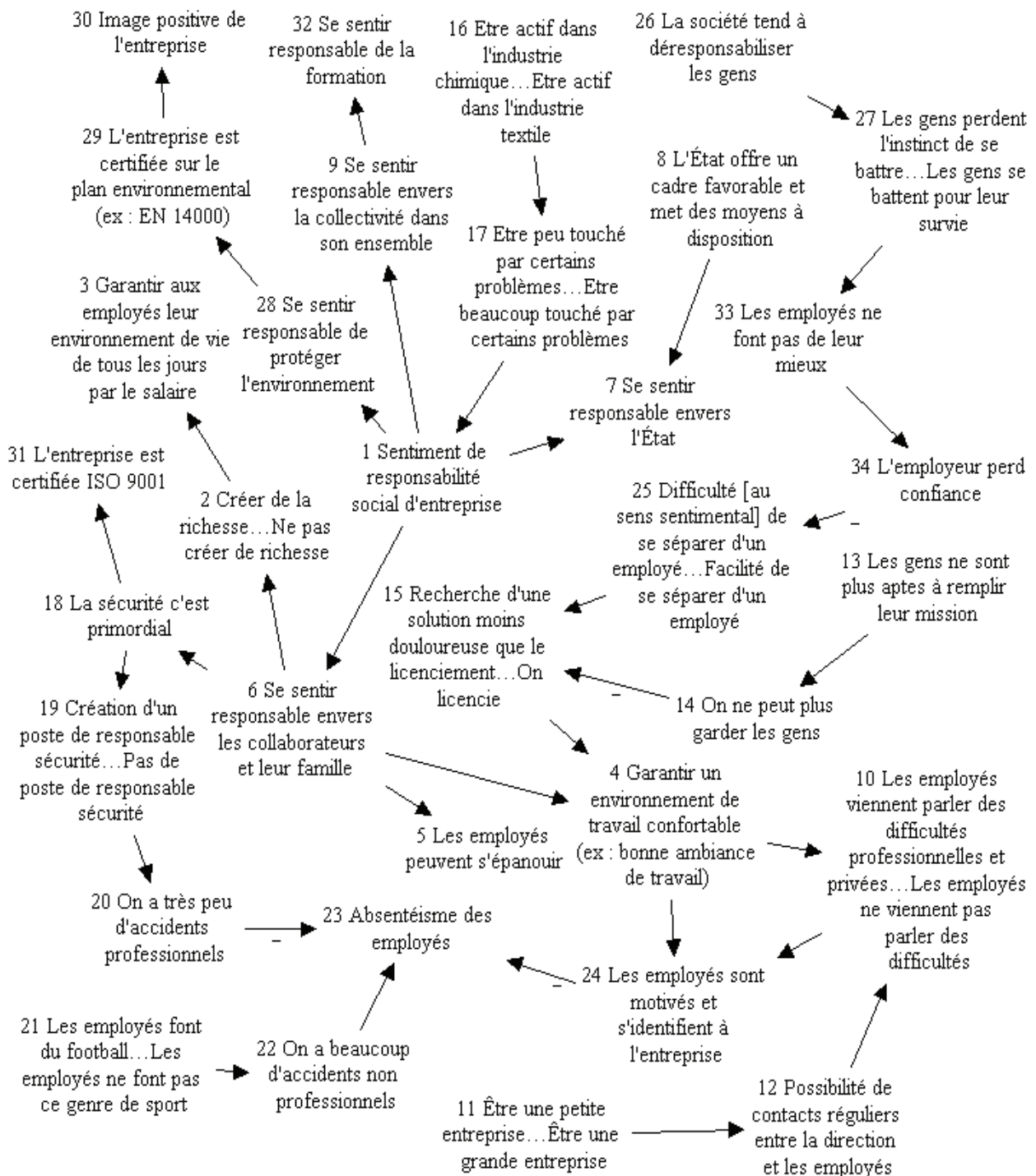
## Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise C



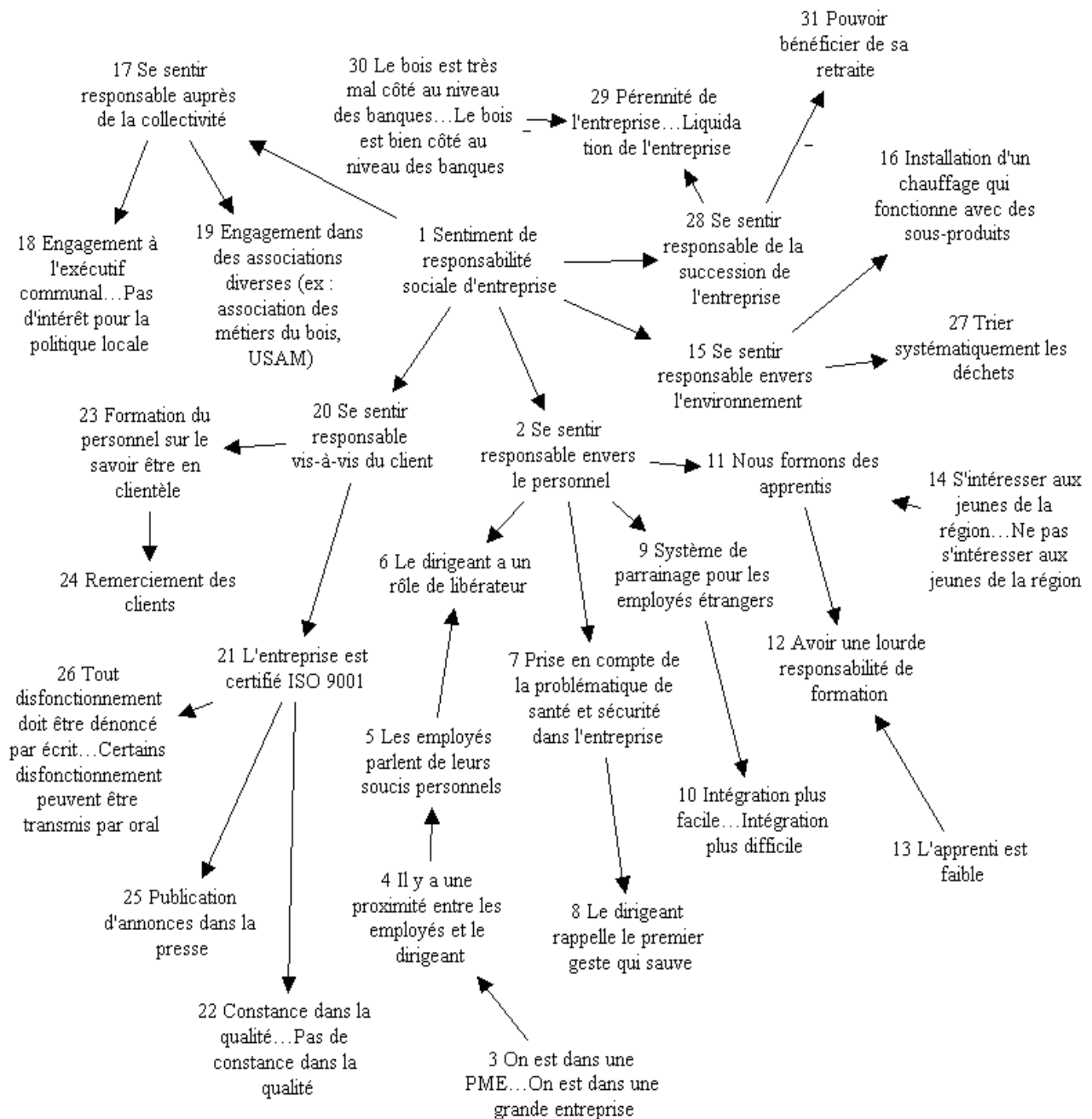
Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise D



Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise E

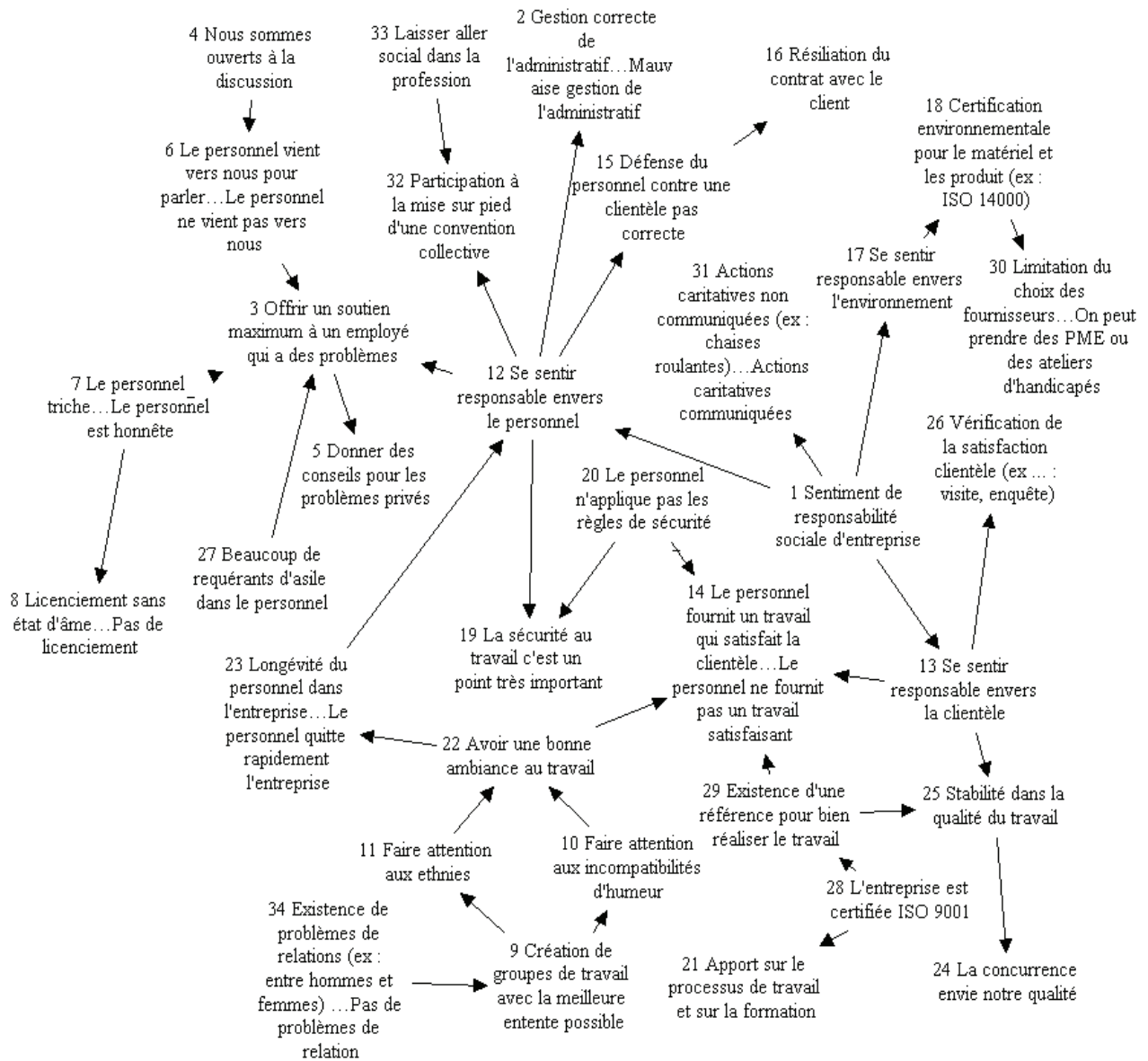


Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise F

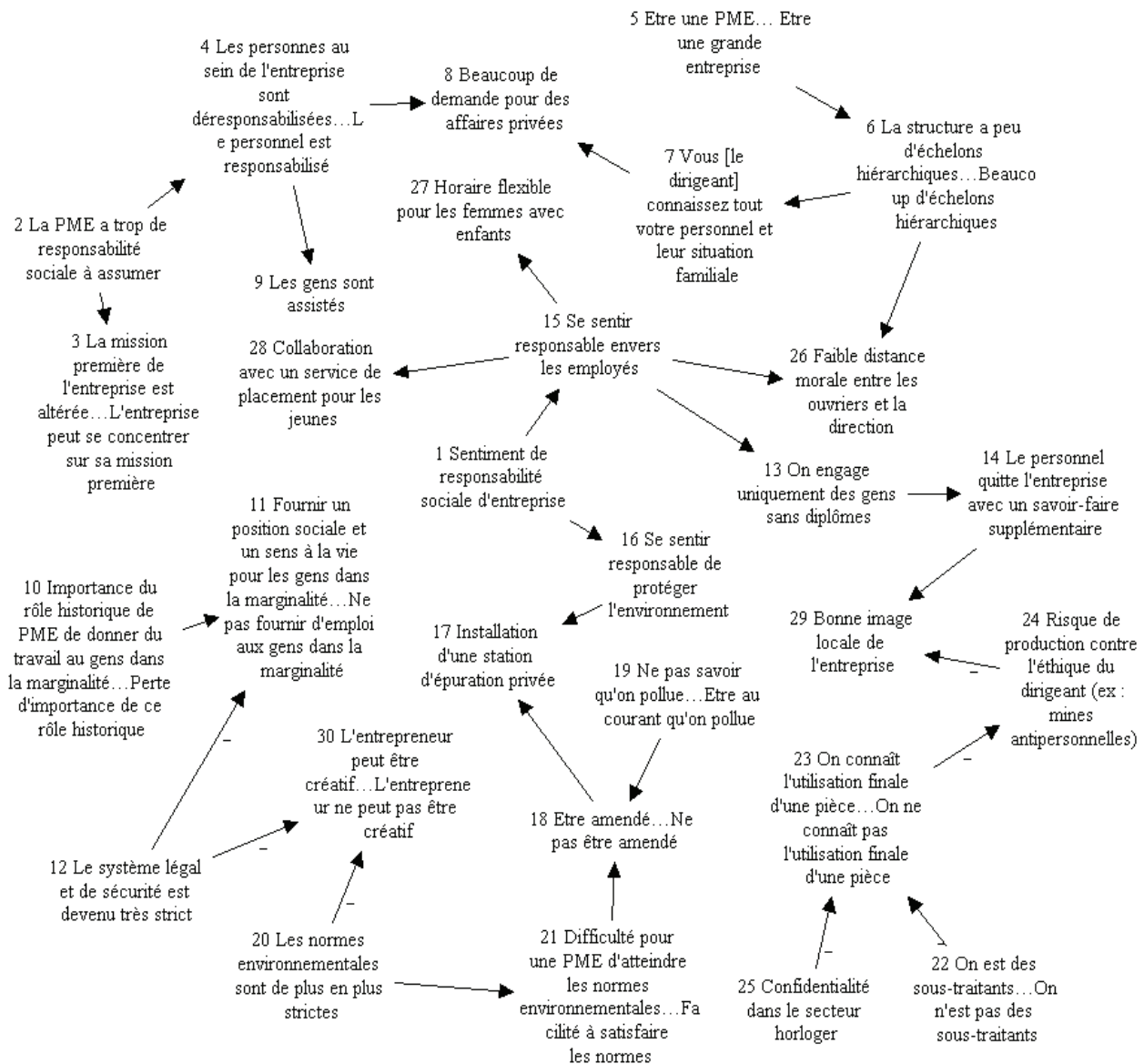




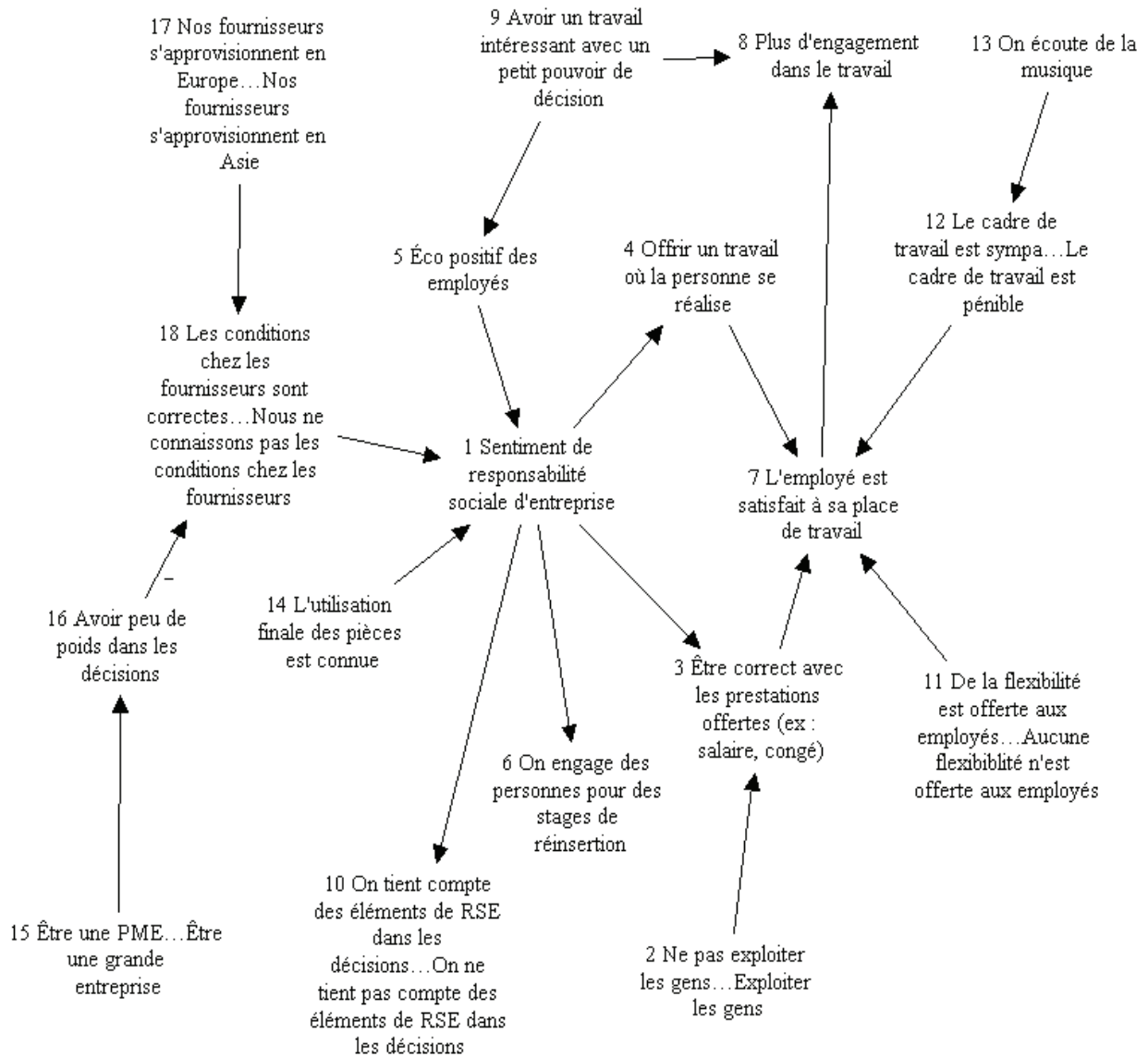
Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise G



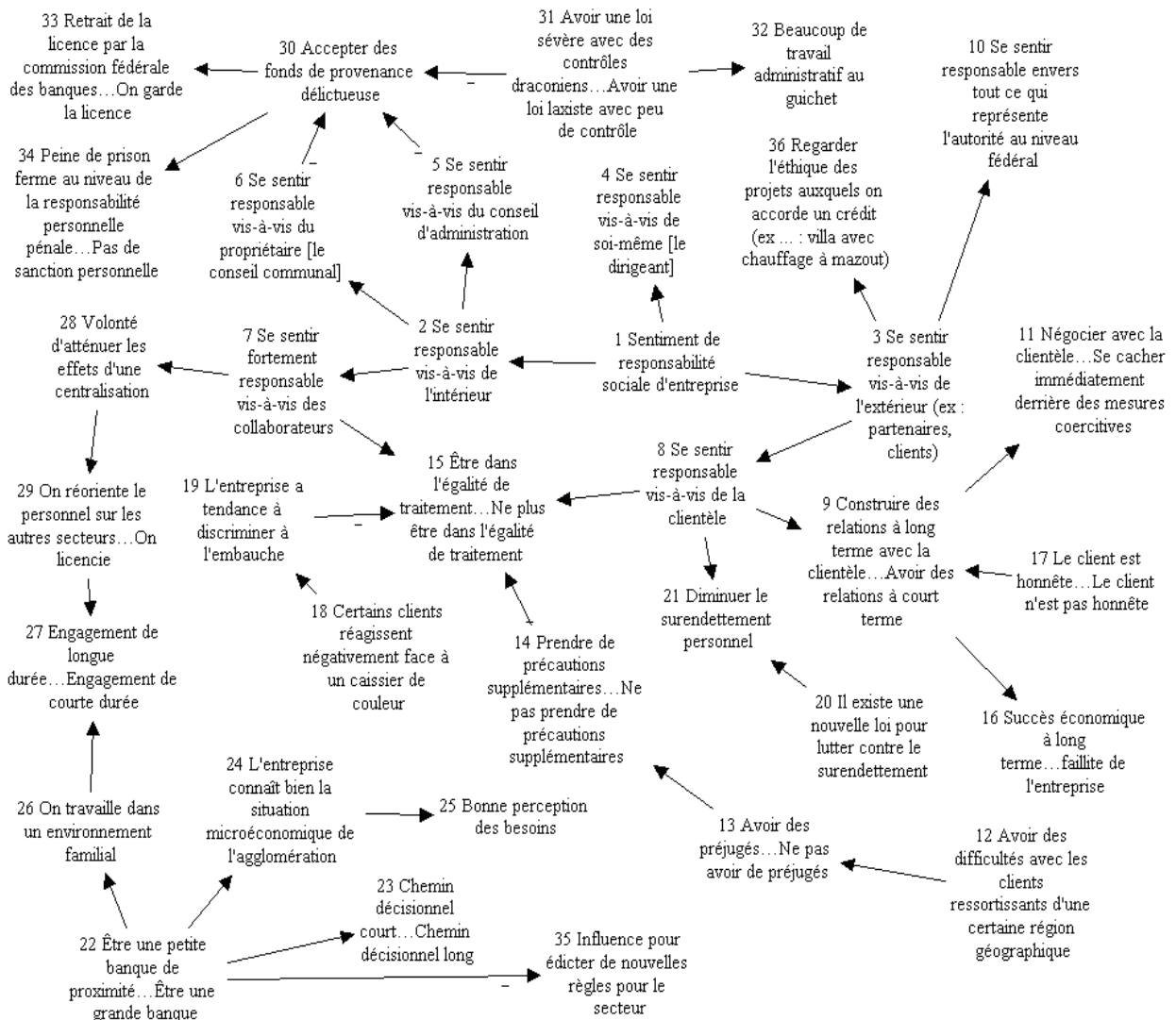
## Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise H



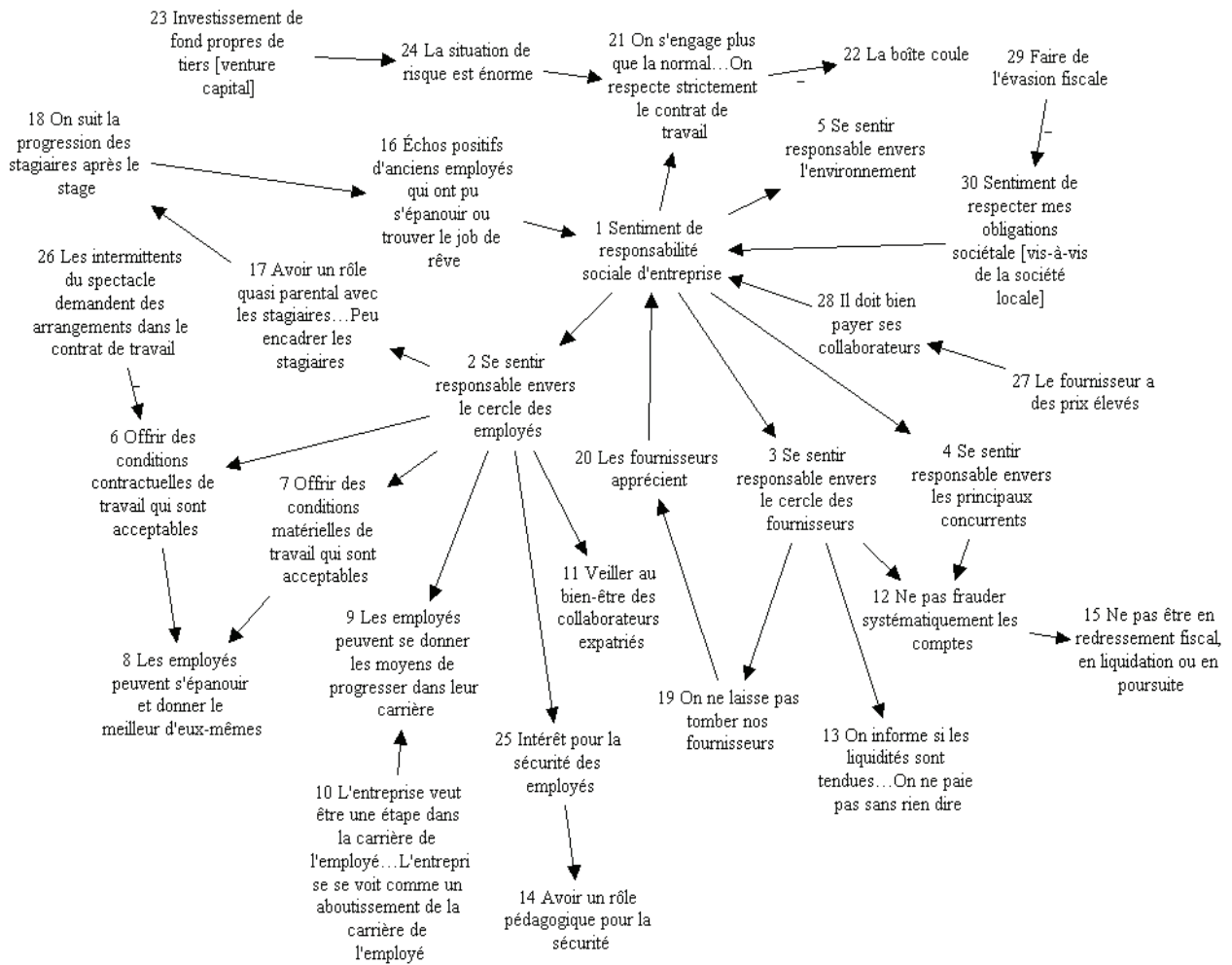
Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise I



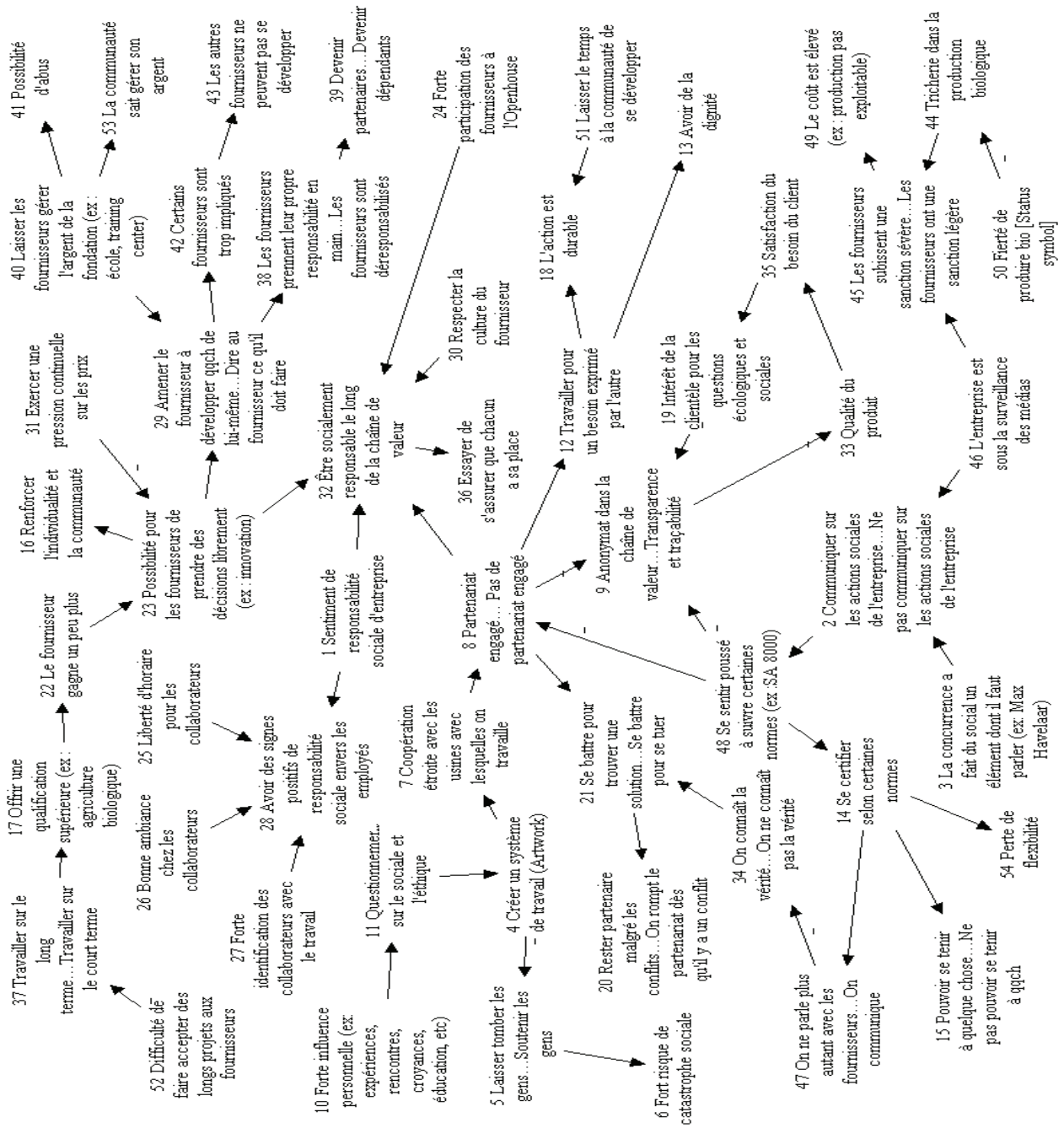
## Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise J



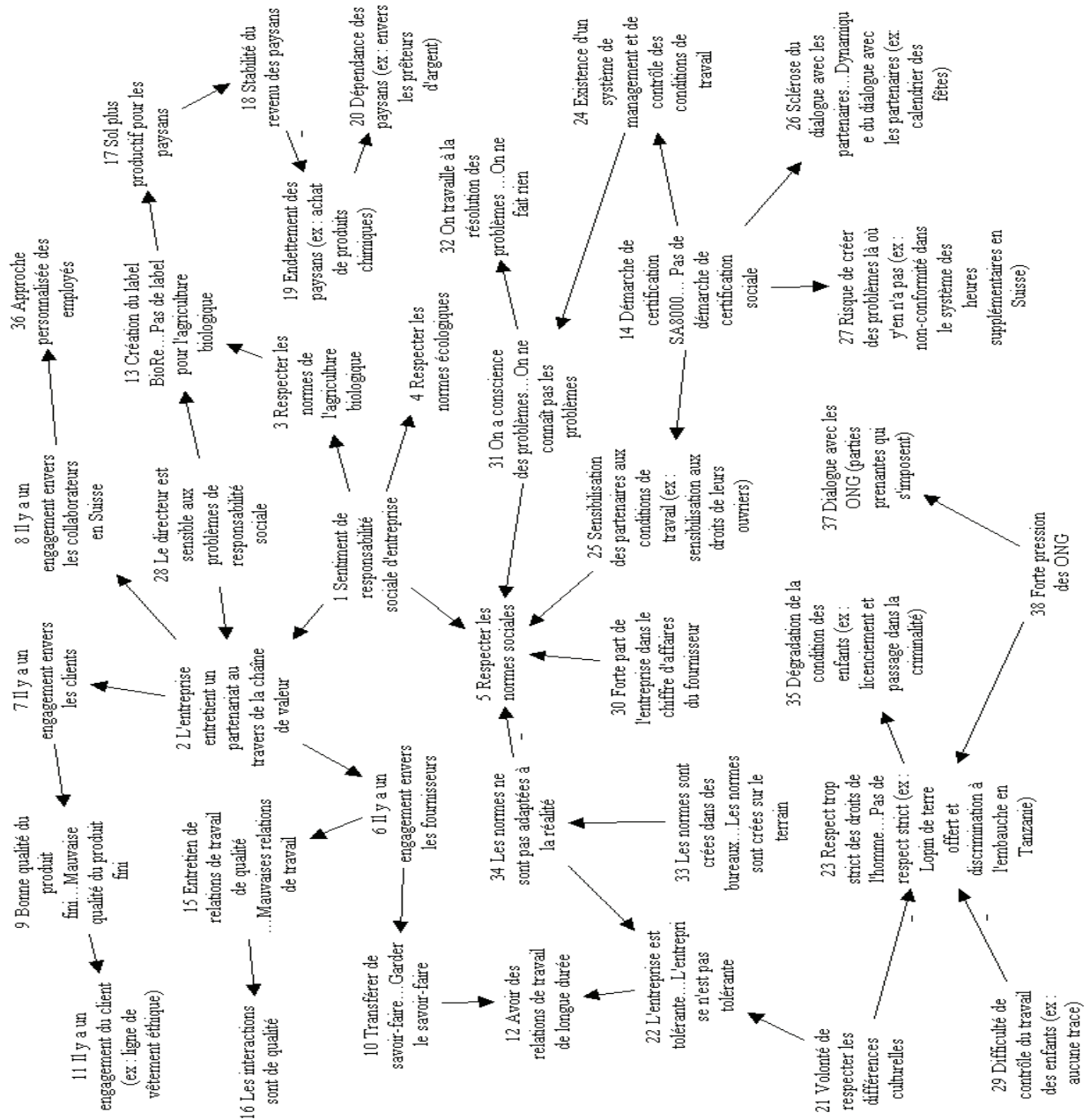
## Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise K



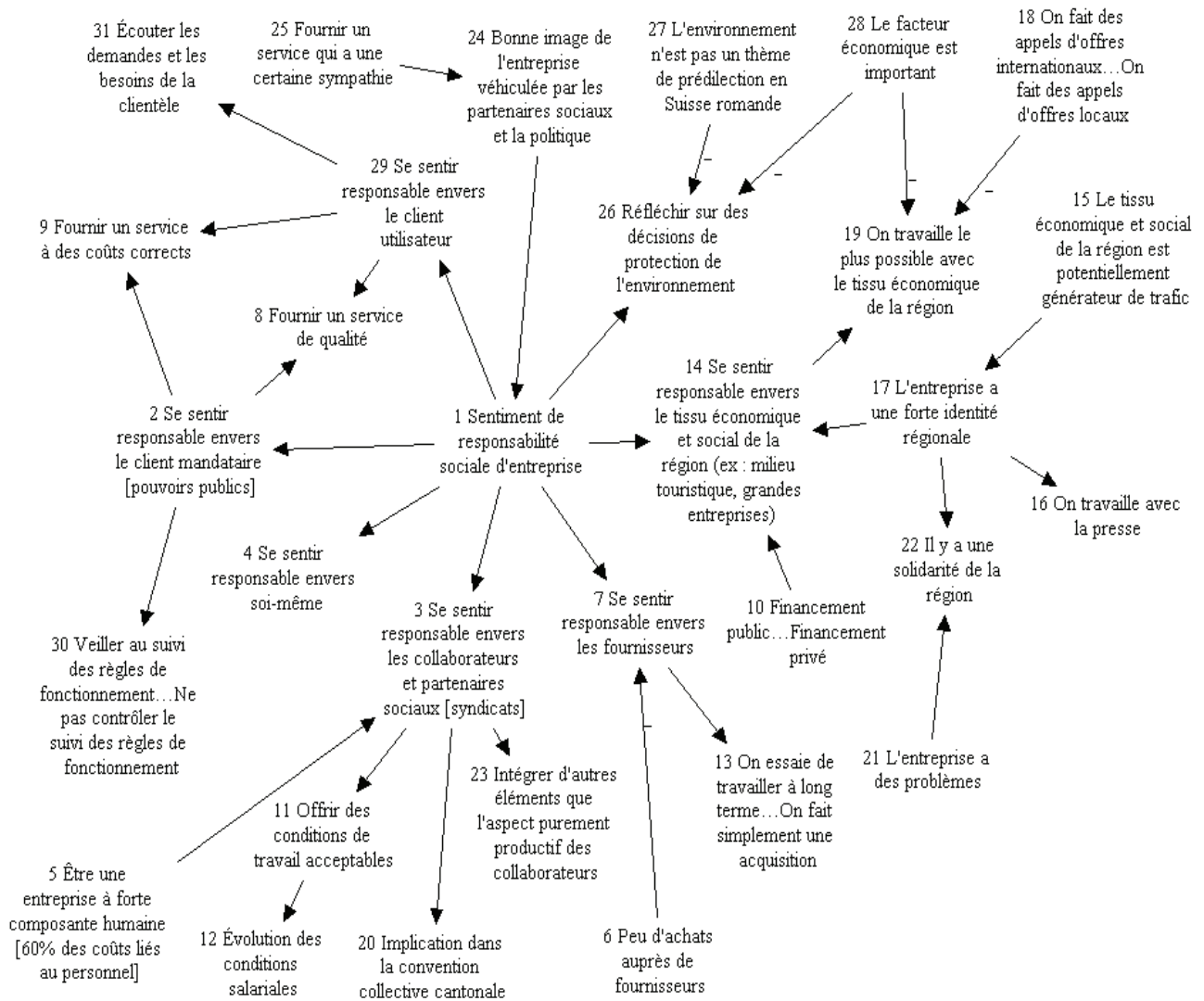
## Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise L



Carte cognitive de la chargée de mission de l'entreprise L



## Carte cognitive du dirigeant de l'entreprise M





## Annexe 6 : Une application des cartes dans la gestion des interactions

Cette étude de cas se propose d'explorer le cas de la mise en œuvre d'une certification sociale au sein d'une PME. Il est généralement reconnu que les PME présentent de fortes spécificités individuelles qui empêchent la diffusion d'instruments ou de solution standard. Cette approche nous a amené à explorer les difficultés rencontrées par les PME lors de la mise en œuvre d'un outil standard développé pour les grandes multinationales, celui de la certification sociale SA 8000. L'une des dimensions majeures de la spécificité de la PME est la place centrale du dirigeant propriétaire. Cette forte influence des dirigeants de PME sur la stratégie de l'entreprise nous conduit à adopter une approche cognitiviste pour chercher à expliquer les difficultés de compatibilité d'une certification sociale dans le cadre d'une PME suisse de l'industrie textile lors du processus de certification. L'intérêt d'une étude de cas est qu'elle constitue une opportunité d'apprentissage et peut également être utile pour élaborer une théorie ou montrer les limites d'une généralisation (Verstraete T., 2001).

La discussion est partagée en trois parties. La première partie décrit l'entreprise, son environnement ainsi que les facteurs ayant influencé la démarche de certification. La deuxième partie se propose d'étudier la carte cognitive du dirigeant ainsi que celle d'une employée en charge du suivi de la certification. Pour finir, une troisième partie va examiner les résultats de l'analyse des cartes cognitives puis les discuter à la lumière du contexte de l'entreprise. Cette démarche va permettre d'initier une discussion sur la thématique de la gestion des interactions, des certifications sociales et des PME (Aegerter D., Davoine E., 2006b).

### a) L'entreprise et sa démarche de certification

L'organisation choisie pour illustrer la gestion des interactions présente de manière particulièrement saillante et exemplaire certaines caractéristiques inhérentes à toute certification. En utilisant la méthode des cartes cognitives, nous modélisons les représentations mentales du dirigeant et de la chargée de mission SA 8000 pour essayer de comprendre les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la certification.

Rappelons que pour Quairiel-Lanoizelée et Auberger (2004), la mise en place d'une norme ou d'un outil de RSE dans une PME nécessite de trouver ou de construire une cohérence entre les représentations du dirigeant, l'outil ou la norme en question, les

ressources de l'entreprise et les pressions des parties prenantes. L'étude des représentations du dirigeant est donc une étape indispensable à la recherche de cette cohérence.

Le cas a été réalisé auprès d'une entreprise de notre échantillon. Nous nous intéressons en effet ici au cas particulier de l'entreprise L lors de la mise en œuvre de sa certification sociale SA 8000. La méthode des cartes cognitives a été appliquée au dirigeant L ainsi qu'à la chargée de mission L dans une approche d'accompagnement et de changement qui est un des apports possibles de ce type d'outils (Allard-Poesi F., Perret V., 2005; Verstraete T, 1997a).

L'entreprise, créée en 1983, est une PME suisse supervisant la production et important du textile. Son fondateur, le dirigeant L, est un entrepreneur d'origine suisse, né en Egypte et élevé sur les terres cotonnières d'Afrique. Pour lui, le concept de base de son entreprise, c'est d'inventer une nouvelle manière de faire le commerce du textile en respectant l'individu et en suivant des normes environnementales de culture biodynamique. Dès la fondation de l'entreprise, le dirigeant L s'engage dans un partenariat à long terme avec ses fournisseurs pour un développement durable et pour un commerce plus équitable. L'entreprise coordonne une chaîne internationale de petites entreprises dont l'activité va de la production du coton brut jusqu'à la distribution des vêtements en Suisse. Cette politique de réseau vise à développer un partenariat transparent, contractuel et durable tout au long de la chaîne de valeur. Ce partenariat est labellisé sous le nom CotonplusBio®<sup>76</sup>. L'entreprise s'est établie sur le marché du textile suisse grâce à un contrat important avec un grand groupe de distribution helvétique dans les années 90. D'autres contrats ont suivi dans les pays limitrophes. L'entreprise emploie actuellement 14 collaborateurs en Suisse mais plus de 3000 paysans travaillent en collaboration avec l'entreprise dans le cadre de contrats de partenariat CotonplusBio®, principalement en Inde et en Tanzanie. La PME n'achète pas d'entreprises, mais s'allie à des entreprises existantes en proposant des conseils et du soutien à ses partenaires concernant principalement l'agriculture biologique.

Dans un secteur fortement concurrentiel, y compris sur les créneaux du commerce éthique ou du coton biologique où la concurrence communique de plus en plus, l'entreprise décide de mieux communiquer sur l'aspect social de son activité. Le point de vue du dirigeant sur la communication est le suivant : « Quand j'ai commencé je ne voulais pas communiquer sur ce qu'on faisait de social et puis on a été dépassé par les concurrents comme Max Havelaar qui en parlaient et qui en ont fait quelque chose qui se communique » (extrait d'interview du dirigeant L). Il décide alors de se lancer dans un processus de certification SA

---

76 Nom fictif.

8000 afin de gagner en crédibilité vis-à-vis de sa clientèle et du public en général. Ce processus s'est traduit par l'embauche d'une juriste dont la principale mission est de mener à bien cette certification et de gérer la communication avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, plus spécifiquement avec les clients et les médias.

La norme *SA 8000* constitue une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Elle prend en compte les principes des conventions de l'OIT, de la Déclaration Universelle des droits de l'Homme et de la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant distinguant neuf critères qui doivent faire l'objet d'un audit de conformité auprès des entreprises certifiées: le travail des enfants, le travail forcé, l'hygiène et la sécurité, la liberté syndicale, la discrimination, les pratiques disciplinaires, le temps de travail, les rémunérations et le système de management. Toutefois, comme *ISO 9001*, la norme *SA 8000* prône un principe d'amélioration continue et elle laisse une marge d'interprétation par rapport aux minima définis (principe de contextualisation) aux auditeurs certifiés par *SAI* (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004). Cette norme sociale est destinée aux entreprises possédant des unités de production ou des relations commerciales dans des pays où il est nécessaire de s'assurer que les produits sont réalisés dans des conditions de travail décentes. Au 30 septembre 2006, 1'112 entreprises étaient certifiées *SA 8000* représentant 57 pays, 71 industries et près de 610'000 employés. Près de 60% des entreprises certifiées sont des PME de moins de 250 employés (SAI, 2006). L'objectif principal de *SA 8000* est de maintenir des conditions de travail décentes tout au long de la chaîne de valeur (Crijns G., Van Der Putten F.P., 2004).

La certification *SA 8000* du site suisse de l'entreprise du dirigeant L a été obtenue en 2004 mais l'application de cette norme au niveau des fournisseurs pose encore des difficultés. Ces dernières devraient être identifiables à l'aide d'une technique de cartographie cognitive présentée dans la section suivante.

### **b) Analyse des cartes cognitives**

La technique de cartographie utilisée dans cette étude de cas est identique à celle détaillée dans le chapitre cinq du présent travail avec le même cadre méthodologique et le même processus en cinq étapes. Nous avons ici construit deux cartes cognitives validées<sup>77</sup> : celle du dirigeant L et celle de la juriste responsable de la certification *SA 8000*. Les deux cartes ont été comparées à l'aide de différents indicateurs topographiques. Suite à la

77 Voir : Annexe 5 Les cartes cognitives.

construction et à l'analyse des deux cartes, nous avons procédé à une réunion de confrontation en comparant les deux cartes en présence des deux protagonistes. Cette comparaison a été suivie d'une discussion approfondie basée à la fois sur le contenu des cartes et sur le contexte général de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu précédemment, pour pouvoir comparer les indicateurs de deux cartes il est nécessaire que le processus de construction soit similaire (Cossette P., 2001). Les deux cartes cognitives (celle du dirigeant et de la chargée de mission) ont dans ce but été construites en suivant strictement la même procédure. L'analyse qui suit concerne principalement la topographie des cartes cognitives, c'est-à-dire la structure formée par les liens unissant les concepts (Cossette P., 2004). Pour cette analyse, nous avons repris les quatre indicateurs suivants : la notion de différenciation/intégration, l'importance relative de chaque concept, le regroupement des concepts et l'analyse des explications/conséquences.

Une analyse préalable sur la complexité des cartes est réalisée à l'aide des deux indicateurs que sont la différenciation et l'intégration (Calori R., Sarnin P., 1993). Rappelons ici qu'on appelle généralement différenciation le nombre de concepts contenus sur une carte cognitive et que la notion d'intégration renvoie à la densité de la carte qu'on calcule soit en divisant le nombre de liens existants par le nombre de concepts, soit en divisant le nombre de liens existants par le nombre de liens possibles (Cossette P., 2004). Les résultats sont présentés dans le tableau qui suit.

**Tableau 113 : Différenciation et intégration**

<b>Indicateur</b>	<b>Dirigeant L</b>	<b>Chargée de mission L</b>
Différenciation (n)	54	38
Intégration (avec la formule $l/n$ )	$56/54 = 1.04$	$40/38 = 1.05$
Intégration (avec la formule $l/n^2-n$ )	$56/(54^2-54) = 0.02$	$40/(38^2-38) = 0.03$

Source : enquête empirique, cartes cognitives L

La différenciation est plus élevée chez le dirigeant L que chez la chargée de mission L. Notons que relativement aux résultats de l'enquête précédemment réalisée avec la même méthode (voir : 6. Analyse des cartes cognitives, caractéristiques principales), le dirigeant L possède la carte contenant le plus de concepts. La différenciation fait également partie des plus élevées. Ce résultat traduit une réflexion approfondie et une grande familiarité avec la thématique de la responsabilité sociale chez ces deux interlocuteurs de l'entreprise.

L'utilisation de la seconde formule d'intégration confirme une densité légèrement plus forte chez la chargée de mission.

L'importance relative de chaque concept est, comme nous le savons à présent, mesurée à partir du nombre d'autres concepts qui lui sont directement ou indirectement reliés. Cette importance se calcule à l'aide d'un score de centralité. Plus un concept a de liaisons avec les autres, plus il est central et donc important (Eden C. et al., 1983). Sur la carte qui modélise la pensée du dirigeant L, le concept le plus central avec un score de centralité de 17 est le concept no 8 « Partenariat engagé... Pas de partenariat engagé ». Il est suivi de près par le concept no 32 « Être socialement responsable le long de la chaîne de valeur » qui obtient un score de centralité de 16. Les deux concepts les plus centraux du dirigeant L concernent la vision de partenariat engagé le long de la chaîne de valeur qui est le fondement de la conception de la responsabilité sociale de son entreprise pour le dirigeant L.

Dans un ordre décroissant suivent avec un score de 13 le concept no 48 « Se sentir poussé à suivre certaines normes (ex.: SA 8000) » et avec un score de 12 les concepts no 23 « Possibilité pour les fournisseurs de prendre des décisions librement (ex.: innovation) » et no 9 « Anonymat dans la chaîne de valeur... Transparence et traçabilité ». Avec un score de 10 on trouve les concepts no 29 « Amener le fournisseur à développer qqch. de lui-même... Dire au fournisseur ce qu'il doit faire », no 21 « Se battre pour trouver une solution... Se battre pour se tuer », no 12 « Travailler pour un besoin exprimé par l'autre » et no 7 « Coopération étroite avec les usines avec lesquelles on travaille ». Les autres thématiques centrales concernent l'indépendance des fournisseurs et la certification qui est ressentie comme une obligation.

Sur la carte cognitive de la chargée de mission, le concept avec le score de centralité le plus élevé est le concept no 5 « Respecter les normes sociales » (avec un score de 12). Il est suivi de près par les concepts no 2 « L'entreprise entretient un partenariat au travers de la chaîne de valeur » et no 1 « Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise » (avec un score de 11). On retrouve ensuite les concepts no 34 « Les normes ne sont pas adaptées à la réalité » et no 6 « Il y a un engagement envers les fournisseurs » (avec un score de 8).

La chargée de mission place les normes sociales au cœur de sa représentation avec le concept no 5. Le concept no 2 reflète la conception de responsabilité sociale comme partenariat qui est celle du dirigeant L. Les deux protagonistes partagent un concept central commun, celui du partenariat, mais ne l'intègrent pas de la même manière dans leur représentation.

Une analyse de regroupement, telle que nous l'avons pratiquée dans le chapitre six, est réalisée en fonction de la cohésion des liens entre les concepts d'une carte et fait ressortir les éventuelles catégories ou groupes de concepts avec lesquels le dirigeant et la chargée de mission classent et simplifient leur perception.

Chez le dirigeant L, nous constatons la présence d'un groupe unique rassemblant l'intégralité des concepts de la carte, qui correspond à une appréhension complexe de la thématique. La carte cognitive de la chargée de mission montre une organisation des concepts en deux sous-thèmes. Le premier sous-thème comprend 25 concepts qui traitent principalement du partenariat engagé alors que le deuxième sous-thème comprend 13 concepts qui semblent associés assez nettement à la certification SA 8000. Les différents concepts contenus dans chaque groupe sont exposés dans le tableau suivant avec leur numéro de concept.

Tableau 114 : Analyse de regroupement pour la chargée de mission L

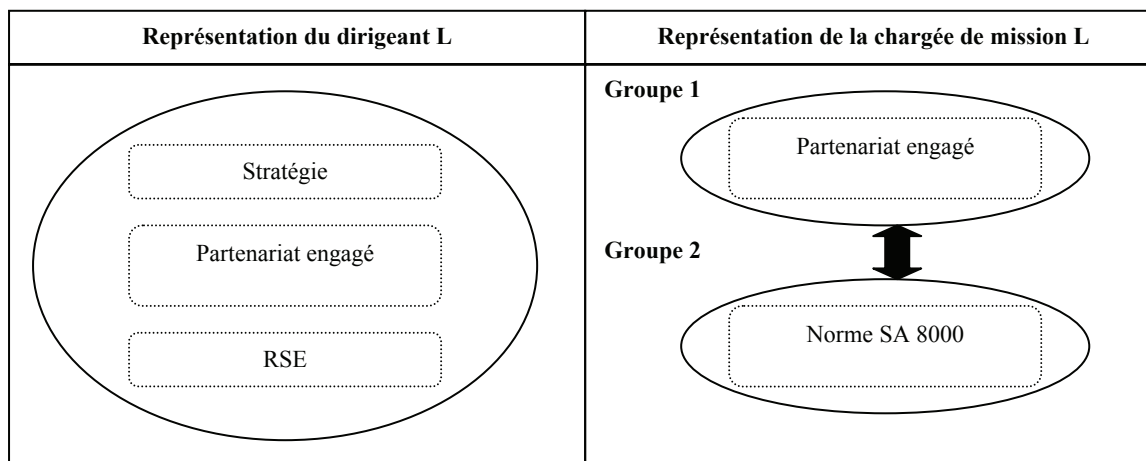
<b>Groupe 1 : Le partenariat concept (no du concept)</b>		<b>Groupe 2 : La certification concept (no du concept)</b>	
L'entreprise entretient un partenariat au travers de la chaîne de valeur	(2)	Sentiment de responsabilité sociale d'entreprise	(1)
Respecter les normes de l'agriculture biologique	(3)	Respecter les normes écologiques	(4)
Il y a un engagement envers les fournisseurs	(6)	Respecter les normes sociales	(5)
Il y a un engagement envers les clients	(7)	Démarche de certification SA8000... Pas de démarche de certification sociale	(14)
Il y a un engagement envers les collaborateurs en Suisse	(8)	Existence d'un système de management et de contrôle des conditions de travail	(24)
Bonne qualité du produit fini... Mauvaise qualité du produit fini	(9)	Sensibilisation des partenaires aux conditions de travail (ex. : sensibilisation aux droits de leurs ouvriers)	(25)
Transférer de savoir-faire... Garder le savoir-faire	(10)	Scélrose du dialogue avec les partenaires... Dynamique du dialogue avec les partenaires (ex. : calendrier des fêtes)	(26)
Il y a un engagement du client (ex.: ligne de vêtement éthique)	(11)	Risque de créer des problèmes là où il n'y en n'a pas (ex.: non-conformité dans le système des heures supplémentaires en Suisse)	(27)
Avoir des relations de travail de longue durée	(12)	Forte part de l'entreprise dans le chiffre d'affaires du fournisseur	(30)
Création du label BioRe... Pas de label pour l'agriculture biologique	(13)	On a conscience des problèmes... On ne connaît pas les problèmes	(31)
Entretien de relations de travail de qualité ... Mauvaises relations de travail	(15)	On travaille à la résolution des problèmes ... On ne fait rien	(32)
Les interactions sont de qualité	(16)	Les normes sont créées dans des bureaux... Les normes sont créées sur le terrain	(33)
Sol plus productif pour les paysans	(17)	Les normes ne sont pas adaptées à la réalité	(34)
Stabilité du revenu des paysans	(18)		
Endettement des paysans (ex.: achat de produits chimiques)	(19)		
Dépendance des paysans (ex.: envers les prêteurs d'argent)	(20)		
Volonté de respecter les différences culturelles	(21)		
L'entreprise est tolérante... L'entreprise n'est pas tolérante	(22)		

Respect trop strict des droits de l'Homme...Pas de respect strict (ex.: lopin de terre offert et discrimination à l'embauche en Tanzanie)	(23)	
Le directeur est sensible aux problèmes de responsabilité sociale	(28)	
Difficulté de contrôle du travail des enfants (ex.: aucune trace)	(29)	
Dégradation de la condition des enfants (ex.: licenciement et passage dans la criminalité)	(35)	
Approche personnalisée des employés	(36)	
Dialogue avec les ONG (parties prenantes qui s'imposent)	(37)	
Forte pression des ONG	(38)	

Source : enquête empirique, carte cognitive de la chargée de mission L

Alors que le dirigeant de PME intègre l'ensemble des éléments dans un schéma unique de représentation de la RSE, la chargée de mission va concevoir la RSE dans un schéma bidimensionnel contrasté comportant dans un groupe les concepts liés à la conception de la RSE du dirigeant et dans l'autre groupe les concepts liés à la norme SA 8000. La figure suivante schématise l'analyse des regroupements et fait ressortir les deux dimensions distinguées dans la représentation de la chargée de mission L.

Figure 30 : Comparaison de l'analyse des regroupements



Source : réalisation personnelle

Cette figure est une schématisation des cartes cognitives des deux interlocuteurs (qui sont déjà elles-mêmes par définition des schématisations). Elle permet de mettre en évidence les différences des deux représentations. Pour le dirigeant, la norme SA 8000 est un concept intégré dans sa représentation de RSE lui permettant de mieux communiquer vers l'extérieur sa vision stratégique de l'entreprise. Pour lui, projet social et projet économique sont étroitement liés, la RSE fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Pour la chargée de mission, la norme SA 8000 regroupe un ensemble de

concepts (groupe 2) qui ne sont pas toujours liés – voire pas toujours compatibles - avec la vision stratégique du dirigeant (groupe 1).

Passons à présent à l'analyse des explications et conséquences. Les concepts évoqués peuvent être considérés comme des conséquences ou des explications selon qu'ils sont influencés ou qu'ils influencent d'autres concepts. On peut considérer les concepts recevant le plus d'influences comme des conséquences qui renvoient souvent à des objectifs.

Les principales conséquences ou objectifs identifiés chez le dirigeant L sont : le concept no 32 « Être socialement responsable le long de la chaîne de valeur » avec 5 liens entrants, le concept no 28 « Avoir des signes positifs de responsabilité sociale envers les employés » avec 4 liens entrants et le concept no 9 « Anonymat dans la chaîne de valeur...Transparence et traçabilité » avec 3 liens entrants. Les grands objectifs sociaux du dirigeant L sont, selon cet indicateur, de maintenir à long terme la responsabilité sociale de l'entreprise le long de la chaîne de valeur ainsi qu'envers ses employés directs, le tout avec une certaine transparence. La carte cognitive de la chargée de mission L révèle deux objectifs principaux. Il s'agit du concept no 5 avec 5 liens entrants et prônant un respect des normes sociales ainsi que du concept no 23 avec 3 liens entrants traitant de la question du respect des droits de l'Homme.

À l'inverse, les concepts les plus influençants, c'est-à-dire les concepts qui envoient le plus d'influences vers d'autres concepts, sont à envisager comme des explications des phénomènes décrits sur la carte ou des moyens d'action sur ceux-ci. Le dirigeant L répond à ses objectifs principalement en créant un partenariat engagé (concept no 8 avec 4 liens sortants). Les autres moyens d'actions sont les certifications (concept no 14 avec 3 liens sortants), l'indépendance des fournisseurs (concepts no 23 et no 40 avec chacun 3 liens sortants) et se sentir poussé à suivre certaines normes (concept no 48 avec 3 liens sortants). Les principaux moyens d'action de la chargée de mission L sont d'une manière générale une responsabilité sociale (concept no 1 avec 4 liens sortants) qui se traduit à la fois par une démarche de certification SA 8000 (concept no 14 avec 4 liens sortants) ainsi que par l'existence et l'entretien d'un partenariat le long de la chaîne de valeur (concept no 2 avec 3 liens sortants).



En conclusion, l'analyse cartographique nous permet de mettre en évidence trois phénomènes :

1. La relative complexité des représentations de nos deux interlocuteurs, chargée de mission *SA 8000* et dirigeant, ce dernier ayant le degré de complexité le plus élevé.
2. L'importance de certains concepts centraux dans les représentations de la RSE de l'un et de l'autre, concepts qui concernent plutôt les partenaires chez le dirigeant L et, chez la chargée de mission L, la norme et le partenariat.
3. La représentation de la thématique en deux dimensions chez la chargée de mission L traduit une difficulté à donner une cohérence d'ensemble à sa représentation de la RSE, et présente des champs de tension rencontrés ou potentiels dans la mise en œuvre de la certification *SA 8000*.

À l'aide du contenu des deux cartes cognitives ainsi que de l'environnement de l'entreprise, nous allons développer dans la sous-section suivante, les difficultés rencontrées par le dirigeant et son employée lors de la certification de la norme *SA 8000*.

### c) **Discussions et apports**

Les principales difficultés de la certification *SA 8000* peuvent être identifiées à partir des concepts de la carte de la chargée de mission L. Il y a les conflits potentiels liés à la relativité culturelle et aux contingences des pratiques locales lors du processus de certification *SA 8000*. Le second type de difficultés correspond à la conception de la RSE du dirigeant.

Basée sur les droits de l'Homme et les principes de l'OIT, la norme *SA 8000* définit des conditions de travail minimales qui doivent pouvoir être respectées dans n'importe quel pays et dans n'importe quel secteur mais avec un principe de contextualisation qui permet de laisser une marge de décision aux auditeurs. La norme garde néanmoins dans ses principes et dans son référentiel axiologique un caractère universaliste (Oiry E., Robert-Demontrond P., 2002). La chargée de mission L s'est vue confrontée à plusieurs problèmes, difficultés ou dilemmes en Tanzanie et en Inde en discutant des exigences de la norme avec les partenaires. Lors du processus de certification *SA 8000* de l'entreprise, certains critères n'ont posé aucun problème avec les partenaires, comme c'est le cas par exemple des garanties de santé et sécurité, de la garantie de liberté syndicale ou encore de l'interdiction du travail forcé. D'autres critères ont cependant posé des problèmes aux acteurs du terrain et ont fait l'objet de

discussion avec les auditeurs, car ils impliquaient d'abandonner des pratiques locales qui ont parfois du sens dans un contexte particulier :

- Le premier exemple de dilemme identifié concerne le travail des enfants, condamné sans réserve par la Déclaration Universelle des droits de l'Homme et les conventions internationales du travail sur lesquelles se fonde la norme SA 8000. Or en Tanzanie, la tradition des paysans producteurs de coton veut qu'un père donne un lopin de terre à son fils à l'âge de onze-douze ans afin qu'il apprenne à cultiver le coton. Ce don et cet apprentissage sont associés à différents rites qui correspondent à une entrée dans l'adolescence et une étape vers l'âge adulte.
- Le deuxième dilemme concerne les pratiques de discrimination : les membres de tribus différentes peuvent refuser de travailler ensemble ou sont extrêmement difficiles à encadrer par des membres d'une autre ethnie dont ils peuvent contester les ordres. Les producteurs locaux ont l'habitude de tenir compte de ces conflits potentiels lors de l'embauche de personnel. Cette pratique est perçue comme discriminatoire lors d'un recrutement et n'est pas compatible avec la norme SA 8000.
- Le troisième type de dilemme concerne les horaires de travail maximum. A Tirupur, capitale du t-shirt en Inde, les ouvriers viennent de toute la région pour travailler 12 à 15 heures par jour pendant les quelques mois de la saison du coton puis ils retournent cultiver leur terre le reste de l'année. Leur objectif est d'obtenir un revenu maximum pendant cette période faste où ils sont loin de chez eux. En leur fixant les limites horaires imposées par SA 8000, les ouvriers gagnent moins d'argent, et le dépensent en sortant le soir, favorisant l'alcoolisme, la prostitution locale et la diffusion de maladies sexuellement transmissibles dans leur région d'origine.

En plus des questions de contingence de situation et de relativité culturelle nationale, SA 8000 amène aussi un changement par rapport à la culture de négociation de l'entreprise avec ses partenaires sociaux. Dans la relation de partenariat, l'entreprise avait déjà, avant SA 8000, une expérience de diffusion de normes avec son label de production biodynamique. Il existait déjà avec les partenaires une négociation sur la base d'un cahier des charges écologique et environnemental développé par la PME suisse. Ce cahier des charges avait été développé spécifiquement par l'entreprise en partenariat avec ses clients et ses fournisseurs, et

c'est cette concertation qui en faisait sa valeur pour le dirigeant L. Dans le cas de *SA 8000*, la norme est un instrument de contrôle dont les marges de contextualisation ne sont plus négociables avec les fournisseurs, mais avec les auditeurs qui prennent de l'importance aux dépens des fournisseurs producteurs : « Avec *SA 8000*, la satisfaction du fournisseur n'est plus prise en compte, la partie prenante la plus importante devient l'auditeur car le cahier des charges sociales de *SA 8000* est dicté de l'extérieur. Il n'est négocié avec aucune des parties prenantes » (extrait de l'interview du dirigeant L).

Pour la certification *SA 8000*, si un fournisseur n'est pas conforme, l'entreprise est supposée cesser immédiatement la relation commerciale sans possibilité de négocier des arrangements, ce qui n'est pas dans l'esprit de relation de partenariat à long terme et de respect des spécificités locales que conçoit le dirigeant L et qui était mise en pratique avec le Label CotonplusBio® : « La certification peut engendrer un effet de rébellion. Au lieu d'être un sujet discuté avec intérêt, la question sociale devient un sujet de conflit, une obligation que les fournisseurs essaient d'éviter par tous les moyens. Le dialogue se réduit au calendrier *SA 8000*, un dialogue intéressant mais forcé » (extrait de l'interview de la chargée de mission L).

Enfin, un dernier problème que suscite la certification est la crainte de la disparition des petites structures dans le réseau des fournisseurs car *SA 8000* pose problème aux petits producteurs. Pour les filatures de coton qui emploient des centaines de personnes qui ont par exemple déjà une certification de type ISO, le personnel et les moyens financiers de mettre en place les exigences de la norme, ce n'est pas un problème. Dans les petits ateliers de production comme ceux pour les vêtements, manquent par contre le personnel et les finances, mais aussi le savoir-faire pour pouvoir satisfaire de telles exigences : « ...cela revient à les éliminer du marché et d'un point de vue social, puisque *SA 8000* se veut social, on peut se poser la question : est-ce qu'une grande structure standardisée vaut mieux qu'un réseau de petites entreprises familiales ? » (extrait de l'interview de la chargée de mission L).

La vision stratégique du dirigeant L mêle étroitement éthique personnelle, représentation de la RSE et stratégie de l'entreprise. Nous l'avons vu précédemment, la mise en place d'une politique de RSE dans la PME implique une compatibilité avec le système cognitif du dirigeant (Quairel-Lanoizelée F., Auberger M.-N., 2004). Dans les PME, les schèmes cognitifs du dirigeant constituent le cœur de la vision stratégique de l'entreprise et guident les actions stratégiques de l'entreprise (Stubbart C., 1989). En tant qu'acteur clé du processus, il va influencer les décisions stratégiques mais également les schémas mentaux des autres membres de l'organisation (Gamot G., Vidaillet B., 1998). En sus des contraintes de la

norme SA 8000, la chargée de mission devra également gérer la mise en œuvre avec la conception de la RSE et du partenariat à long terme du dirigeant, conception qui est originale et complexe. Certains auteurs ont déjà fait allusion, pour parler des difficultés rencontrées par le chargé de la mise en œuvre de normes ISO, à la solitude du chargé de mission (Savall H., Zardet V., 2005). Dans le cas d'une norme sociale comme SA 8000, ces difficultés sont probablement encore plus marquées, car les représentations et l'éthique du dirigeant sont particulièrement prégnantes (Courrent J.-M., 2003).

La certification et la norme que le dirigeant L a choisies ne sont a priori pas tout à fait compatibles avec sa conception puisqu'elles obligent par définition à adopter des standards et à les négocier avec les auditeurs. Mais il déclare néanmoins adhérer au processus de certification en connaissance de cause et pour plusieurs raisons.

Premièrement, il existe des attentes de la part de la clientèle (consommateur final et distributeur) en termes de visibilité et de communication sur le caractère responsable et durable de l'entreprise, et de ce fait un besoin de label qui soit suffisamment crédible. Cette réflexion corrobore les résultats des différentes enquêtes réalisées auprès des dirigeants de PME selon lesquels le souci principal de la responsabilité sociale des PME est envers les consommateurs.

Deuxièmement, il y a des insuffisances par rapport à certains minima sociaux identifiés chez certains partenaires, et la mise en œuvre de la norme peut aider à mettre plus facilement le doigt dessus, et de ce fait à favoriser le dialogue sur certains points.

Finalement, il y a un espoir que l'obligation de dialogue au sein des unités locales (critère de représentation des intérêts du personnel) entraîne effectivement du dialogue entre le personnel et sa hiérarchie (changeant certes la culture managériale locale mais avec une orientation qui convient aux schémas et aux valeurs du dirigeant).

Conscient de ces contradictions (« Je n'ai rien de mieux que SA 8000 et les règles il faut bien les faire ! »), le dirigeant L reconnaît aussi qu'il a embauché une chargée de mission SA 8000 pour gérer ces contradictions et ce conflit d'approche. Schématiquement, il a transféré les concepts non intégrables de sa carte sur la carte de la chargée de mission L (dans le groupe 2) qui doit gérer le potentiel de conflit ou les incompatibilités entre la vision stratégique et sociale du dirigeant et sa décision d'obtenir une certification. Lors de notre réunion de comparaison, la réaction de la chargée de mission L, face à la carte cognitive de son chef, a été spontanément de dire : « cette carte là, elle m'écrase ! ». En effet l'approche de partenariat négocié et personnalisé à long terme entre les membres du réseau est un élément

fort de la culture et de la stratégie de l'entreprise, partagé par les membres du réseau, et il est d'autant plus fort qu'il est encore très ancré dans la vision stratégique du dirigeant.

Cette étude de cas avait pour objectif d'explorer les difficultés qu'une PME est susceptible de rencontrer lors d'une certification sociale à partir des représentations de la chargée de mission et du dirigeant. Plusieurs difficultés liées à la mise en œuvre de SA 8000 ont été clairement identifiées et ces difficultés peuvent être classées en deux groupes : d'une part les difficultés liées à l'universalité de la norme et à l'adaptation à des coutumes et des contingences locales et d'autre part les difficultés liées à la vision stratégique et aux représentations de la responsabilité sociale du dirigeant de PME. Ces deux types de difficultés nous paraissent illustrés dans ce cas de manière particulièrement exemplaire.

L'utilisation de cartes cognitives nous a permis de mettre en évidence dans le cas de l'entreprise L deux risques majeurs lors d'une démarche de certification. Le premier risque est lié au principe de contextualisation de SA 8000 qui, confronté aux contingences économiques et culturelles du terrain, donnent un pouvoir de négociation aux auditeurs qui peut s'établir aux dépens des fournisseurs-producteurs qui perdent leur statut d'interlocuteur privilégié. Le deuxième risque est lié au système cognitif du dirigeant, car les incompatibilités entre les exigences de la norme et la vision stratégique et éthique du dirigeant peuvent entraîner des conflits importants y compris lorsqu'ils sont « transférés » vers un chargé de mission (Aegerter D., Davoine E., 2006b).

Ce dernier phénomène n'est certainement pas spécifique à SA 8000 ni même aux normes sociales, mais le conflit est peut-être plus marqué dans ce domaine car la cognition et les valeurs du dirigeant jouent un rôle encore plus central dans la RSE que dans d'autres domaines. De nouvelles recherches pourraient nous permettre de l'affirmer et de vérifier si les deux groupes de contradictions identifiées ici se retrouvent dans d'autres cas.

## Annexe 7 : La carte comme outil de formation

---

Cette annexe fait état d'un projet européen appelé *Learning Boussole* visant au développement d'un outil de formation et information destiné aux PME. Ce projet est co-financé dans le cadre du programme *Leonardo da Vinci* de la Commission Européenne<sup>78</sup>.

L'AGEFOS PME île de France est, avec le cabinet de conseil parisien CEEFIA, le coordinateur de ce projet européen réunissant des organisations entrepreneuriales ainsi que des consultants bulgares, espagnols, italiens, portugais et français. La Suisse, représentée par la Chaire RHO de l'Université de Fribourg, a participé à *Learning Boussole* dans la 2<sup>ème</sup> phase du projet en tant que partenaire silencieux et expert de la RSE des PME.

L'objectif du projet *Learning Boussole* était de développer un outil innovant de formation et d'accès à l'information en ligne sur une thématique de management pour les dirigeants de PME. Pour le développement du prototype, la thématique choisie était la RSE.

Le modèle pédagogique de *Learning Boussole* part de la constatation qui suit : les dirigeants de PME n'utilisent pas ou très peu les ressources de formations mises à leur disposition. Des explications à ce déficit peuvent être trouvées du côté du manque de temps auquel font face les dirigeants de PME, des coûts, mais aussi de la difficulté à identifier ses propres besoins en formation et du peu de flexibilité de l'offre elle-même (*Learning Boussole*, 2005).

Cependant, afin de se maintenir sur un marché en voie de globalisation et pour faire face à la concurrence, on demande aux PME un savoir-faire de plus en plus pointu ainsi que des compétences nouvelles notamment en matière de RSE. Le modèle développé par *Learning Boussole* se propose de répondre de façon innovante, à l'aide de l'*elearning*, aux nouveaux besoins des dirigeants de PME qui cherchent à s'orienter dans une société complexe et en mouvement perpétuel. Le résultat est un guide en ligne réalisé de manière à être adapté à tous les thèmes de formation complexes susceptible d'intéresser les dirigeants de PME (*Learning Boussole*, 2005).

L'outil *Learning Boussole* s'inspire des approches constructivistes de l'apprentissage selon lesquelles le savoir existe et se construit dans l'esprit du sujet. Toute information

---

78 Le programme Leonardo Da Vinci est un programme d'action communautaire en matière de formation professionnelle.

nouvelle est susceptible de modifier sa représentation de la thématique. L'utilisation de l'*elearning* a l'avantage de créer un lieu virtuel stimulant la curiosité de l'internaute et pouvant développer son jugement. Grâce à l'outil, le dirigeant de PME explore, guidé par la boussole, de nouvelles idées, de nouveaux concepts et des exemples d'accomplissements de ses pairs.

Une étude exploratoire réalisée par les pays membres du projet a permis de faire ressortir que les expériences de pairs, dont la diffusion serait faite via un système d'*elearning*, de séminaires ou encore de conférences, semblaient être une modalité de formation pertinente pour les PME (Learning Boussole, 2005).

Dans cette perspective constructiviste, c'est le contenu du site Internet qui est le moteur de l'apprentissage, alors que la technologie sert de recueil d'expériences et de guide pour l'exploration permettant à chaque internaute de créer son propre chemin d'apprentissage. La capacité de l'outil de présenter l'information clairement, de façon attrayante et pratique est essentielle.

La démarche choisie est de partir de situations professionnelles, de problèmes, d'opportunités que rencontrent des PME et de guider les dirigeants (idée de la boussole) dans l'univers complexe de la RSE. Concrètement cela se réalise par l'apport d'informations, de nouvelles pratiques, de solutions innovantes, d'idées ou de propositions d'experts. L'outil respecte la contrainte temps et les besoins d'informations opérationnelles du responsable de PME. Il est principalement basé sur des exemples de bonnes pratiques (*good practices*). L'outil a été développé conformément aux objectifs, avec un ensemble d'exemples européens et de liens d'accès à l'information.

*Learning Boussole* propose à un responsable de PME de naviguer, à partir d'une problématique et en fonction de ses besoins et de son temps, dans trois niveaux d'informations : l'opérationnelle (modes opératoires), le stratégique (bénéfices, valeurs) et le documentaire (paroles d'experts, documents, liens contextuels). Le guide en ligne devient alors un outil évolutif pour cartographier la RSE. Le produit existe en ligne<sup>79</sup> et sous forme de fichier installé sur une clé USB.

La participation à l'expérimentation de l'outil et aux discussions qui ont suivies a permis de relever les avantages mais aussi les limites d'un tel système de formation. Les avantages les plus prépondérants sont la facilité d'accès et l'attrait de l'utilisation d'un outil

---

79 Le guide en ligne réalisée par le consortium est disponible sur : [www.learningboussole.org](http://www.learningboussole.org).

interactif. L'idée de partir de questions et de situations professionnelles et de présenter les pratiques d'autres entreprises a été également évaluée positivement par les dirigeants de PME.

Les critiques exprimées concernent principalement le contenu (trop général) et l'ergonomie du site (difficulté d'orientation). L'utilité de l'outil n'est cependant aucunement remise en cause. Au contraire les expérimentations de chaque pays participant ont donné des résultats très positifs en ce qui concerne l'idée d'un guide en ligne.

En résumé, l'avantage d'un tel outil est de permettre un apprentissage en prenant chez les autres des idées et des bonnes pratiques liées à la RSE ce qui permet d'enrichir sa propre carte cognitive. « Si les entreprises ne se donnent pas les moyens d'enrichir et de complexifier leurs représentations cognitive des conflits sociaux et restent dans cette sorte de schématisation simplificatrice des situations, ces PME ne pourront construire des moyens de gestion et de prévention de ces conflits, à la hauteur des attentes » (Mornet-Perier C., 2007, p.41). Ce projet nous a également permis de participer aux discussions européennes sur les problématiques liées à la RSE des PME ainsi qu'au développement d'un outil de formation.

On pourrait également imaginer partir de cartes cognitives de différents dirigeants de PME. Un développement possible serait de récolter sous la forme de cartes cognitive les représentations d'une même filière et de les diffuser via un outil d'*elearning* tel que celui développé par le projet *Learning Boussole*. Un tel exercice pourrait déboucher à la création d'une charte à ce niveau réunissant toutes les problématiques économiques, environnementales et sociales liées à une filière. Une telle charte serait susceptible d'enrichir représentations des dirigeants de PME. N'oublions pas que le but final avoué ou implicite de toute recherche utilisant la carte cognitive est d'améliorer d'une manière ou d'une autre l'action par son influence sur la décision (Audet M., 1994). L'accès à l'information ainsi que la formation à la décision sont alors essentielles (Schneider D.K., 1996). La cartographie cognitive se transforme en outil d'intervention auprès de décideurs de toutes sortes.



# INDEX

## Index des tableaux

Tableau 1 :	Les principales revues scientifiques et autres références .....	11
Tableau 2 :	Le behaviorisme versus le cognitivisme .....	21
Tableau 3 :	Les biais et heuristiques en management stratégique.....	43
Tableau 4 :	Les quatre modes d'interprétation.....	48
Tableau 5 :	Les trois phases d'un modèle de décision et ses biais.....	48
Tableau 6 :	Quelques modèles de prise de décision.....	50
Tableau 7 :	Les cognitions managériale, organisationnelle et socio-cognitive.....	61
Tableau 8 :	La recherche socio-cognitive .....	62
Tableau 9 :	Les pratiques discursives des dirigeants.....	76
Tableau 10 :	Les méthodes interrogative et associative de collecte des données .....	77
Tableau 11 :	La collecte des données.....	80
Tableau 12 :	Les relations entre action et représentation.....	85
Tableau 13 :	De la vision à l'intention stratégique, quatre variables clés.....	93
Tableau 14 :	Les trois facteurs retardant la modification d'un modèle mental.....	96
Tableau 15 :	La définition des PME dans la Communauté Européenne (révision 2003)	102
Tableau 16 :	Les caractéristiques communes des PME .....	108
Tableau 17 :	Les différences culturelles entre PME et GE .....	110
Tableau 18 :	L'historique de la recherche en PME.....	115
Tableau 19 :	Les revues académiques consacrées à la PME.....	117
Tableau 20 :	Les traits de personnalité des dirigeants de PME.....	122
Tableau 21 :	Quelques définitions de la RSE.....	136
Tableau 22 :	Les principaux enjeux du DD.....	140
Tableau 23 :	Les revues académiques consacrées à la RSE.....	145
Tableau 24 :	Les grandes institutions œuvrant pour le développement des normes en matière de RSE .....	147
Tableau 25 :	Les dix principes du Pacte Mondial .....	150
Tableau 26 :	Les normes et certifications sociales.....	155
Tableau 27 :	Quelques définitions des parties prenantes .....	166
Tableau 28 :	Les parties prenantes et les activités socialement responsables.....	169

Tableau 29 :	Les contributions des PME à la RSE .....	183
Tableau 30 :	Les principales raisons de ne pas mener des activités de RSE.....	189
Tableau 31 :	La recherche sur la responsabilité sociale des PME .....	195
Tableau 32 :	Les résultats de l'enquête de Wilson (1980).....	209
Tableau 33 :	Les deux types de dirigeants de PME .....	210
Tableau 34 :	Les catégories et sous-catégories du questionnaire de Chrisman et Fry (1982) .....	213
Tableau 35 :	Les 16 scénarii de l'étude de Longenecker et ses collaborateurs (1989) sur l'éthique des dirigeants de PME .....	215
Tableau 36 :	L'évaluation de thématiques éthiques pour les dirigeants de PME .....	216
Tableau 37 :	Les divergences dans la théorie RSE entre les GE et les PME.....	217
Tableau 38 :	Les principales conclusions de la recherche en RSE des PME.....	221
Tableau 39 :	Les principales difficultés pour la recherche en RSE des PME .....	221
Tableau 40 :	Les cinq méthodes d'analyse des valeurs par Bamberger (1982).....	224
Tableau 41 :	Les valeurs et attitudes des dirigeants.....	225
Tableau 42 :	Les facteurs d'influence internes et externes .....	226
Tableau 43 :	L'évaluation de l'importance de divers sujets de RSE .....	227
Tableau 44 :	Les trois dimensions de l'éthique des PME .....	229
Tableau 45 :	Quelques études en gestion utilisant la cartographie cognitive.....	252
Tableau 46 :	Les techniques de construction .....	271
Tableau 47 :	Les relations .....	274
Tableau 48 :	L'utilité des cartes cognitives.....	293
Tableau 49 :	Les cartes cognitives et la prise de décision.....	296
Tableau 50 :	Les limites des cartes cognitives .....	298
Tableau 51 :	Critères de la cartographie cognitive.....	304
Tableau 52 :	Les entreprises de l'échantillon.....	320
Tableau 53 :	Le processus en cinq phases.....	322
Tableau 54 :	Les informations générales sur la complexité.....	336
Tableau 55 :	Les concepts centraux du dirigeant A .....	343
Tableau 56 :	Les explications et les conséquences du dirigeant A .....	344
Tableau 57 :	Parties prenantes du dirigeant A .....	345
Tableau 58 :	Les concepts centraux du dirigeant B .....	347
Tableau 59 :	Les explications et les conséquences du dirigeant B.....	347
Tableau 60 :	Les clusters du dirigeants B .....	348

Tableau 61 :	Parties prenantes du dirigeant B.....	349
Tableau 62 :	Les concepts centraux du dirigeant C .....	350
Tableau 63 :	Les explications et les conséquences du dirigeant C.....	351
Tableau 64 :	Parties prenantes du dirigeant C.....	352
Tableau 65 :	Les concepts centraux du dirigeant D .....	354
Tableau 66 :	Les explications et les conséquences du dirigeant D .....	355
Tableau 67 :	Parties prenantes du dirigeant D .....	356
Tableau 68 :	Les concepts centraux du dirigeant E.....	358
Tableau 69 :	Les explications et les conséquences du dirigeant E.....	359
Tableau 70 :	Parties prenantes du dirigeant E.....	359
Tableau 71 :	Les concepts centraux du dirigeant F.....	361
Tableau 72 :	Les explications et les conséquences du dirigeant F.....	362
Tableau 73 :	Parties prenantes du dirigeant F .....	362
Tableau 74 :	Les concepts centraux du dirigeant G .....	364
Tableau 75 :	Les explications et les conséquences du dirigeant G .....	365
Tableau 76 :	Les clusters du dirigeants G .....	366
Tableau 77 :	Parties prenantes du dirigeant G .....	366
Tableau 78 :	Les concepts centraux du dirigeant H.....	368
Tableau 79 :	Les explications et les conséquences du dirigeant H .....	369
Tableau 80 :	Parties prenantes du dirigeant H .....	370
Tableau 81 :	Les concepts centraux du dirigeant I.....	371
Tableau 82 :	Les explications et les conséquences du dirigeant I.....	372
Tableau 83 :	Parties prenantes du dirigeant I.....	373
Tableau 84 :	Les concepts centraux du dirigeant J.....	374
Tableau 85 :	Les explications et les conséquences du dirigeant J.....	375
Tableau 86 :	Parties prenantes du dirigeant J.....	376
Tableau 87 :	Les concepts centraux du dirigeant K.....	378
Tableau 88 :	Les explications et les conséquences du dirigeant K .....	378
Tableau 89 :	Les clusters du dirigeants K.....	379
Tableau 90 :	Parties prenantes du dirigeant K .....	381
Tableau 91 :	Les concepts centraux du dirigeant L.....	383
Tableau 92 :	Parties prenantes du dirigeant L.....	384
Tableau 93 :	Les concepts centraux du dirigeant M.....	386
Tableau 94 :	Les explications et les conséquences du dirigeant M.....	386

---

Tableau 95 :	Parties prenantes du dirigeant M.....	387
Tableau 96 :	Les parties prenantes des concepts centraux .....	391
Tableau 97 :	Les problématiques centrales liées aux employés.....	392
Tableau 98 :	Les problématiques centrales liées aux fournisseurs.....	394
Tableau 99 :	Les problématiques centrales liées aux clients.....	395
Tableau 100 :	Les problématiques centrales liées à l’environnement.....	396
Tableau 101 :	Les problématiques centrales liées à la collectivité locale.....	397
Tableau 102 :	Les explications selon les parties prenantes.....	400
Tableau 103 :	Les conséquences selon les parties prenantes .....	404
Tableau 104 :	L’analyse globale des regroupements .....	408
Tableau 105 :	L’analyse globale des boucles.....	409
Tableau 106 :	Une représentation des stratégies réactives et proactives.....	437
Tableau 107 :	Le classement des problématiques centrales par partie prenante .....	442
Tableau 108 :	Les deux types de dirigeants de PME .....	444
Tableau 109 :	Une comparaison des problématiques centrales.....	446
Tableau 110 :	Propositions issues de la littérature et recommandations.....	465
Tableau 111 :	Propositions issues de l’enquête empirique et recommandations .....	466
Tableau 112 :	Propositions pour la cognition managériale et recommandations.....	468
Tableau 113 :	Différenciation et intégration .....	533
Tableau 114 :	Analyse de regroupement pour la chargée de mission L .....	535

## Index des figures

Figure 1 :	Le modèle de recherche.....	7
Figure 2 :	Structure globale de la thèse.....	16
Figure 3 :	Un modèle de choix stratégique sous la condition de la rationalité limitée..	51
Figure 4:	La relation entre scannage, interprétation et apprentissage.....	52
Figure 5 :	Un exemple du Embedded Figures Test .....	67
Figure 6 :	La boucle expériences-connaissances .....	82
Figure 7 :	Les trois piliers du DD .....	139
Figure 8 :	La pyramide de Carroll .....	159
Figure 9 :	Les parties prenantes de l'entreprise .....	167
Figure 10 :	La typologie détaillée de Mitchell et ses collaborateurs (1997).....	172
Figure 11 :	Un modèle de relation entre l'entreprise et ses parties prenantes .....	176
Figure 12 :	Le modèle de Fry (1977).....	219
Figure 13 :	Le modèle interactionniste de prise de décision éthique dans les organisations selon Trevino .....	235
Figure 14 :	Le modèle interactionniste de prise de décision éthique dans les organisations selon Quinn.....	235
Figure 15 :	La carte cognitive comme représentation d'une représentation.....	247
Figure 16 :	Les types de cartes et niveaux de cognition .....	259
Figure 17 :	Structure du chapitre 5 sur le cadre méthodologique de l'enquête .....	311
Figure 18 :	La structure et le contenu d'une carte cognitive .....	326
Figure 19 :	Structure du chapitre 6 sur l'analyse des cartes cognitives.....	334
Figure 20 :	Extrait de la carte cognitive du dirigeant K.....	380
Figure 21 :	Extrait de la carte cognitive du dirigeant L.....	383
Figure 22 :	Extrait de la carte cognitive du dirigeant G.....	393
Figure 23 :	Extrait de la carte cognitive du dirigeant A.....	394
Figure 24 :	Extrait de la carte cognitive du dirigeant J.....	395
Figure 25 :	Extrait de la carte cognitive du dirigeant B.....	396
Figure 26 :	Extrait de la carte cognitive du dirigeant D.....	397
Figure 27 :	Extrait de la carte cognitive du dirigeant A.....	399
Figure 28 :	Extrait de la carte cognitive du dirigeant J.....	400

Figure 29 :	Structure du chapitre 7 concernant les propositions et les recommandations .....	435
Figure 30 :	Comparaison de l'analyse des regroupements .....	536

## Index des graphiques

Graphique 1 :	Nombre de concepts – Degré de différenciation.....	337
Graphique 2 :	Différenciation et intégration .....	337
Graphique 3 :	Densité – Degré d’interconnexion .....	339
Graphique 4 :	Ratio « têtes/queues ».....	340
Graphique 5 :	Total des concepts par partie prenante .....	412
Graphique 6 :	Fréquence des parties prenantes.....	413
Graphique 7 :	Fréquence versus centralité des parties prenantes.....	414
Graphique 8 :	Application de la typologie pour le dirigeant A.....	418
Graphique 9 :	Application de la typologie pour le dirigeant B .....	419
Graphique 10 :	Application de la typologie pour le dirigeant C .....	419
Graphique 11 :	Application de la typologie pour le dirigeant D.....	420
Graphique 12 :	Application de la typologie pour le dirigeant E .....	420
Graphique 13 :	Application de la typologie pour le dirigeant F .....	421
Graphique 14 :	Application de la typologie pour le dirigeant G.....	421
Graphique 15 :	Application de la typologie pour le dirigeant H.....	422
Graphique 16 :	Application de la typologie pour le dirigeant I .....	422
Graphique 17 :	Application de la typologie pour le dirigeant J.....	423
Graphique 18 :	Application de la typologie pour le dirigeant K.....	423
Graphique 19 :	Application de la typologie pour le dirigeant L .....	424
Graphique 20 :	Application de la typologie pour le dirigeant M.....	424

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- AA 1000, 2003, *The AA 1000 Assurance Standard*, AccountAbility publications, Londres
- ABRIC J.-C., 1994, *Pratiques et représentations sociales*, 2ème édition 1997, Presses Universitaires de France, Paris
- ACKERMAN R.W., BAUER R.R., 1977, Pour une approche empirique, *Revue Française de Gestion*, vol. 12-13, novembre – décembre, pp.32-[s.p.]
- ACKERMANN F., EDEN C., 2001, Using causal Mapping with Computer based Group Support System Technology for eliciting an Understanding of Failure in complex Projects: some Implications for organizational Research, *Working Paper Series*, University of Strathclyde, Graduate School of Business, no 4
- ACKERMANN F., EDEN C., 2003, *Powerful and interested Stakeholders Matter: their Identification and Management*, Academy of Management Conference, août, Seattle
- ACQUIER A., GOND J.-P., 2005, *Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)Lecture et mise en perspective d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)*, Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Journées développement durable, mai, Aix en Provence
- ACTARES, 2003, *Etude comparée des rapports sur le développement durable de six grand groupes suisses conformément aux lignes directrices de la GRI*, Publications ACTARES (actionnariat pour une économie durable), mars, Genève
- AEGERTER D., 2006a, *La perception des dirigeants de PME face à la responsabilité sociale de leur entreprise : une approche par la cartographie cognitive*, Prix du consortium doctoral, VIIIème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 25-27 octobre, Fribourg
- AEGERTER D., 2006b, *The SME owners' Perception on Corporate Social Responsibility: an Approach based on Cognitive Mapping*, International Conference and Doctoral Consortium, ISEOR (France) & AOM (USA), 25-26 avril, Lyon, pp.13-24, publié également dans *Revista Tinerilor Economisti*, Anul IV no 7, novembre 2006, pp.112-121
- AEGERTER D., DAVOINE E., 2006a, Représentation de la RSE des dirigeants de PME : une approche par les cartes cognitives, *Documents de travail de l'IIEDH No 13*, septembre, Fribourg
- AEGERTER D., DAVOINE E., 2006b, *Les représentations du chargé de mission SA 8000 et du dirigeant dans la PME internationale : mise en évidence des conflits dans le processus de certification à l'aide de la méthode des cartes cognitives*, IVème Congrès ADERSE, 26-27 octobre, Bordeaux



- AEGERTER D., DAVOINE E., 2006c, La place des parties prenantes dans la représentation de la responsabilité sociale des dirigeants de PME, *Oeconomia Humana*, UQAM, décembre, pp.26-31
- ALAN K.M. Au, ALAN C.B. Tse, 2001, Marketing ethics and behavioral Predisposition of chinese Managers of SMEs in Hong Kong, global Perspective, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, no 3, pp.272-278
- ALEXANDRE-BAILLY F., BOURGEOIS D., GRUÈRE J.-P., RAULET-CROSET N., ROLAND-LÉVY C., 2003, *Comportements humains et management*, Édition Pearson Education France, Paris
- ALLAIN S., 1999, Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise monodécideur : le cas de l'entrepreneur agricole, *Revue Internationale PME*, vol. 12, no 1-2, pp.31-60
- ALLARD-POESI F., 1996, *Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain*, Vème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille
- ALLARD-POESI F., 1997 *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, Thèse de doctorat, Université de Paris IX Dauphine, Direction : Gérard KOENIG, Sciences de Gestion
- ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., 2003, Chapitre 16 : Analyse de représentations et de discours, dans THIÉTART R.-A., 2003 (dir.), *Méthode de recherche en management*, Éditions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris, pp.449-475
- ALLARD-POESI F., MARECHAL C.-G., 2003, Chapitre 2 : Construction de l'objet de la recherche, dans THIÉTART R.-A. (dir.), *Méthode de recherche en management*, Éditions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris, pp.34-46
- ALLARD-POESI F., PERRET V., 2003, Chapitre 3 : La recherche-action, dans GIORDANO Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Éditions EMS, Paris, pp.86-132
- ALLARD-POESI F., PERRET V., 2005, Rôles et conflits de rôles du responsable projet, *Revue Française de Gestion*, vol. 31, no 154, pp.193-209
- ALLOUCHE J., HUAULT I., SCHMIDT G., 2004, *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?*, 15ème congrès annuel de l'AGRH, tome 4, 1-2 septembre, Montréal, pp.2389-2411
- ANDLER D. (dir.), 2004, *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard, Paris
- ANSOFF H.I., 1980, Strategic Issue Management, *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp.131-138
- ANTONAKIS J., CIANCIOLO A. T., STERNBERG R. J. (dir.), 2004, *The Nature of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks

- ARGYRIS C., 1973a, The CEO's behavior: key to organizational development, *Harvard Business Review*, vol. 51, no 2, mars-avril, pp.55-64
- ARGYRIS C., 1973b, Personality and Organization Theory revisited, *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, no 2, pp.141-162
- ASKEVIS-LEHERPEUX F., 1998, Préjugé, dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, p.557
- AUDET M., 1994, Chapitre 8 : Plasticité, instrumentalité et réflexivité, dans COSSETTE P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.271-287
- AVENIER M.-J., 1993, La problématique de l'éco-management, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.73-85
- AXELROD R. (dir.), 1976, *Structure of Decision: the Cognitive Maps of political Elites*, Princeton University Press, Princeton
- AXELROD R., 1976a, Chapter 9: Results, dans AXELROD R. (dir.), *Structure of Decision: the Cognitive Maps of political Elites*, Princeton University Press, Princeton
- AXELROD R., 1976b, Chapter 10: Limitations, dans AXELROD R. (dir.), *Structure of Decision: the Cognitive Maps of political Elites*, Princeton University Press, Princeton
- BAMBERGER I., 1982, Les valeurs des dirigeants des PME et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leur entreprise, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, vol. 3, décembre, pp.1353-1383
- BAMBERGER I., DURAND P., VALENCIA DEL TORO J., 1981, Questionnaire d'identification des valeurs et des attitudes des dirigeants : QIVAD., *Cahiers stratégie et organisation*, Université de Rennes I, Institut de gestion de Rennes (IGR), no 9, Rennes
- BANQUE MONDIALE, 2007, URL : [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org), consulté le 13 février 2007
- BARABEL M., MEIER O., 2002, Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisition: synthèse et illustration, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, no 1, mars, pp.5-42
- BARNARD C., 1938, *The Functions of the Executive*, Édition de 1971, 30ème anniversaire, Cambridge Mass, Harvard University Press, Boston
- BARR P.M., STIMPERT J.L., HUFF A.S., 1992, Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal, *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp.15-36
- BARRAND J., GOY H., 2005, Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME, note de recherche, *Revue Internationale PME*, vol. 18, no 2, pp.106-139

- BARTUNEK J.M., GORDON J.R., WEATHERSBY R.P., 1983, Developing complicated Understanding in Administrators, *Academy of Management Review*, vol. 8, no 2, avril, pp.273-284
- BAUER M., 1993, *Les patrons de PME entre le pouvoir, L'entreprise et la famille*, Inter-éditions, Paris
- BAUMARD P., IBERT J., 2003, Quelles approches avec quelles données ?, dans THIÉTART R-A., 2003 (dir.), *Méthode de recherche en management*, Éditions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris, pp.82-103
- BEAUVOIS, J.L., JOULE, R.V., 1981, *Soumission et idéologies, Psychosociologie de la rationalisation*, Presses Universitaires de France, Paris
- BERGER-DOUCE S., 2004, *La diffusion du management environnemental en PME – Apports et limites d'une démarche collective*, VIIème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 27-29 octobre, Montpellier
- BERGMANN A., UWAMUNGU B., 2001, *Encadrement et comportement*, Collection Management, Éditions ESKA, 2ème édition, Paris
- BERLE A.A., MEANS G., 1932, *The modern Corporation and the Private Property*, Éditions McMillan, New York, 7ème édition 2005, New Brunswick, Londres
- BESSER T.L., MILLER N., 2001, Is the good Corporation dead? The Community social Responsibility of Small Business Operators, *Journal of Socio-Economics*, vol. 33, pp.221-241
- BIGLER J-M., RÜFENACHT D., 2003, Management de la responsabilité sociale de l'entreprise et chaîne d'approvisionnement du coton, *Revue Économique et Sociale*, Éditions Société d'études économiques et sociales, Lausanne, vol. 61, no 4, décembre, pp.69-76
- BLIND S., 1977, Les relations de la firme avec ses parties prenantes, *Revue Française de Gestion*, Le bilan social, numéro spécial, no 12-13, novembre-décembre, pp.30-31
- BOLAND R.J., GREENBERG R.H., PARK S.H., HAN I., 1990, Chapter 8: Mapping the Process of Problem Reformulation: Implication for understanding strategic Thought, dans HUFF A.S (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.195-226
- BOLTON J.E., 1971, *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*, Her Majesty's Stationery Office, CM 4811, Londres
- BOSWELL J., 1971, Corporate Planning in Small Manufacturing Firms, *Journal of Business Policy*, vol. 2, no 1, pp.49-53
- BOUGON M.G., 1983, Uncovering Cognitive Maps: the self-Q Technique, dans MORGAN G. (dir.), *Beyond Method: Strategies for social Research*, Sage Publications, Beverly Hills, pp.173-188

- BOUGON M.G., 1992, Congregate cognitive Maps: an unified dynamic theory of organisation and strategy, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, mai, pp.369-389
- BOUGON M.G., BAIRD N., KOMOCAR J.M., ROSS W., 1990, Chapter 14: Identifying Strategic Loops: the self-Q interviews, dans HUFF A.S (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.327-354
- BOUGON M.G., KOMOCAR J.M., 1994, Les cartes cognitives composites. Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation, dans COSSETTE P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.37-56
- BOUGON M.G., WEICK K., BINKHORST D., 1977, Cognition in Organization: an Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp.606-639
- BOWEN H.R., 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, Editions Harper&Row, New York
- BOWMAN C., JOHNSON G., 1992, Surfacing Competitive Strategies, *European Management Journal*, vol. 10, no 2, pp.210-219
- BRETON-KUENY L., 1996, *La cartographie cognitive au service des entreprises citoyennes*, IIIème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), à Trois-Rivières, Québec
- BROWN D.J., KING J.B., 1982, Small Business Ethics: Influences and Perceptions, *Journal of Small Business Management*, vol. 20, no 1, janvier, pp.11-18
- BROWN D.J., SCOTT K.A. LEWIS H., 2004, Chapitre 6: Information processing and Leadership, dans ANTONAKIS J., CIANCIOLO A.T., STERNBERG R.J. (dir.), *The Nature of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks
- BROWN S.M., 1992, Cognitive Mapping and Repertory Grids for qualitative Survey Research: some comparative Observations, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, mai, pp.287-307
- BRUNDTLAND G.H., 1987, *Rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED)*, Notre Avenir à Tous, Éditions du Fleuve, Montréal
- BURGELMAN R.A., GROVE A.S., 1996, Strategic Dissonance, *California Management Review*, vol. 38, no 2, Hiver, pp.8-29
- BUSINESS IN THE COMMUNITY, URL: [www.bitc.org.uk/index.html](http://www.bitc.org.uk/index.html), consulté le 27 février 2007
- CALORI R., 1998, Philosophising on strategic Management Models, *Organization Studies*, vol. 19, no 2, pp.281-306

- CALORI R., JOHNSON G., SARNIN P., 1992, French and British Top Managers Understanding of the Structure and the Dynamics of their Industries: a cognitive Analysis and Comparison, *British Journal of Management*, vol 3, pp.61-78
- CALORI R., JOHNSON G., SARNIN P., 1994, CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organisation, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp.437-457
- CALORI R., SARNIN P., 1993, Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants, *Revue Française de Gestion*, vol. 93, mars-avril-mai, pp.86-94
- CALORI R., SARNIN P., 1996, Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile, *Revue Internationale de Systémique*, vol. 10, no 1-2, pp.107-129
- CAPRON M., 2003 *L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, UNESCO, Economie Ethique, no 7
- CAPRON M., 2005, Chapitre 2 : Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles nouveautés s'agit-il?, dans DUPUIS J.-C., LE BAS C. (dir.), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises?*, Connaissance de la Gestion, Éditions Economica, Paris, pp.27-37
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, acteurs-enjeux-stratégie*, Alternatives économiques, Éditions la Découverte, Paris
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., 2007, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Collection Repère, Éditions la Découverte, Paris
- CARRIER C., COSSETTE P., VERSTRAETE T., 2000, Experimental Implementation of a new creative Method to support Futurology by Small Businesses in a Strategic Management Perspective, *Journal of Enterprising Culture*, vol. 8, no 2, juin, pp.121-140
- CARRIERE J.B., 1991, La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique, *Revue Internationale PME*, vol. 4, no 1, pp.34-56
- CARROLL A.B, 1979, A three dimensional conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, no 4, octobre, pp.497-505
- CARROLL A.B, 2000, Ethical Challenges for Businesses in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality, *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, pp.32-42
- CARTWRIGHT D., HARARY F., 1956, Structural Balance: a generalization of Heider's Theory, *The Psychological Review*, vol. 63, no 5, septembre, pp.277-293
- CASTRO J.-L., 2002, *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, soutenue à l'Université Paris Dauphine le 26 mars

- CAVERNI J.-P., 1991, La verbalisation comme source d'observables pour l'étude du fonctionnement cognitif, dans CAVERNI J.-P., BASTIEN C., MENDELSON P., TIBERGHIE G. (dir.), *Psychologie cognitive: modèles et méthodes*, presses universitaires de Grenoble, Collection Sciences et Technologie de la Connaissance, Grenoble
- CAVERNI J.-P., BASTIEN C., MENDELSON P., TIBERGHIE G. (dir.), 1991, *Psychologie cognitive : modèles et méthodes*, Presses Universitaires de Grenoble, Collection Sciences et Technologie de la Connaissance, Grenoble
- CAZAL D, DIETRICH A., 2005, RSE : parties prenantes et partis pris, *Cahiers de la recherche*, Centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises (CLAREE), UPRESA CNRS
- CBSR, 2007, URL : [www.cbsr.ca](http://www.cbsr.ca), consulté le 27 février 2007
- CHAMAK B., 2004, *Les sciences cognitives en France*, La revue pour l'histoire du CNRS, N°10 - Mai 2004, [En ligne], mis en ligne le 16 janvier 2007. URL : <http://histoirecnrs.revues.org/document583.html>, consulté le 22 juin 2007
- CHARREIRE S., DURIEUX F., 2003, Chapitre 3 : Explorer et tester: deux voies pour la recherche, dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthode de recherche en management*, Editions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris, pp.57-80
- CHATMAN J.A., BELL N.E., STAW B.M., 1986, The Managed Thought: the Role of self-justification and Impression Management in organizational Settings, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. et coll. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.191-214
- CHRISMAN J.J., ARCHER R.W., 1984, Small Business Social Responsibility: some Perceptions and Insights, *American Journal of Small Business*, vol. 9, no 2, automne, pp.46-58
- CHRISMAN J.J., FRY F.L., 1982, Public versus Business Expectations: two Views on social Responsibility for Small Business, *Journal of Small Business Management*, vol. 20, no 1, janvier, pp.19-26
- CIULLA J.B., 1991, Chapitre 13: Business Ethics as moral Imagination, dans FREEMAN R.E. (dir.), 1991, *Business Ethics, the State of the Art, the Ruffin Series in Business Ethics*, Oxford University Press, New-York
- CLARKSON M., 1995, A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, janvier, pp.92-117
- CODOL J.-P., 1989, Vingt ans de Cognition Sociale, *Bulletin de Psychologie*, vol. 42, no 390, pp.472-491
- COHEN M.D., MARCH J.G., OLSEN J.P., 1972, A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administration Science Quarterly*, vol. 17, pp.1-25

- COHENDET P., 1997, Information, connaissances et théorie de la firme évolutionniste, dans GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M., ZIMMERMANN J.B. (dir.), *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris
- COMMISSION EUROPEENNE, 2002a, *La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, Emploi & affaires sociales, no 347
- COMMISSION EUROPEENNE, 2002b, *Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales*, Observatoire des PME européennes
- COMMISSION EUROPEENNE, 2003a, *L'accès des PME à une gestion socialement responsable*, The SME Key
- COMMISSION EUROPEENNE, 2003b, *L'internationalisation des PME*, Observatoire des PME européennes
- COMMISSION EUROPEENNE, 2003c, *Recommandation de la commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises*, Journal officiel de l'Union européenne, no 361
- COMMISSION EUROPEENNE, 2004, *Report of the Round Table on: fostering CSR among SMEs, European Multistakeholder Forum on CSR*, version finale, 3 mai
- CORDONIER D., 1999, Chapitre 5: Le pouvoir du quotidien, dans, *Le pouvoir du miroir*, URL : [http://www.pouvoir.ch/monde/main/m\\_2011mon.htm](http://www.pouvoir.ch/monde/main/m_2011mon.htm), consulté le 19 juillet 2007
- COSSETTE P. (dir.), 1994a, *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec
- COSSETTE P., 1994b, La carte idiosyncrasique, étude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME, dans COSSETTE P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.113-154
- COSSETTE P., 1996, La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive, *Revue Internationale PME*, vol. 9, no 1, pp.123-142
- COSSETTE P., 1997, Les travaux publiés dans la Revue internationale PME depuis sa fondation : caractéristiques et tendances, *Revue Internationale PME*, vol. 10, no 2, pp.109-128
- COSSETTE P., 2000, La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat, *Revue Internationale PME*, vol. 13, no 1, pp.11-37
- COSSETTE P., 2001, A systematic Method to articulate Strategic Vision: an Illustration with a Small Business Owner-Manager, *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, no 2, juin, pp.173-199. Paru en français en 2003 dans *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 2, no 1, sous le titre : Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire dirigeant, pp.1-17

- COSSETTE P., 2002, Analysing the Thinking of F.W. Taylor using Cognitive Mapping, *Management Decision*, vol. 40, no 2, pp.168-182
- COSSETTE P., 2003, Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, no 1, pp.1-17
- COSSETTE P., 2004, *L'organisation, une perspective cognitiviste*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec
- COSSETTE P., AUDET M., 1992, Mapping of an Idiosyncrasic Schema, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, pp.325-347
- COSSETTE P., AUDET M., 1994, Qu'est-ce qu'une carte cognitive?, dans COSSETTE P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.13-33
- COSSETTE P., LAPOINTE A., 1997, A Mapping Approach to Conceptual Models: the Case of macroeconomic Theory, *Canadian Journal of Administrative Science/Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 14, no 1, pp.41-51
- COURRENT J.M., TORRES O., 2005, *A Proxemic Approach of Small Business: the Case of Business Ethics*, 50th International Council of Small Business (ICSB), Washington
- COURRENT J.-M., 2003, Ethique et petite entreprise, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, no 144, juin, pp.139-152
- CREPLET F., MEHMANPAZIR B., 2000, Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale, *Working Paper*, Universités Louis Pasteur & Robert Schuman, no 2000-04, BETA, Strasbourg
- CRIJNS G., VAN DER PUTTEN F. P., 2004, Relevance and potential Impact of SA 8000 in China, *Working Paper*, University Nyenrod, décembre
- CROZIER M., 1993, Ce que nous a apporté Herbert Simon, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, vol. 94, dossier spécial Herbert Simon, pp.85-86
- CSR Europe, 2007, URL : [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org), consulté le 27 février 2007
- DAFT R., WEICK K.E., 1984, Toward a Model of Organization as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, vol. 9, no 2, pp.284-295
- DANIELS K., De CHERNATONY L., JOHNSON G., 1995, Validating a Method for Mapping Managers' mental Models of competitive Industry Structures, *Human Relations*, vol. 48, no 9, pp.975-991
- DANIELS K., JOHNSON G., De CHERNATONY L., 1994, Differences in Managerial Cognitions of Competition, *British Journal of Management*, vol. 5, no 2, édition spéciale, juin, pp.21-30
- DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (dir.), 2001, Les nouvelles fondations des sciences de gestion éléments d'épistémologie de la recherche en management, Vuibert, Paris



- DAVID A., 2001, Chapitre 3 : Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, dans DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (dir.), 2001, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, Paris, pp.83-109
- DAVID P., DUPUIS J.-C., LE BAS C., 2005, Introduction : Le management responsable, dans DUPUIS J.-C., LE BAS C. (dir.), *Le management responsable: vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Connaissance de la Gestion, Éditions Economica, Paris, pp.9-18
- DAVIS K., 1973, The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities, *Academy of Management Review*, vol. 2, no 3, pp.70-76
- DE LA CRUZ DENIZ DENIZ M., CABRERA SUAREZ K., 2005, Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain, *Journal of Business Ethics*, vol. 56, no 1, pp.27-41
- DE WOOT P., 1998, Préface, dans WITTERWULGHE R., 1998, *La PME, une entreprise humaine*, De Boeck & Larcier, Bruxelles
- DECISION EXPLORER®, 1994, logiciel, version étudiant, www.Banxia.com, commandée en 2004
- DEES J.G., STARR J.A., 1992, Entrepreneurship through an Ethical Lens: Dilemmas and Issues for Research and Practices, dans SEXTON D.L., KASARDA J.D. (dir.), *The State of the Art of Entrepreneurship*, Kent Publishing, Boston, pp.89-116
- DÉFI POUR LA TERRE, 2006, Le développement durable, un idée qui fait son chemin, Introduction, URL : <http://www.defipourlaterre.org/comprendre/durable/>, consulté le 13 octobre 2006
- DEJEAN F., GOND J.-P., 2004, La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologie de recherche, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, no 1, mars, pp.5-31
- DELAVIERE C., 2003, *La firme comme système de cognition, Une approche constructiviste de la firme comme une source d'apprentissage collectif de connaissance*, Thèse de l'université strasbourg I, Louis Pasreur, Bureau de l'économie théorique et appliqué
- DENIS M., 1993, Pour les représentations, dans DENIS M., SABAH G. (dir.), *Modèles et concepts pour la science cognitive hommage à J.-F. Le Ny*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble
- DENIS M., SABAH G., (dir.), 1993, *Modèles et concepts pour la science cognitive hommage à J.-F. Le Ny*, Pour les représentations, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble
- DENZAU A., NORTH D., 1994, Shared Mental Models: ideologies and institutions, *Kyclos*, vol. 47, pp.3-31
- DESCHAMPS J.-C., 1999, Attribution causale, *Grand dictionnaire de la psychologie*, Presses universitaires de France, Paris, pp.105-107

- DESREUMAUX A., 1993, *Stratégie*, Précis Dalloz, Collection Gestion, Paris
- DIFFENBACH J., 1982, Influence Diagrams for Complex Strategic Issues, *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp.133-146
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., 1983, The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and collective Rationality in organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, avril, pp.147-160
- DONALDSON T., PRESTON L.E., 1995, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidences and Implications, *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, janvier, pp.65-92
- DONNELTON A., 1986, Language and Communication in Organizations: bridging Cognition and Behavior, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.136-164
- DORNIER R., 2000, *Une approche cognitive du système concurrentiel des voyagistes en France*, XVème journées nationales des IAE (Institut d'Administration des Entreprises), Université de Pau, 6-8 septembre, Pau
- DORNIER R., 2004a, *Groupes stratégiques cognitifs et identification concurrentielle*, XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Vallée de Seine, 2-4 juin, Normandie
- DORNIER R., 2004b, *L'approche cognitive de la concurrence: une revue de la littérature*, Les approches cognitives en Sciences de Gestion: transversalité des objets et méthodes innovantes?, Université d'Evry, 30 septembre, Evry
- DORON R., PAROT F. (dir.), 1998, *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris
- DOWNEY H.K., BRIEF A.P., 1986, How Cognitive Structures affect Organizational Design: Implicit Theories of Organizing, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.165-190
- DUCHÉNEAUT B., 1997, Le profil du dirigeant de moyenne entreprise, *Revue Française de Gestion*, no 116, novembre-décembre, pp.95-110
- DUPUIS J.-C., LE BAS C. (dir.), 2005, *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises?*, Connaissance de la Gestion, Éditions Economica, Paris, pp.27-37
- DUPUY J.-P., 1994, *Aux origines des sciences cognitives*, La Découverte, Paris
- DURAND T., MOUNOUD E., RAMANANTSOA B., 1997, Comment rendre compte de la formation de la stratégie d'entreprise : carte cognitive vs représentation sociale, dans GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M., ZIMMERMANN J.B (dir.), *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris

- DURAND T., 1999, Histoire d'une médiation dans un conflit social : quelques implications pour le management stratégique, dans INGHAM M., KOENIG G (dir.), *Perspectives en management stratégique*, tome 5, Editions EMS, Paris
- ÉCONOMIESUISSE, 2002, *Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise*, publication d'économiesuisse, juillet
- EDE F.O., PANIGRAHI B., STUART J., CALCICH S., 2000, Ethics in small Minority Business, *Journal of Business Ethics*, vol. 26, pp.133-146
- EDEN C., 1988, Cognitive Mapping: invited Review, *European Journal of Operational Research*, vol. 36, no 1, juillet, pp.1-13
- EDEN C., 1992, On the Nature of Cognitive Maps, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, mai, pp.261-265
- EDEN C., 2004, Analyzing Cognitive Maps to help Structure Issues or Problems, *European Journal of Operational Research*, vol. 159, no 3, décembre, pp.673-686
- EDEN C., ACKERMANN F., 1998, *Making Strategy: the Journey of Strategy Management*, Sage Publications, Londres
- EDEN C., ACKERMANN F., 2004, Cognitive Mapping Expert view for Policy Analysis in the Public Sector, *European Journal of Operational Research*, no 152, pp.615-630
- EDEN C., ACKERMANN F., CROPPER S., 1992, The Analysis of Cause Maps, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, mai, pp.309-324
- EDEN C., BANVILLE C., 1994, Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur, dans COSSETTE P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.81-109
- EDEN C., JONES S., SIMS D., 1983, *Messing about in Problems: an informal Approach to their Identification and Management*, Oxford, Pergamon Press
- EDEN C., JONES S., SIMS D., SMITHIN T., 1981, The Intersubjectivity of Issues and Issues of Intersubjectivity, *Journal of Management Studies*, vol. 18, pp.37-47
- EHLINGER S., 1997, *L'approche socio-cognitive de la formation de la stratégie : apports théoriques et méthodologiques*, VIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal
- EISENHARDT K.M., 1989, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, pp.532-550
- EISENHARDT K.M., KAHWAJY J.L., BOURGEOIS III L.J., 1997, Conflict and Strategic Choice : How top Management Teams disagree, *California Management Review*, Hivers, vol. 39, no 2, pp.42-62
- EISENHOWER D.D., Le leadership, les citations du manager, [http://www.omc.be/fr/cit/cit\\_head.htm#lead](http://www.omc.be/fr/cit/cit_head.htm#lead), consulté le 15 mars 2005

- ELKINGTON J., 1998, *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, Gabriola Island
- ERDENER C.B., DUNN C.P., 1990, Chapter 11: Content Analysis, dans HUFF A.S (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.291-300
- ERSOC, 1998a, Attribution causale, dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, pp.67-68
- ERSOC, 1998b, Catégorisation sociale, dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, p.107
- ERSOC, 1998c, Cognition sociale, dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, p.126
- ESTIVALS R., 2003, *Théorie générale de la schématisation*, 3 volumes, L'Harmattan, Paris
- ETAT DE GENEVE, 2002, *Agenda 21, PME et développement durable*, Publication de l'État de Genève
- EUROSTAT, 2006, *Les PME et l'esprit d'entreprise dans l'UE*, Publication Eurostat, Statistiques en bref, Industrie, commerce et service, no 24, Luxembourg
- FAHEY L., NARAYANAN V.K., 1989, Linking Changes in revealed Causal Maps and Environmental Change, an Empirical Study, *Journal of Management Studies*, vol. 26, no 4, pp.361-378
- FELDMAN J., 1986, On the Difficulty of Learning from Experience, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.263-292
- FÉRONE G., D'ARCIMOLES C.-H., BELLO P., SASSENO N., 2001, *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris
- FESTINGER L., 1962, *A Theory of Cognitive Dissonance*, réédition Stanford University Press, Stanford (première publication 1957, Evanston Row, Peterson)
- FINNEY M., MITROFF I., 1986, Strategic Plan Failures: the organization as its own worst enemy, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. et coll. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.317-335
- FIOL C.M., HUFF A.S., 1992, Maps for Managers: where are we? Where do we go from here?, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, mai, pp.267-285
- FIOL C.M., 1990a, Chapter 9: Explaining Strategic Alliance in the Chemical Industry, dans HUFF A.S (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.227-249
- FIOL C.M., 1990b, Chapter 16: Narrative Semiotics: Theory, Procedure and Illustration, dans HUFF A.S (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.377-402

- FIOL C.M., SOLÉ A., 1993, La question du management selon H.A. Simon, *Revue Française de Gestion*, dossier special Herbert Simon, vol. 94, juin-juillet-août, pp.87-95
- FISCHER W.A., GROENVELD L., 1976, Social Responsibility and Small Business, *Journal of Small Business Management*, vol. 14, no 1, janvier, pp.18-26
- FLETCHER K.E., HUFF A.S., 1990a, Chapter 7: Strategic Argument Mapping: a Study of Strategy Reformulation at AT&T, dans HUFF A.S (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.167-193
- FLETCHER K.E., HUFF A.S., 1990b, Chapter 15: Argument Mapping, dans HUFF A.S (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.355-375
- FMI, 2007, URL : [www.imf.org](http://www.imf.org), consulté le 27 février 2007
- FORD J., HEGARTY H., 1984, Decision Makers' Beliefs about the Causes and Effects of Structure: an Exploratory Study, *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp.271-291
- FREDRICKSON J.W., MITCHELL T.R., 1984, Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment, *Academy of Management Journal*, vol. 27, no 2, juin, pp.399-423
- FREEMAN R.E., 1984, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- FREEMAN R.E., 1994, The Politics of Stakeholder Theory: some Future Directions, *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, pp.409-421
- FREEMAN R.E. (dir.), 1991, *Business Ethics, the State of the Art*, the Ruffin series in business ethics, Oxford University Press, New-York
- FREEMAN R.E., VELAMURI S.R., 2006, Chapitre 1: A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility, dans KAKABADSE A., MORSING M. (dir.), *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*, EABIS, Palgrave MacMillan, New York, pp.9-23
- FRIEDMAN M., 1959, *Essays in Positive Economics*, (première édition 1953) The University of Chicago Press, Chicago
- FRIEDMAN M., 1970, The Social Responsibility of Business is to increase its Profits, *The New York Times Magazine*, le 13 septembre, pp.32-34
- FRY F.L., 1977, Social Responsibility in the Smaller Firm: a Model, *American Journal of Small Business*, vol. 1, no 3, janvier, pp.25-32
- FUGLSETH A.M., GRONHAUG K., 2002, Theory-driven Construction and Analysis of Cause Maps, *International Journal of Information Management*, vol. 22, pp.357-376
- FULMER R.M., 1969, Ethical Codes of Business, *Personnel Administrator*, mai-juin

- FURMAN UNIVERSITY, 2006, Embedded Figures Test, URL : <http://facweb.furman.edu/~einstein/general/pers/253.jpg>, consulté le 7 septembre 2006
- GAMOT G., 1999, 2ème arrondissement: Le management comme pratique discursive, dans INGHAM M., KOENIG G (dir.), *Perspectives en management stratégique*, tome 5, Editions EMS, Paris
- GAMOT G., VIDAILLET B., 1998, Parole et pensée dans l'action du dirigeant, dans LAROCHE H., NIOCHE J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*, Vuibert, Paris
- GASSE Y., 1982, L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions, *Revue Internationale de Gestion*, vol. 7, no 4, pp.3-10
- GAUTHIER C., TARDIF M., 2005, *La pédagogie : théories et pratiques de l'antiquité à nos jours*, 2ème édition (première édition 1996), Gaëtan Morin, Montréal
- GENDRON C., 2000, Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise, *Revue du Mauss*, no 15, pp.320-326
- GENDRON C., LAPOINTE A., TURCOTTE M.-F., 2004, Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée, *Relations Industrielles*, vol. 59, no 1
- GERVAIS M., 1978, Pour une théorie de l'organisation-PME, *Revue Française de Gestion*, no 15, pp.37-48
- GETZ I., 1994, Systèmes d'information : l'apport de la psychologie cognitive, *Revue Française de Gestion*, vol. 99, juin-juillet-août, pp.92-108
- GINSBERG A., 1990, Connecting Diversification to Performance: a socio-cognitive Approach, *Academy of Management Review*, vol. 15, no 3, juillet, pp.514-535
- GIOIA D.A., 1986, Conclusion: The State of the Art in organisational Social Cognition, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. et coll. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.336-357
- GIORDANO Y. (dir.), 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, Aldine Publ., New York
- GOMBERT J.-E., 1998, Schème, dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, pp.646-647
- GOMEZ P.-Y., 2005, Chapitre 1: Le management responsable: une grille de lecture, dans DUPUIS J.-C., LE BAS C. (dir.), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises?*, Connaissance de la Gestion, Economica, Paris, pp.21-26
- GOMOLKA E.G., 1978, The Social Responsibility of minority-owned Small Business Companies, *American Journal of Small Business*, vol. 2, no 4, pp.1-12

- GOND J.-P., MERCIER S., 2004, *Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature*, Actes du 15ème congrès annuel de l'AGRH, UQAM, Montréal, pp.379-399
- GOND, J.-P., 2001, L'éthique est-elle profitable ?, *Revue Française de Gestion*, vol. 136, novembre-décembre, pp.77-85
- GOOD CORPORATION, 2007, URL : [www.goodcorporation.com](http://www.goodcorporation.com), consulté le 27 février 2007
- GOODPASTER K.E., 1991, Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, pp.53-73
- GOUPIL G., LUSIGNAN G., 1993, *Apprentissage et enseignement en milieu scolaire*, Gaëtan Morin, Montréal
- GRAAFLAND J., VAN DE VEN B., STOFFELE N., 2003, Strategies and Instruments for organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands, *Journal of Business Ethics*, vol. 47, pp.45-60
- GRIPSRUD G., GRONHAUG K., 1985, Structure and Strategy in Grocery Retailing : a sociometric Approach, *Journal of Industrial Economics*, vol. 33, no 3, pp.339-347
- GRIZE J.-B., 1989, Logique naturelle et représentations sociales, dans JODELET D. (dir.), *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France, Paris, pp.152-168
- GRÜNIG R., KÜHN R., 2004, *Planifier la stratégie*, Presse polytechniques et universitaires romandes, Lausanne
- GUILHON A., WEILL M., 1997, *Les démarches qualité en PME : Méthodologie et résultats d'enquête*, Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal
- GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M., ZIMMERMANN J.B. (dir.), 1997, *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris
- HABERSAAT M., SCHÖNENBERGER A., WEBER W., 2000, *Les PME en Suisse et en Europe*, SECO, Berne
- HALL R., 1976, A System Pathology of an Organization: the Rise and Fall of the old Saturday Evening Post, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp.185-211
- HALL R., 1984, The natural Logic of Management Policy Making: its Implications for the Survival of an Organisation, *Management Science*, vol. 30, no 8, août, pp.905-927
- HAMBRICK D.C. MASON P., 1984, Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, vol. 9, pp.193-206.
- HAMBRICK D.C., FREDRICKSON J.W., 2001, Are you sure you have a Strategy ?, *Academy of Management Executive*, vol. 15, no 4, pp.48-59
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., 1989, Strategic Intent, *Harvard Business Review*, vol. 67, no 3, mai-juin, pp.63-76

- HANNAWAY J., 1989, *Managers managing: The Workings of an Administrative System*, New York, Oxford University Press
- HARMON M.M., 1995, *Responsibility as Paradox: a Critique of Rational Discourse on Government*, Thousand Oaks, Sage Publications, Californie
- HARRISON B., 1995, Symposium on Harrison's « lean and mean »: what are the Questions?, *Small Business Economics*, vol. 7, no 5, pp.357-363
- HEDBERG B., 1981, *How Organizations Learn and Unlearn*, dans NYSTRÖM P.C., STARBUCK W.H. (dir.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, Oxford, vol. 1, pp.3-27
- HILER D., 2005, *Quels sont les enjeux de la gouvernance d'entreprise ?*, dans Comment améliorer la gouvernance des entreprises, publication de la Banque Cantonale de Genève, l'essentiel de la finance, pp.5-13
- HILL C.W., JONES T.M., 1992, Stakeholder Agency Theory, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 2, mars, pp.131-154
- HOC J.-M. 1991, Aides logicielles à la résolution de problèmes dans les situations de travail, dans CAVERNI J.-P., BASTIEN C., MENDELSON P., TIBERGHIE G. (dir.), *Psychologie cognitive: modèles et méthodes*, Presses Universitaires de Grenoble, Collection Sciences et Technologie de la Connaissance, Grenoble
- HODGKINSON G.P., MAULES A.J., BROWN N.J., 2004, Causal Cognitive Mapping in the organizational Strategy Field: A Comparison of alternative Elicitation Procedures, *Organizational Research Methods*, vol. 7, no 1, janvier, pp.3-26
- HODGKINSON G.P., SPARROW P.R., 2002, *The competent Organization: a Psychological Analysis of the Strategic Management Process*, Open University Press, Buckingham
- HOGARTH R.M., MAKRIDAKIS S., 1981, Forecasting and Planning: an Evaluation, *Management Science*, vol. 27, no 2, février, pp.115-138
- HOPKINS M., 1999, *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility comes of age*, MacMilan Press Ltd, Londres
- HORNSBY J., KURATKO D.F., NAFFZIGER D.W., LAFOLLETTE W.R., HODGETTS R.M., 1994, The Ethical Perceptions of Small Business Owners: a Factor Analysis Study, *Journal of Small Business Management*, vol. 32, no 4, octobre, pp.9-16
- HUFF A.S (dir.), 1990, *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester
- HUFF A.S., 1990a, Chapter 1: Mapping Strategic Thought, dans HUFF A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.11-49
- HUFF A.S., FLETCHER K.E, 1990, Chapter 17: Conclusion: Key Mapping Decisions, dans HUFF A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.403-412



- HUFF A.S., NARAPAREDDY V., FLETCHER K.E., 1990, Chapter 13: Coding the causal Association of Concepts, dans HUFF A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.311-325
- HUFF A.S., SCHWENK C., 1990, Chapter 4: Biais and Sensemaking in good times and bad, dans HUFF A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.89-108
- HUFF A.S., 1997, A Current and Future Agenda for Cognitive research in Organizations , *The Journal of Management Studies*, novembre, vol. 34, no 6, pp.947-952
- HUMPHREYS N., ROBIN D.P., REIDENBACH E., MOAK D.L., 1993, The ethical Decision Making Process of Small Business Owner/Managers and their Customers, *Journal of Small Business Management*, vol. 31, juillet, pp.9-22
- HUSTED B.W., 2000, A contingency Theory of Corporate Social Performance, *Business and Society*, vol. 39, no 1, mars, pp.24-49
- HUTEAU M., 1998, Style cognitif, dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, p.687
- IGALENS J., JORAS M., 2002, La responsabilité sociale de l'entreprise, Comprendre, rédiger le rapport annuel, Éditions d'Organisation, Paris
- IMBERT M., 2004, Neurosciences et sciences cognitives, dans ANDLER D. (dir.), *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard, Paris
- INGHAM M., KOENIG G. (dir.), 1999, *Perspectives en management stratégique*, tome 5, Éditions EMS, Paris
- ISAS, 2007, URL : [www.isasgroup.com](http://www.isasgroup.com), consulté le 16 janvier 2007
- ISENBERG D.J., 1986, Chapter 9: The Structure and Process of Understanding: Implications for Managerial Action, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. et al. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.238-262
- ISO, 2006, *ISO et la Responsabilité sociétale*, Publications ISO, Genève
- JAMES H., BARNES J.R, 1984, Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp.129-137
- JAMES L.R., JOYCE W.F., SLOCUM, J.W., 1988, Comment: Organizations do not cognize, *Academy of Management Review*, vol. 13, no 1, janvier, pp.129-132
- JANNERET P., 2000, Préface, dans HABERSAAT M., SCHÖNENBERGER A., WEBER W., *Les PME en Suisse et en Europe*, SECO, Berne
- JENKINS H., 2004, A Critique of conventional CSR Theory: an SME Perspective, *Journal of General Management*, vol. 29, no 4, été, pp.37-58

- JENKINS M., JOHNSON G., 1997, Entrepreneurial Intentions and Outcomes: a comparative causal Mapping Study, *Journal of Management Studies*, vol. 34, no 6, novembre, pp.895-920
- JENKINS M., JOHNSON G., 1997, Linking managerial Cognition and Organizational Performance: a preliminary Investigation using Causal Maps, *British Journal of Management*, vol. 8, special issue, juin, pp.77-90
- JENNI J.-F., 2007, *La mise en place de normes, les observation du terrain*, présentation pps lors de la soirée débat, Les normes nice to have ou réelle valeur ajoutée, Organisé par l'ASO, le 27 mars 2007, Genève
- JENSEN M., MECKLING W., 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp.305-360
- JODELET D. (dir.), 1997, *Les représentations sociales*, 5ème édition, Presses Université de France, Collection Sociologie d'Aujourd'hui
- JONES, T.M., 1980, Corporate Social Responsibility revisited, redefined, *California Management Review*, vol. 22, no 3, pp.59-68
- JULIEN P.-A., 1994, *Les PME : bilan et perspective*, Les Presses Inter Universitaires, Economica, Québec
- JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., 1988, *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Édition Vuibert, Paris
- JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., 1992, Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, *Piccola Impresa*, no 1, pp.13-42
- KAKABADSE A., MORSING M. (dir.), 2006, *Corporate Social Responsibility: reconciling Aspiration with Application*, EABIS, Palgrave MacMillan, New York
- KAKABADSE A., MORSING M., 2006, Introduction: Corporate Social Responsibility - reconciling Aspiration with Application, dans KAKABADSE A., MORSING M. (dir.), *Corporate Social Responsibility: reconciling Aspiration with Application*, EABIS, Palgrave MacMillan, New York, pp.1-6
- KEDIA L.B., KUNTZ E.C., 1981, The Context of Social Performance : an empirical Study of Texas Banks, dans PRESTON L.E. (dir.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI press, 3ème édition, Greenwich, pp.133-154
- KELLY G.A., 1963, *A Theory of Personality: the Psychology of personal Constructs*, W.W. Norton, New York
- KIMBERLY J.R., 1976, Organizational Size and the Structuralist Perspective: a Review, Critique, and Proposal, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp.571-597
- KLEIN J.H., COOPER D.F., 1982, Cognitive Maps of Decision-makers in a complex Game, *Operational, Research Society*, vol. 33, pp.63-71

- KOENIG G., 1998, Préface, dans LAURIOL J., *La décision stratégique en action, une perspective socio-cognitive*, Editions L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises
- KOENIG G., 2003, Chapitre 1: L'organisation dans une perspective interactionniste, dans VIDAILLET B. (dir.), 2003, *Le sens de l'action, WEICK K.E.: socio-psychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, pp.15-34
- KOHLBERG L., HERSH R.H., 1977, Moral Development: a Review of the Theory, *Theory Into Practice*, vol. 16, no 2, avril, pp.53-57
- KOMOCAR, J.M., 1994, Cartes causales d'un milieu de travail , dans COSSETTE P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.155-184
- KORZYBSKI A., 2001, *Une carte n'est pas le territoire : prolégomènes aux systèmes non-aristotéliens et à la sémantique générale*, 2<sup>ème</sup> édition, traduit de l'anglais par Didier Kohn, Mireille de Moura et Jean-Clause Demis, Éditions L'éclat, (extraits du livre disponible en ligne)
- KOTTER J., 1982, What effective general Managers really do?, *Harvard Business Review*, vol. 60, no 2, pp.157-169
- KUIPERS B.J., 1982, The 'Map in the Head' Metaphor, *Environment and Behavior*, vol. 14, pp.202-220
- KUIPERS B.J., 1983, *The Cognitive Map: could it have been any other Way? Spatial Orientation: Theory, Research, and Application*, Plenum Press, New York, pp.345-359
- L'HEUILLET H., 2004, *La question de la responsabilité chez Gabriel Tarde, 1ère partie des actes de la journée scientifique, L'actualité de la pensée de Gabriel Tarde : D'un siècle à l'autre. 34e congrès français de criminologie*, septembre, Agen
- LAHDESMAKI M., 2005, When Ethics matters: interpreting the Ethical Discourse of small Nature-based Entrepreneurs, *Journal of Business Ethics*, vol. 61, pp.55-68
- LALLÉ B., 2004, Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, no 148, pp.45-65
- LANGFIELD-SMITH K.M., 1992, Exploring the Need for a shared Cognitive Map, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, mai, pp.349-368
- LANGFIELD-SMITH K.M., WIRTH A., 1992, Measuring differences between Cognitive Maps, *Journal of the Operational Research Society*, vol. 43, no 12, pp.1135-1150
- LAPOINTE A., 2006, La RSE est-elle soluble dans la PME?, *Bulletin Oeconomia Humana*, UQAM, décembre 2006
- LAPOINTE A., GENDRON C., 2004, *La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital?*, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre, Montpellier

- LAROCHE H, NIOCHE J.P., 1994, L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, vol. 97, juin-juillet-août, pp.67-78
- LAROCHE H., 1995, From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation, *Organization Science*, vol. 6, no 1, pp.62-75
- LAROCHE H., NIOCHE J.-P. (dir.), 1998, *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*, Éditions Vuibert, institut vital roux, Collection Entreprendre, Paris
- LAUFER J., 1975, Comment on devient entrepreneur ? *Revue Française de Gestion*, no 2, novembre, pp.11-23
- LAUKKANEN M., 1994, Comparative Cause Mapping of organizational Cognitions, *Organization Science*, vol. 5, no 3, août, pp.322-343
- LAURIOL J., 1996, *Une approche socio-cognitive de la décision stratégique*, le cas B.S.C, Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille
- LAURIOL J., 1998, Les représentations sociales dans la décision, dans LAROCHE H., NIOCHE J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*, Éditions Vuibert, institut vital roux, Collection Entreprendre, Paris
- LAURIOL J., 1998, *La décision stratégique en action, une perspective socio-cognitive*, Editions L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises
- LEARNING BOUSSOLE, 2005, Le modèle learning boussole, document de travail, projet leonardo
- LEARNING BOUSSOLE, 2007, URL : [www.learningboussole.org](http://www.learningboussole.org), consulté le 20 août 2007
- LE NY J.-F., 1991, Biais, dans BLOCH H., CHEMAMA R. et al. (dir.), *Le grand dictionnaire de la psychologie*, Éditions Larousse, Paris, [s.p.]
- LEVI A., TETLOCK P., 1980, A Cognitive Analysis of Japan's 1941 Decision for War, *The Journal of Conflict Resolution*, vol. 24, no 2, juin, pp.195-211
- LEVITT T., 1958, The Dangers of Social Responsibility, *Harvard Business Review*, septembre-octobre, pp.41-51
- LIVRE VERT, 2001, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM, 366 final, Bruxelles
- LONGENECKER J.G., MCKINNEY J.A., MOORE C.W., 1989, Ethics in Small Business, *Journal of Small Business Management*, vol. 27, no 1, janvier, pp.27-31
- LORD R.G., FOTI R.J., 1986, Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. et coll. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.20-48
- LORINO P., 1997, Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage. dans GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M., ZIMMERMANN J.B (dir.), *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan

- LYLES M.A., MITROFF I., 1980, Organizational Problem Formulation: an Empirical Study, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no 1, mars, pp.102-119
- LYLES M.A., SCHWENK C.R., 1992, Top Management Strategy and Organizational Knowledge Structures, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 2, mars, pp.155-174
- LYLES M.A., THOMAS H., 1988, Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions embedded in Alternative Decision-making Models, *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 2, pp.131-144
- MAHÉ De BOISLANDELLE H., 1998, GRH en PME, Universalité et contingences : essai de théorisation, *Revue internationale PME*, vol. 11, no 2-3, pp.11-30
- MAIGNAN I., RALSTON D., 2002, Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S. : Insights from Businesses Self-presentations, *Journal of International Business Studies*, no 3, pp.497-514
- MARCH J.G., SIMON H.A., 1977, *Les organisations*, traduit par J.-C. Rouchy, et G. Prunier, Dunod, Paris
- MARCHESNAY M., 1993, PME stratégie et recherche, *Revue Française de Gestion*, no 95, septembre-octobre, pp.70-76
- MARCHESNAY M., 2003, La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, no 144, pp.107-118
- MARCHESNAY M., 2005, À propos du livre de Pierre Cossette 2004, URL : <http://www.uqtr.quebec.ca/inrpme/Revue/CR/vol18no2.html>, consulté le 9 octobre 2005
- MARKÓCZY L., GOLDBERG J., 1995, A Method for eliciting and comparing Causal Maps, *Journal of Management*, vol. 21, no 2, pp.305-333
- MARSDEN C., 2006, Chapitre 2: In Defense of Corporate Responsibility, dans KAKABADSE A., MORSING M. (dir.), *Corporate Social Responsibility: reconciling Aspiration with Application*, EABIS, Palgrave MacMillan, New York, pp.24-39
- MARTINET A.-C., 1993a, Une nouvelle approche de stratégie, *Revue Française de Gestion*, no 93, mars-avril-mai, pp.62-63
- MARTINET A.-C., 1993b, Stratégie et pensée complexe, *Revue Française de Gestion*, no 93, mars-avril-mai, pp.64-72
- MAULE A.J., HODGKINSON G.P., 2003, Re-appraising Managers' Perceptual Errors: a behavioural Decision-making Perspective, *British Journal of Management*, mars, vol. 14, no 1, pp.33-37
- MERCIER S., 1997, *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, 25 septembre, Université Paris-Dauphine, Paris

- MERCIER S., 2004, *L'éthique dans les entreprises*, Éditions La Découverte, Collection Repères, Paris
- MESSEGHEM K., VARRAUT N., 1998, Stratégie d'adoption d'une démarche qualité en PME, *Revue Internationale PME*, vol. 11, no 1, pp.101-122
- MINTZBERG H., 1973, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., 1999, *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, traduit de l'américain par L. Cohen et J. Fontaine, Village mondial, Paris
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: defining the Principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, vol. 22, no 4, octobre, pp.853-887
- MITCHELL T.R., REDIKER K.J., BEACH L.R., 1986, Image Theory and organizational Decision Making, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. et coll. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.293-316
- MORGAN G. (dir.), *Beyond Method: Strategies for social Research*, Sage Publications, Beverly Hills
- MORNET-PÉRIER C., 2007, La gestion des risques de conflits sociaux dans les PME, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, no 223, janvier-février, pp.41-51
- MOUNOUD E., 1997, Comment rendre compte de la formation de la stratégie d'entreprise : carte cognitive vs représentations sociales, dans GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M., ZIMMERMANN J.B. (dir.), *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris
- MOUNOUD E., 1999, *Interroger pour avoir accès aux représentations?*, VIIIème conférence internationale de management stratégique (AIMS), École centrale, 26-28 mai, Paris
- MULLENBACH-SERVYRE A., 2007, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, no 223, janvier-février, pp.109-120
- MUMFORD M., ZACCARO S., CONNELLY M., MARKS M., 2000, Leadership Skills: Conclusions and future Directions, *Leadership Quarterly*, vol. 11, no 1, pp.155-170
- MUNIER B., 1994, Décision et cognition, *Revue Française de Gestion*, vol. 99, juin-juillet-août, pp.79-91
- NARAYANAN V.K., FAHEY L., 1990, Chapter 5: Evolution of revealed Causal Maps during Decline: a Case Study of Admiral, dans HUFF A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.109-133

- NGUYEN-XUAN A., GRUMBACH A., 1991, Modèles informatiques de processus d'acquisition, dans CAVERNI J.-P., BASTIEN C., MENDELSON P., TIBERGHEN G. (dir.), *Psychologie cognitive: modèles et méthodes*, Presses Universitaires de Grenoble, Collection Sciences et Technologie de la Connaissance, Grenoble
- NICOLINI D., 1999, Comparing Methods for mapping Organisational Cognition, *Organizational Studies*, vol. 20, no 5, pp.833-860
- NIOCHE J.-P., 1993, Herbert Simon, sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales, *Revue Française de Gestion*, dossier spécial Herbert Simon, vol. 94, juin-juillet-août, pp.74-78
- NKONGOLO-BAKENDA J.-M., D'AMBROISE G., GARNIER B., 1994, L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise, *Revue internationale PME*, vol. 7, no 1, pp.35-61
- NOVETHIC, 2001, Nike, entre transparence et stratégie de communication, URL : <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=6809>, consulté le 22 novembre 2007
- NOVETHIC, 2006, URL : [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), consulté le 13 octobre 2006
- OCDE, 2005, *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, Éditions de l'OCDE, Paris
- OCDE, 2007, URL : [www.oecd.org](http://www.oecd.org), consulté le 27 février 2007
- OFS, 2006, *Recensement des entreprises 2005*, Publication de l'Office Fédérale de la Statistique, Neuchâtel
- OIRY E., ROBERT-DEMONTROND P., 2002. *Problématique de l'universalité des valeurs et de l'applicabilité internationale des normes sociales*, Gestion des ressources humaines et stratégie, tome 3, XIIIème congrès AGRH, Nantes
- OIT, 2007, URL : [www.ilo.org](http://www.ilo.org), consulté le 27 février 2007
- O'KEEFE J., NADEL L., 1978, *The Hippocampus as a Cognitive Map*, Oxford University Press, URL : <http://www.cognitivemap.net/>, consulté le 21 décembre 2005
- OLIVER C., 1991, Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, janvier, pp.145-179
- OMC, 2007, URL : [www.wto.org](http://www.wto.org), consulté le 12 janvier 2007
- ONU, 2006, URL : [www.un.org](http://www.un.org), consulté le 13 octobre 2006
- ONU, 2007a, *Le sommet planète et terre, couronnement d'une réunion historique, définit les orientations du développement durable*, Communiqué de presse de l'ONU, URL : <http://www.un.org/french/events/rio92/rioround.htm>, consulté le 12 janvier 2007

- ONU, 2007b, Global Compact, URL : [www.un.org/french/globalcompact](http://www.un.org/french/globalcompact), 2007, consulté le 12 janvier 2007
- PAILHOUS J, 1970, *La représentation de l'espace urbain*, Presses Universitaires de France, Paris
- PARK O.S., SIMS H.P., MOTOWIDLO S.J., 1986, Affect in Organizations: how Feelings and Emotions influence Managerial Judgment, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.215-237
- PFEFFER J., SALANCIK G., 1978, *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York
- PNUD, 2004, *Étude sur les projets et programmes de gouvernance en Guinée*, document 1 : inventaire, élément de définition, bilan, juin, Conakry
- PORAC J.F., THOMAS H., BADEN-FULLER C., 1989, Competitive Groups as Cognitive Communities: the Case of Scottish Knitwear Manufacturers, *Journal of Management Studies*, vol. 26, no 4, juillet, pp.397-416
- POSNER B., SCHMIDT W., 1984, Values and the American Manager: an Update, *California Management Review*, vol. 26, no 3, printemps, pp.202-216
- POSNER M. (dir.), 1991, *Foundations of Cognitive Sciences*, 3ème édition MIT Press, Cambridge
- POST J.E., PRESTON L.E., SACHS S., 2002, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organisational Wealth*, Stanford Business Books, Stanford, California
- PRAHALAD C., BETTIS R., 1986, The dominant Logic: a new Linkage between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp.485-502
- PRESTON L.E. (dir.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI press, 3ème édition, Greenwich
- QUAIREL-LANOIZELÉE F., AUBERGER M.-N., 2004, *Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociale de l'entreprise*, Colloque ESDES, Les enjeux du management responsable, 18-19 juin, Lyon
- QUAIREL-LANOIZELÉE F., AUBERGER M.-N., 2005, Chapitre 4: Les PME seront-elles socialement responsables ?, dans DUPUIS J.-C., LE BAS C. (dir.), *Le management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises?*, Connaissance de la Gestion, Economica, Paris, pp.63-83
- QUINN J., 1997, Personal Ethics and Business Ethics: the Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business, *Journal of Business Ethics*, vol. 16, pp.119-127
- RANDALL D.M., GIBSON A.M., 1990, Methodology in Business Ethics Research: a Review and Critical Assessment, *Journal of Business Ethics*, vol. 9, no 6, juin, pp.457-472



- RASCOL-BOUTARD S., BRIOLE A., 2004, *L'approche des compétences dans la performance inter-organisationnelle par l'utilisation des cartes cognitives*, 15ème congrès annuel de l'AGRH, tome 3, 1-2 septembre, Montréal, pp.1847-1866
- REEDER J., 1978, Corporate Social Involvement at the local Level, dans SUSBAUER J.C.: (dir.), *Academy of Management Proceeding*, The Academy of Management, Mississippi State University, Mississippi, pp.256-259
- REGER R.K., 1990a, Chapter 3: Managerial Thought Structures and competitive Positioning, dans HUFF A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.71-88
- REGER R.K., 1990b, Chapter 12: The Repertory Grid Technique for eliciting the Content and Structure of Cognitive Constructive Systems, dans HUFF A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.301-309
- REGER R.K., HUFF A.S., 1993, Strategic Groups: a Cognitive Perspective, *Strategic Management Journal*, vol. 14, no 2, pp.103-124
- RÉSEAU ÉCONOMIQUE, 2007, Prix d'encouragement à l'entreprise citoyenne, 3ème édition, 9 novembre 2006, Fribourg, URL : <http://www.reseau-economique-fr.ch/ccv12/refr.php?pagid=1014>, consulté le 12 janvier 2007
- REVOLON F., 1999, *L'acuité de la vision stratégique des dirigeants de PME: une étude exploratoire*, Cahier de recherche, université Nancy 2, septembre, Nancy
- REYNOLDS S.J., SCHULTZ F.C., HEKMAN D.R., 2006, Stakeholder Theory and managerial Decision-making: Constraints and Implications of balancing Stakeholder Interests, *Journal of Business Ethics*, vol. 64, pp.285-301
- RIC F., 1998, Prophétie auto-réalisatrice dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, p.571
- RICHARD J.F., 1990, *Les activités mentales: comprendre, raisonner, trouver des solutions*, Armand Colin (4ème édition refondue 2005), Paris
- RICHELLE M., 1998a, Catégorisation, dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, p.107
- RICHELLE M., 1998b, Cognition, dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, pp.125-126
- RICHELLE M., 1998c, Perception, dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, pp.529-530
- ROBINSON R.B., PEARCE II J.A., 1984, Research Thrusts in Small Firm strategic Planning, *Academy of Management Review*, vol. 9, no 1, pp.129-137
- ROOS L., HALL R., 1980, Influence Diagrams and organizational Power, *Administrative Science Quaterly*, vol. 25, pp.57-71
- ROTH H.P., 1982, A Role for Small Businesses in the social Accounting Area, *Journal of Small Business Management*, janvier, pp.27-31

- ROULEAU L., SEGUIN F., 1995, Strategy and Organization Theories: common Forms of Discourse, *Journal of Management Studies*, vol. 32, no 1, janvier, pp.101-117
- ROYER B., 1999, 4ème arrondissement: escalade de l'engagement: décideur et responsabilité, étude de cas les amants du pont neuf, dans INGHAM M., KOENIG G. (dir.), *Perspectives en management stratégique*, tome 5, Éditions EMS, Paris
- ROYER I., ZARLOWSKI P., 2003, Le design de la recherche, dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthode de recherche en management*, Éditions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris, pp.139-168
- SA 8000, 2005, *Responsabilité sociale 8000 (Social Accountability 8000)*, Publié par SAI, SA 8000® : 2001, octobre
- SAI, 2006, *SA8000 certified facilities*, État au 30 septembre, Social Accountability International
- SANDBERG W.R., ROBINSON Jr R.B., PEARCE II J.A., 2001, Why Small Businesses need a Strategic Plan, *Business & Economic Review*, octobre-décembre, pp.12-15
- SANU, 2007, Maîtriser sa responsabilité sociale : Outils pour PM, URL : [www.pmesocialkit.ch](http://www.pmesocialkit.ch), consulté le 19 février 2007
- SARTBUTTS N., 2003, Can SMEs 'do' CSR? A Practitioner's View of the Ways small-and medium-sized Enterprises are able to manage Reputation through Corporate Social Responsibility, *Journal of Communication Management*, vol. 7, no 4, mai, pp.340-347
- SAVALL H., ZARDET V., 2005. *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Éditions Economica, Paris
- SBS, 2002, *Encouraging Responsible Business*, Publié par Small Business Service, Londres
- SCHERMERHORN J.R., HUNT J.G., OSBORN R.N., 2002, *Comportement humain et organisation*, 2ème édition, adaptation française C. De Billy C., Éditions Village Mondial
- SCHNEIDER D.K., 1996, *Modélisation de la démarche du décideur politique dans la perspective de l'intelligence artificielle*, Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Genève, thèse no 415
- SCHNEIDER S.C., ANGELMAR R., 1993, Cognition in organizational Analysis: who's minding the Store?, *Organizations Studies*, vol. 14, no 3, pp.347-374
- SCHOENBERGER-ORGAD M., MCKIE D., 2005, Sustaining Edges: CSR, postmodern Play, and SMEs, *Public Relation Review*, vol. 31, pp.578-583
- SCHWARZKOPF D.L., 2006, Stakeholder Perspectives and Business Risk Perception, *Journal of Business Ethics*, no 64, pp.327-342
- SCHWENK C.R., 1984, Cognitive Simplification Processes in strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp.111-128

- SCHWENK C.R., 1988, The Cognitive Perspective on strategic Decision Making, *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 1, janvier, pp.41-56
- SCHWENK C.R., 1995, Strategic Decision Making - special Issue: Yearly Review of management, *Journal of Management*, vol. 21, no 3, automne, pp.471-493
- SEXTON D.L., KASARDA J.D. (dir.), *The State of the Art of Entrepreneurship*, Kent Publishing, Boston
- SIMON H.A., 1957, *Models of Man - Social and Rational*, John Wiley & Son, New-York
- SIMON H.A., 1993, Interview de l'auteur: Libres propos sur la prise de décision et son apprentissage, *Revue Française de Gestion*, dossier spécial Herbert Simon, vol. 94, juin-juillet-août, pp.112-116
- SIMON H.A., KAPLAN C.A., 1991, Chapter 1: Foundations of Cognitive Science, dans POSNER M. (dir.), *Foundations of cognitive sciences*, 3ème édition MIT Press, Cambridge
- SIMS H.P., GIOIA D.A. (dir.), 1986, *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- SMITH N.C., 2003, Corporate Social Responsibility: whether or how?, *California Management Review*, vol. 45, no 4, été, pp.52-76
- SMITH A., HUME E.C., 2005, Linking Culture and Ethics: a Comparison of Accountants' ethical Belief Systems in the Individualism/Collectivism and Power Distance Contexts, *Journal of Business Ethics*, vol. 62, no 3, pp.209-220
- SMITH P.L., OAKLEY III E.F., 1994, A study of the ethical Value of Metropolitan and non Metropolitan Small Business Owners, *Journal of Small Business Management*, octobre, pp.17-27
- SMITHIN T., 1980, Maps of the Mind: new Pathways to Decision-making, *Business Horizon*, décembre, pp.27-28
- SPENCE L.J., LOZANO J.F., 2000, Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain, *Journal of Business Ethics*, vol. 27, pp.43-53
- SPENCE L.J., RUTHERFOORD R., 2003, Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial, *Journal of Business Ethics*, vol. 47, no 1, pp.1-5
- SPI-FINANCE, 2007, URL : [www.spifinance.com](http://www.spifinance.com), consulté le 19 avril 2007
- STOHS J.H., BRANNICK T., 1999, Codes and Conduct: Predictors of Irish Managers' Ethical Reasoning, *Journal of Business Ethics*, vol. 22, pp.311-326
- STUBBART C., 1989, Managerial Cognition: a missing Link in strategic Management Research, *Journal of Management Studies*, vol. 26, no 4, juillet, pp.325-347
- STUBBART C., RAMAPRASAD A., 1990, Chapter 10: Comments on the empirical Articles and Recommendations for future Research, dans HUFF A.S (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.251-288

- SUSBAUER J.C. (dir.), *Academy of Management Proceeding*, The Academy of Management, Mississippi State University, Mississippi
- SWAN J., 1997, Using Cognitive Mapping in Management Research: Decisions about technical Innovation, *British Journal of Management*, vol. 8, pp.183-198
- TARONDEAU J.C., 1998, *Le management des savoirs*, Presses Universitaires de France, Paris
- TEAL E.J., CARROLL A.B., 1999, Moral reasoning Skills : are Entrepreneurs different ?, *Journal of Business Ethics*, vol. 19, pp.229-240
- THÉPOT J., 1993, La rationalité limitée ou l'arlésienne de la théorie économique, *Revue Française de Gestion*, dossier spécial Herbert Simon, juin-juillet-août, vol 94
- THÉVENOT J., FRANCE-LANORD B., 1993, Systèmes d'information : un précurseur, *Revue Française de Gestion*, dossier spécial Herbert Simon, vol. 94, juin-juillet-août, pp.96-111
- THIETART R.-A. (dir.), 2003, *Méthode de recherche en management*, Editions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris
- THOMPSON J.K.; SMITH H.L., 1991, Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research, *Journal of Small Business Management*, vol. 29, no 1, janvier, pp.30-45
- TILLEY F., 2000, Small Firm environmental Ethics: how deep do they go?, *Business Ethics*, vol. 9, no 1, pp.31-41
- TOLMAN E.C., 1948, Cognitive Maps in Rats and Men, *Psychological Review*, vol. 55, URL: <http://psychclassics.yorku.ca/topic.htm>, consulté le 21 décembre 2005
- TORRES O. (dir.), 1998, *PME : de nouvelles approches*, Éditions Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris
- TORRES O., 1997, Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue internationale PME*, vol. 10, no 2, pp.9-43
- TORRES O., 1999, *Les PME*, Éditions Flammarion, Collection Dominos, Paris
- TORRES O., 2000, *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*, 5ème Congrès International Francophone PME (CIFPME), Lille
- TORRES O., 2003, Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, no 144, mai-juin, pp.119-138
- TORRES O., JULIEN P.-A., 2005, Specificity and denaturing of Small Business, *International Small Business Journal*, vol. 23, no 4, pp.119-138
- TREVINO L.K., 1986, Ethical Decision-making in Organisation, *Academy of Management Review*, vol. 11, pp.601-671

- UNIDO, 2006, *Responsible Trade and Market Access: Opportunities or Obstacles for SMEs in developing Countries?*, Publié par United Nations Industrial Development Organisation, Vienne
- VAN AUKEN P.M., IRELAND R.D., 1982, Plain Talk about Small Business Social Responsibility, *Journal of Small Business Management*, vol. 20, no 1, janvier, pp.1-3
- VAN DER MAREN J.-M., 2004, *Méthodes de recherche pour l'éducation*, 2ème édition, De Boeck Université, Bruxelles
- VARELA F.J., 1988, *Connaître les sciences cognitives, tendances et perspectives*, Éditions du Seuil, Paris
- VARELA F.J., 1989, *Invitation aux sciences cognitives*, Éditions du Seuil, Collection Points Sciences, Paris
- 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, Cartographie cognitive et accompagnement des créateurs d'entreprises, *Revue Internationale PME*, vol.10, no 1, pp.43-72
- VERSTRAETE T., 1997b, *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitives, praxéologiques et structurales de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse de doctorat, Lille
- VERSTRAETE T., 1998, *Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de l'outil*, Congrès Enseignement Supérieur et PME, mars, Rennes
- VERSTRAETE T., 2001, Entrepreneuriat : modélisation du phénomène, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, no 1, pp.5-24
- VIDAILLET B. (dir.), 2003, *Le sens de l'action, WEICK K.E.: socio-psychologie de l'organisation*, Vuibert, Paris
- VIDAILLET B., 1999, 3ème arrondissement : Comment les dirigeants formulent-ils leur agenda décisionnel ? Une perspective cognitive, dans INGHAM M., KOENIG G. (dir.), *Perspectives en management stratégique*, tome 5 : 1997-1998, Éditions EMS
- VIDAILLET B., 2003a, Introduction: Karl Weick, un autre regard sur les organisations, VIDAILLET B. (dir.), 2003, *Le sens de l'action, WEICK K.E.: socio-psychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, pp.5-9
- VIDAILLET B., 2003b, Chapitre 5: Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations: une occasion particulière de construire du sens, VIDAILLET B. (dir.), 2003, *Le sens de l'action, WEICK K.E.: socio-psychologie de l'organisation*, Vuibert, Paris, pp.115-137

- VITELL S.J., DICKERSON E.B., FESTERVAND T.A., 2000, Ethical Problems, Conflicts and Beliefs of Small Business Professionals, *Journal of Business Ethics*, vol. 28, pp.15-24
- VYAKARNAM S., BAILY A., MYERS A., BURNETT D., 1997, Toward an Understanding of ethical Behaviour in Small Firms, *Journal of Business Ethics*, vol. 16, no 15, pp.1625-1636
- WALSH J.-P., 1995, Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane, *Organization Science*, vol. 6, no 3, mai-juin, pp.280-321
- WARD J.C., REINGEN P.H., 1990, Socio-cognitive Analysis of Group Decision Making among Consumers, *Journal of Consumer Research*, décembre, vol. 17, no 3, pp.245-262
- WEICK K.E., BOUGON M.G., 1986, Chapitre 4: Organizations as Cognitive Maps: charting Ways to Success and Failure, dans SIMS H.P., GIOIA D.A. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.102-135
- WEICK K.E., 1990, The vulnerable System: an Analysis of the Tenerife Air Disaster, *Journal of Management*, vol. 16, no 3, pp.571-593
- WEICK K.E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks
- WEICK K.E., QUINN R.E., 1999, Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*, vol. 50, pp.361-386
- WEICK K.E., ROBERTS K.H., 1993, Collective Mind in Organizations: heedful interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp.357-381
- WEISS J.W., 1998, *Business Ethics, a Stakeholder and Issues Management Approach*, 2ème édition, Dryden Press, Philadelphie
- WELSH J.A., WHITE J.F., 1981a, A Small Business is not a little big Business, *Harvard Business Review*, vol. 59, no 4, pp.18-32
- WELSH J.A., WHITE J.F., 1981b, Small Business Ratio Analysis: a Cautionary Note to Consultants, *Journal of Small Business Management*, octobre, pp.20-23
- WILLIAMS T., ACKERMANN F., EDEN C., 2003, Structuring a Delay and Disruption Claim: an Application of Cause-mapping and System Dynamics, *European Journal of Operational Research*, vol. 148, no 1, juillet, pp.192-204
- WILSON E., 1980, Social Responsibility of Business: what are the Small Business Perspectives?, *Journal of Small Business Management*, vol. 18, no 3, juillet, pp.17-24
- WIRTZ P., 2002, *Le dirigeant : intendant fidèle ou agent opportuniste?*, XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), 5-7 juin, Paris
- WOOD D.J., 1991, Corporate social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, no 16, pp.691-718

- WORLD ECONOMIC FORUM, 2002, *Responding to the Leadership Challenge: findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship*, publication du WEF
- WORTHINGTON I., RAM M., JONES T., 2006, Exploring Corporate Social Responsibility in the U.K. asian Small Business Community, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no 2, pp.201-217
- WRIGHTSON T.M., 1976, Appendix one: the Documentary coding Method, dans AXELROD R. (dir.), *Structure of Decision: the Cognitive Maps of political Elites*, University Press, Princeton
- WITTERWULGHE R., 1998, *La PME, une entreprise humaine*, De Boeck & Larcier, Bruxelles
- XHAUFLAIR V., ZUNE M., 2004, *L'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises : contribution méthodologique à l'approche par les parties prenantes*, 15ème congrès annuel de l'AGRH, 1-2 septembre, tome 4, Montréal, pp.2521-2541
- XIAORONG L., 1996, Asian Values and the Universality of Human Rights, *Report from the Institute for Philosophy and Public Policy*, vol. 16, no 2, URL: <http://www.puaf.umd.edu/IPPP/li.htm>, consulté le 28 décembre 2007
- YIN R.K., 1990, *Case Study Research, Design and Methods*, applied social Research Methods, vol. 5, Sage, Newbury Park
- YUKL G., 2002, *Leadership in Organisations*, 5ème édition, Upper Saddle River, New Jersey
- ZAJAC E.J., BAZEMAN M.H., 1991, Blind Spots in Industry and Competitor, Analysis: Implications of Interfirm (mis)perceptions for strategic Decisions, *Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, pp.37-56