

Documents de travail
de l'IIEDH No 13

Représentation de la RSE des dirigeants de PME : une approche par les cartes cognitives



Delphine Aegerter
Eric Davoine

Septembre 2006

Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme
Rue St. Michel 6
1700 Fribourg
www.unifr.ch/iiedh

Chaire Ressources Humaines et Organisation de l'Université de Fribourg
Boulevard de Pérolles 90, bureaux E424 et E420
1700 Fribourg
www.unifr.ch/rho



iiiedh
INSTITUT INTERDISCIPLINAIRE D'ÉTHIQUE ET DES DROITS DE L'HOMME

© **IIEDH** Droits d'auteur. La reproduction totale ou partielle, sur support numérique ou sur papier, de cet ouvrage pour usage personnel ou pédagogique est autorisée par la présente, sans frais ou sans qu'il soit nécessaire d'en faire une demande officielle, à condition que ces reproductions ne soient pas faites ou distribuées pour en tirer un bénéfice ou avantage commercial et que cet avis et la citation complète apparaissent à la première page des dites reproductions. Les droits d'auteur pour les éléments de cet ouvrage qui sont la propriété de personnes physiques ou morales autres que l' IIEDH doivent être respectés. Toute autre forme de reproduction, de republication, d'affichage sur serveurs électroniques et de redistribution à des listes d'abonnés doit faire l'objet d'une permission préalable expresse et/ou du paiement de certains frais.

DT Les Documents de travail de l'IIEDH, disponibles sur le site WEB, sont présentés pour susciter et recueillir toutes les critiques utiles, sous condition du respect du ©. En fonction des avis reçus et de l'avancée de la recherche, ils sont susceptibles d'être modifiés. La dernière version fait foi.

Cette étude s'inscrit dans le projet de recherche sur l'attitude des PME à l'international menée en partenariat avec le département politique IV (DPIV), droits de l'homme et sécurité humaine du département des affaires étrangères (DFAE), et la direction du développement et de la coopération (DDC) dans le cadre du groupe Ecoéthique de l'IIEDH.



Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme
Chaire UNESCO pour les droits de l'homme et la démocratie
Rue St- Michel 6, CH-1700 Fribourg. Tél. 41 26 300 73 44,
Fax : 41 26 300 97 07 www.unifr.ch/iiedh; iiedh@unifr.ch



Table des matières

1. Introduction.....	4
1.1 Positionnement du rapport.....	4
1.2 Les objectifs de la recherche	5
2. Cadre théorique : La cognition managériale.....	6
2.1 De la représentation mentale au comportement.....	6
2.2 La cognition du dirigeant.....	8
2.3 Représentation des dirigeants et responsabilité sociale au sein des PME	9
3. Méthodologie de l'enquête empirique.....	11
3.1 L'échantillon.....	11
3.2 Le processus de cartographie cognitive.....	13
3.3 Le guide d'entretien.....	16
3.4 Les indicateurs de l'analyse.....	16
3.4.1 La différenciation et l'intégration : deux mesures de la complexité.....	17
3.4.2 La densité.....	19
3.4.3 Les thématiques	19
3.4.4 La centralité des concepts.....	21
3.4.5 Les principaux objectifs ou conséquences.....	21
3.4.6 Les explications ou moyens d'action.....	23
4. Résultats.....	26
4.1. La différenciation et l'intégration : deux mesures de la complexité.....	26
4.2. La densité.....	29
4.3. Les thématiques	32
4.4. La centralité des concepts.....	37
4.5. Les principaux objectifs ou conséquences.....	42
4.6. Les explications ou moyens d'action.....	47
5. RSE et parties prenantes	51
5.1 Les dirigeants et leurs parties prenantes	51
5.2 Typologie des parties prenantes	54
6. Conclusions et propositions.....	63
Annexe 1 : Le guide d'entretien.....	66

1. Introduction

1.1 Positionnement du rapport

Cette étude s'inscrit dans un projet de recherche plus vaste intitulé « *PME et droits humains à l'international* » dans lequel nous nous sommes intéressés à la responsabilité sociale des dirigeants de petites à moyennes entreprises (PME) en Suisse et à leur manière d'appréhender cette thématique. Le projet croise une approche dite « *objective* » (centrée sur les relations existantes entre l'entreprise et ses partenaires) et une approche dite « *subjective* » (centrée sur les perceptions des dirigeants).

Ce rapport traite du deuxième volet « *subjectif* » en s'appuyant sur des cartes cognitives¹ pour situer et comparer les démarches des dirigeants d'entreprises et leur sensibilité aux différentes dimensions de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). L'intérêt de cette analyse vient du rôle essentiel que semblent jouer les dirigeants de PME dans la définition de la stratégie d'entreprise².

Suite à la description des objectifs de l'enquête (partie 1), la partie 2 de ce rapport présente ce qu'est la cognition managériale ainsi que la recherche dans ce domaine. L'échantillon d'entreprises sélectionnées, la méthodologie, le guide d'entretien ainsi que les indicateurs d'analyse utilisés sont brièvement exposés dans la partie 3. Les principaux résultats de l'analyse sont présentés dans la partie 4 et puis discutés dans la partie 5 à partir de l'approche des parties prenantes (partie 5). La partie 6 propose, en conclusion, une série d'hypothèses générales tirées des analyses réalisées.

¹ Type d'approche méthodologique utilisé couramment en recherche en management ainsi qu'en formation continue pour modéliser les mécanismes de décision stratégique des dirigeants, pour faciliter la transformation des représentations de l'environnement concurrentiel ou pour permettre une meilleure communication entre les membres d'un même comité de direction, cf. CALORI, R. / SARNIN, Ph. 1993, Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants, *Revue Française de Gestion*, pp. 86-94 ; VERSTRAETE, T., 1997, Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise, *Revue Internationale PME*, vol.10, n°1

² COSSETTE P., 2000, La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat, *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, no 1, 2000, pp. 11-37

1.2 Les objectifs de la recherche

Les objectifs de cette recherche focalisée sur la perception des dirigeants de PME sont les suivants :

- Meilleure compréhension générale des représentations de la RSE des dirigeants de PME.
- Identification des risques et enjeux perçus par les dirigeants.
- Identification des différentes parties prenantes prises en compte et des caractéristiques des relations avec ces dernières.
- Utilisation des droits humains dans l'interprétation de la RSE chez les dirigeants de PME.
- Test de l'utilité de la méthodologie comme aide à la prise de conscience et au développement des représentations.
- Test de l'utilité de la méthodologie comme aide à la communication interpersonnelle : identification des conflits.
- Mise en évidence des axes de sensibilisation possibles des dirigeants de PME concernant la RSE.

2. Cadre théorique : La cognition managériale

2.1 *De la représentation mentale au comportement*

Les études sur la cognition managériale considèrent la perception de l'environnement externe par les managers comme un facteur déterminant des décisions stratégiques³. La perception est le processus par lequel le manager sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement. Il est désormais établi que le manager regarde la réalité à travers ses perceptions⁴. En plus de ce principe de perception, les chercheurs de l'école cognitive soutiennent l'existence de structures mentales organisant l'information retenue. Cette approche théorique nous conduit directement de la notion de perception à la notion de représentations mentales.

Par exemple, si un dirigeant perçoit un nouveau produit comme prometteur, il se le représentera avec des attributs positifs, des successions d'effets favorables et aura tendance à développer une stratégie de mise sur le marché de ce produit à partir de ces représentations positives. Si un autre dirigeant perçoit ce même produit comme voué à l'échec, il se le représentera principalement avec des attributs négatifs et ne s'engagera dans aucune stratégie quelles que soient les chances du produit sur le marché. Les représentations du dirigeant auront ici un impact clairement identifiable sur la stratégie d'une entreprise.

En se basant sur la littérature sur la cognition managériale, on peut soutenir que les dirigeants représentent leurs connaissances de leur entreprise sous la forme de modèles mentaux ou cognitifs qui les guideront dans leurs décisions. Ces modèles mentaux sont des simplifications, des heuristiques⁵ qui agissent comme des filtres et peuvent être utilisées pour contourner la capacité limitée de la mémoire à court terme⁶. Ces heuristiques réduisent l'effort mental du dirigeant lors de la prise de décision mais peuvent toutefois tromper le jugement d'un individu en simplifiant à outrance la réalité et en engendrant d'importants biais.

Les dirigeants ont par exemple tendance à utiliser des heuristiques surestimant l'information qui confirment leurs croyances et convictions et à sous-estimer les autres sources d'information, ce qui peut les amener à consacrer de plus en plus d'argent à un projet dont les résultats sont mauvais par une escalade dans l'engagement. De même, l'utilisation d'heuristiques peut les amener à éliminer

³ HUFF A. S., NARAPAREDDY V., FLETCHER K. E., 1990, Mapping strategic thought, chapter 13: coding the causal association of Concepts, edited by A. S. Huff, John Wiley and sons

⁴ SCHERMERHORN J.R., HUNT J.G., OSBORN R.N., 2002, Comportement humain et organisation, 2ème édition, adaptation française Claire de Billy, Ed village mondial

⁵ « 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 problème » (Piatelli-Palmarini, 1996, p.35, cité dans Verstraete T., 1997)

⁶ DANIELS K., JOHNSON G., De CHERNATONY L., 1994, Differences in Managerial Cognitions of Competition. British Journal of Management, Jun94 Special Issue, Vol. 5 Issue 2

prématurément les options stratégiques qu'ils n'aiment pas spontanément et à choisir celles qu'ils préfèrent⁷.

Les recherches privilégiant une perspective cognitive de l'organisation permettent généralement de mieux comprendre l'importance des représentations mentales dans les actions entreprises par un manager. Ces représentations ont de multiples influences sur la prise de décision. La recherche cognitive en générale met en lumière certains apports mais également certains dangers associés aux représentations mentales et aux heuristiques employées dans le cadre de la prise de décision managériale.

Un apport important des heuristiques est le gain de temps dans le processus de sélection menant à la décision. Les dangers sont notamment ceux liés aux biais cognitifs et au risque de stabilité des perceptions en cas de modifications importantes de l'environnement. Avoir une vision trop simplifiée de son environnement externe peu amener un dirigeant à ne pas se rendre compte de changements important au sein de l'environnement. Une des explications données par Barr et al. (1992) sur le problème d'adaptation au changement de certaines organisations est la persistance de schémas mentaux désuets chez leurs dirigeants. Leur étude comparant les cartes cognitives de deux entreprises montre ainsi les différences dans leur réponse au déclin industriel. La principale conclusion de leur étude, c'est qu'un retard d'évolution ou d'adaptation des schémas mentaux des dirigeants peut engendrer le déclin de l'organisation⁸.

L'attrait et la faisabilité perçus vont permettre de relier la représentation mentale d'une problématique à une intention d'action. Ultérieurement, la propension à agir et l'existence d'événements déclenchant amènent le manager de l'intention à l'adoption d'un comportement. Cette relation entre représentation, intention et comportement n'est pas pour autant linéaire, de nombreux feed-back existent et les influences sont bidirectionnelles⁹. En effet, un individu a tendance à adapter sa représentation de manière à rester cohérent avec son comportement. Ce phénomène est décrit par le paradigme de la dissonance cognitive¹⁰. Selon ce paradigme, lorsque les actes de l'individu ne s'accordent pas avec ses pensées, il vit une situation angoissante et déplaisante. Pour se sentir bien, il a besoin de trouver une cohérence entre ses actes et ses pensées. L'individu est donc prêt à modifier ses idées afin de réduire son état de tension et retrouver une situation d'équilibre.

La difficulté et l'intérêt des études sur la cognition managériale vont être de capturer les représentations des dirigeants. La production de discours reste encore le moyen le plus commode

⁷ SCHWENCK C., 1984, Cognitive simplification Processes in Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 111-128

⁸ BARR P. M., STIMPERT J. L., HUFF A. S., 1992, Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal, *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, p. 15-36

⁹ MESSEGHEM K., VARRAUT N., 1998, Stratégie d'adoption d'une démarche qualité en PME, *Revue internationale PME*, 11, 1, p. 101-122

¹⁰ FESTINGER L., 1962, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, (première publication 1957)

(même s'il n'est pas parfait) d'avoir accès à ces représentations. « *Interroger lors d'entretiens [...] plus ou moins directs reste la voie privilégiée d'accès aux représentations* »¹¹.

2.2 La cognition du dirigeant

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 : le dirigeant d'entreprise¹². Les chercheurs en management stratégique ont commencé à s'intéresser de plus en plus aux schémas cognitifs du dirigeant et à ses impacts sur la stratégie. Ceci est dû à 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 aussi à une plus grande conscience du rôle de la cognition dans le diagnostic ou la formulation de problèmes (et de solutions)¹³. Concernant les dirigeants, on dit que « *l'expérience forme leurs connaissances, qui, à leur tour, formeront leurs expériences futures* »¹⁴. Cette thèse est essentielle dans le courant cognitiviste. En d'autres termes, les schémas cognitifs qui influencent les décisions et comportement futurs sont eux-mêmes basés sur les expériences du dirigeant.

Dans une perspective cognitiviste, la stratégie dépend donc de la cognition des dirigeants. « *[...] 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.* »¹⁵. La stratégie va dépendre de la relation des décideurs avec l'environnement. La stratégie est perçue comme un produit cognitif et donc éminemment « *subjectif* » alors que dans les modèles traditionnels de gestion stratégique, tous les décideurs sont supposés avoir la même logique. Or, des études cognitives sur la représentation de la concurrence¹⁶ montrent que les managers ont des schémas de pensée qui leur sont propres et qu'il n'y a pas de « *représentation commune* » ou de « *pensée unique* ». C'est ce que Daniels et al (1994) affirment dans la conclusion de leur étude portant sur la perception de 24 managers de l'industrie « *off-shore* » à propos de leur représentation mentale de la concurrence¹⁷.

¹¹ MOUNOUD E., 1999, interroger pour avoir accès aux représentations?, VIIIème conférence internationale de management stratégique, école centrale Paris, 26, 27 et 28 mai, p. 2

¹² GAMOT G., VIDAILLET B., 1998 "Parole et pensée dans l'action du dirigeant", in Repenser la stratégie: Fondements et perspectives, sous la direction de LAROCHE & NIOCHE, Vuibert, 1998, Paris

¹³ SCHWENCK C. R., 1988, The cognitive perspective on strategic decision making, Journal of Management Studies, Jan88, Vol. 25 Issue 1, p.41

¹⁴ MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., 1999, op. cit., p.160

¹⁵ COSSETTE P., 2004, L'organisation. Une perspective cognitiviste, Collection "Sciences de l'administration", Québec: Les presses de l'Université de Laval, p.95

¹⁶ On peut citer à ce sujet les études de Gripsrud et Gronhaug (1985), Porac, Thomas et Baden-Fuller (1989), Reger et Huff (1993), Daniels et al (1994)

¹⁷ DANIELS K., JOHNSON G., De CHERNATONY L., 1994, Differences in Managerial Cognitions of Competition. British Journal of Management, Jun94 Special Issue, Vol. 5 Issue 2, p21

2.3 Représentation des dirigeants et responsabilité sociale au sein des PME

L'approche cognitive est idéale pour les études concernant les PME compte tenu de l'influence directe du dirigeant sur la stratégie d'entreprise et sa mise en oeuvre. Dans une PME, où le pouvoir et la décision sont centralisés, on dit facilement que la personnalité du dirigeant a une influence prépondérante sur la politique et le développement de l'entreprise. 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 organisationnelles¹⁸. Le dirigeant de PME est par hypothèse selon Quinn (1997) plus à même de faire prévaloir son éthique personnelle dans son management que tout autre dirigeant ou cadre supérieur. De ce fait, la représentation de l'éthique et des responsabilités du dirigeant est essentielle pour comparer les fondements de la politique sociale d'une PME¹⁹. De plus il est aussi plus directement responsable (légalement et fonctionnellement) de ses actes contrairement au flou juridique et organisationnel qui existe parfois dans les grands groupes et les organisations matricielles.

Concernant la taille des entreprises, la plupart des concepts clés et des outils relatifs à la RSE ont été développés dans le contexte des grandes entreprises. Les ouvrages d'« éthique des affaires » qui étudie « le lien entre l'éthique personnelle du dirigeant et son attitude face à certains problèmes du travail »²⁰ portent jusqu'à maintenant plus sur les grandes entreprises que sur les PME. Cela s'explique en partie par le fait que le grand public accorde plus d'intérêt aux grandes entreprises, et par le fait que les grandes entreprises ont des données plus facilement accessibles²¹. D'un point de vue empirique cependant, la recherche sur le dirigeant propriétaire de PME est plus riche²².

La recherche sur la RSE dans les PME est sensiblement différente de la recherche basée sur les pratiques des grandes entreprises. Le contenu, la nature et l'étendue des activités divergent. La Commission Européenne a identifié quatre caractéristiques dans la problématique des PME :

Premièrement, dans la PME, il y a 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 l'entreprise 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) donc dépendent plus de cette dernière.

Troisièmement, les PME sont plus vulnérables économiquement que les grandes entreprises et les activités non directement liées au cœur de l'activité y sont souvent considérées comme secondaires.

¹⁸ HORNSBY J., KURATKO D. F., et al., 1994, The ethical perceptions of small business owners: A factor analysis study. *Journal of Small Business Management*, Oct94, Vol. 32 Issue 4

¹⁹ QUINN J. 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

²⁰ 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, p.10

²¹ THOMPSON J.K., SMITH L., 1991, Social Responsibility and small business, *Journal of Small Business Management*, janvier

²² Ibid

Quatrièmement, les dirigeants de PME ont généralement des contacts personnalisés avec les employés et fournisseurs et souvent même avec les concurrents²³.

Les PME sont de plus en plus sollicitées à s'impliquer dans un mouvement RSE, ceci se justifie pleinement du fait de leur importance dans le tissu économique. En Suisse, 99,7 % des entreprises sont des PME employant jusqu'à 249 personnes en équivalent plein temps²⁴. Ces caractéristiques couplées aux réflexions précédentes amènent à chercher une voie différente pour l'analyse de la responsabilité sociale au sein des PME car « *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.* »²⁵.

Notre projet s'intéresse à la représentation de la responsabilité sociale des dirigeants de PME. L'étude de cette thématique sous un angle cognitif a l'avantage, en plus d'être un sujet novateur, 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 ainsi permettre de clarifier les éléments de représentation de la responsabilité perçue par les dirigeants²⁶.

²³ Commission Européenne, 2002, Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales, observatoire des PME européennes, no 4, page 16-17

²⁴ OFS, 2001, Recensement des entreprises

²⁵ QUAIREL F., AUBERGER M.-N., 2004, Management responsable et PME: une relecture du concept de "responsabilité sociale de l'entreprise", colloque "les enjeux du management responsable", ESDS en partenariat avec ADERSE, Lyon, p.23

²⁶ VERSTRAETE T., 1997, op. cit.

3. Méthodologie de l'enquête empirique

3.1 L'échantillon

L'enquête a été menée auprès de 13 dirigeants de PME suisses. Chaque PME est unique en raison évidemment de son métier mais aussi de sa structure, de son implantation géographique et surtout par le profil et la personnalité de son dirigeant. Nous avons souhaité disposer d'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) le but étant d'obtenir un large éventail de représentations.

Cette approche qualitative vise à examiner en profondeur quelques cas sélectionnés. 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. La majorité des entreprises participantes ont été sélectionnées au sein du réseau Écoéthique et du réseau des participants au programme de formation continue « *Philosophie pour cadres* » proposé par l'Université de Fribourg. L'opportunité nous a de ce fait été donnée de rencontrer plusieurs fois les dirigeants des 13 PME de notre échantillon.

Tableau 1 : Liste des entreprises de l'échantillon :

No	Secteur d'activité	Taille (estimation du nombre d'emplois équivalent plein temps)
1	Industrie alimentaire	100
2	Secteur bancaire	18
3	Conditionnement	70
4	Textile	13
5	Industrie chimique	75
6	Génie Civil	200
7	Distribution alimentaire	80
8	Polissage	20
9	Transport public	100
10	Studio de production	(Très variable)
11	Production de pièces mécaniques	16
12	Nettoyage	45
13	Menuiserie	10

concepts. Ces liens peuvent être de différentes natures³⁰ mais seuls les liens d'influence positive ou négative ainsi que les liens d'inclusion seront pris en considération dans cette étude. Il serait donc plus précis de parler de carte d'influences mais l'expression « *cartes cognitives* » qui est plus générique est un abus de langage communément accepté par les chercheurs. Un concept qui se trouve à la queue d'une flèche influence, de manière positive ou négative, le concept qui se trouve à la tête de cette même flèche³¹.

La création d'une carte cognitive est le résultat d'un processus de cartographie³². La méthodologie utilisée dans cette enquête est fortement inspirée des travaux de Cossette³³. Tout en s'adaptant à la situation de l'enquête, la méthodologie utilisée essaie de produire des données les plus valides et fiables possibles³⁴. Cette méthodologie comprend une phase d'exploration pendant laquelle les informations nécessaires à la création de la carte cognitive sont recueillies par le chercheur. Ensuite vient la phase délicate du codage des informations suivi d'une phase de validation avec les dirigeants rencontrés. Les deux dernières phases de notre méthodologie sont celles de l'analyse et de la diffusion des données.

³⁰ Comme par exemple la causalité, la similarité, la contiguïté, ou la proximité

³¹ EDEN C., 2004, Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems, *European Journal of Operational Research*, Dec., Vol. 159 Issue 3, p673

³² Ibid

³³ 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; COSSETTE P., 2004, op. cit. ; COSSETTE P., AUDET M., 1992, Mapping an Idiosyncrasic Schema, *Journal of Management Studies*, n°29 (3), p. 325-47 ; COSSETTE P., AUDET M., 1994 Qu'est-ce qu'une carte cognitive, dans *cartes cognitives et organisations*, Editions de l'ADREG

³⁴ BROWN, S., 1992, Cognitive Mapping and Repertory Grids for Qualitative Survey Research: Some Comparative Observations, *Journal of Management Studies*, n°29 (3), mai, p.287-307

Tableau 2 : Processus méthodologique en 5 phases

Phases	Descriptif
Phase I : L'exploration	La phase d'exploration comprend le recueil des données auprès des dirigeants de PME. La collecte se fait par interviews individuelles de type semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien ³⁵ . Chaque entretien est enregistré et retranscrit dans son intégralité.
Phase II : Le codage	Le codage s'effectue sur la base de retranscriptions d'interviews. Il s'agit d'identifier et de répertorier les concepts et les liens d'influence entre les concepts afin de créer une carte cognitive encore non validée pour chaque dirigeant. Pendant la phase de codage un effort de maintien du langage original de chaque sujet a été réalisé ³⁶ . Une carte non validée est alors esquissée grâce au logiciel Decision Explorer® ³⁷ .
Phase III : La validation	Une phase de validation sur le terrain est essentielle pour la crédibilité de l'étude permettant ainsi 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.
Phase IV : L'analyse	Suite aux éventuelles modifications de la phase précédente, 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. De nombreux indicateurs existent dans la littérature sur la cartographie cognitive. Les cartes subissent ensuite une comparaison systématique afin de fournir les résultats qui suivent.
Phase V : La diffusion	C'est l'objet de ce présent rapport

L'analyse dépend fortement de la méthode de création des cartes. On ne peut ainsi comparer la structure de cartes cognitives que par rapport à une méthode spécifique et à une thématique spécifique.

³⁵ Cf. Annexe 1

³⁶ FUGLSETH A. M., GRONHAUG K., 2002, Theory-driven construction and analysis of cause maps, *International Journal of Information Management*, 22, pp. 357-376

³⁷ Anciennement COPE développé par Eden et ses collaborateurs

3.3 Le guide d'entretien

La première étape (ou phase I) de notre processus de cartographie consiste en un entretien de type semi directif d'une heure à une heure et demie avec chaque dirigeant des entreprises de l'échantillon afin de récolter les données nécessaires à la création des différentes cartes cognitives.

Le guide d'entretien se compose de 13 questions ouvertes³⁸. 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 questions dynamiques (questions : 5, 6, 8, 9, 10, 12 et 13) seront donc formulées sur la base des réponses données en prenant soin d'utiliser le même vocabulaire que le dirigeant.

Les deux premières questions du guide d'entretien sont des questions de sémantique. On cherche à savoir de quoi (question 1) puis envers qui (question 2) le dirigeant d'entreprise se sent responsable quand on parle de responsabilité sociale d'entreprise. À propos de cette deuxième question des réponses seront cherchées sur deux axes : l'axe interne-externe et l'axe national-international.

Suite à ces questions de sémantiques, une question sur les signes de responsabilité (question 3) va permettre de faire ressortir les notions essentielles liées à la responsabilité sociale d'entreprise. Les réponses données vont permettre alors d'entrer dans le référentiel du sujet interrogé et de formuler les sous questions de la question 5 concernant les influences en amont et en aval de chaque signe mentionné.

La question 4 explore le lien que le dirigeant établit entre la responsabilité sociale d'entreprise et les Droits de l'Homme.

La question 6 sert quand à elle à connaître le degré d'importance des éléments de responsabilité sociale pour le dirigeant.

Les quatre questions suivantes sur les signes de non respect de la responsabilité sociale (questions 7, 8, 9, 10) 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 sortir des éléments oubliés lors de la première question ainsi que de réexaminer sous un autre angle une relation d'influence déjà évoquée.

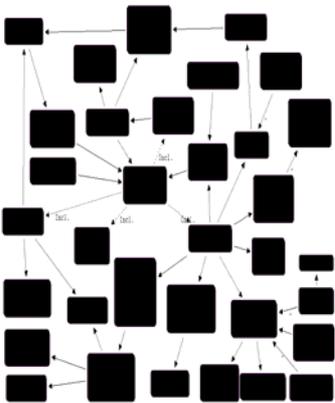
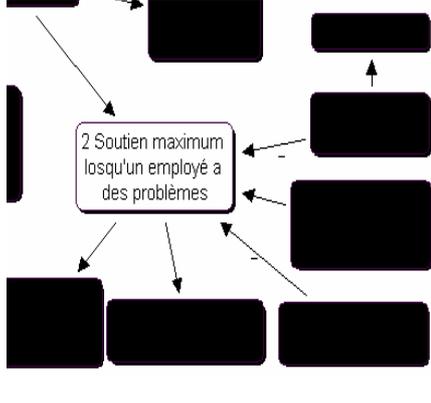
Les trois dernières questions portent sur les actions à entreprendre pour améliorer la responsabilité sociale, la collaboration avec les parties prenantes ainsi que les obstacles et les avantages à la mise en place d'actions. Ces questions sont posées dans l'optique d'examiner la stabilité de la structure mentale et de faire ressortir les motivations et freins au changement.

3.4 Les indicateurs de l'analyse

Afin de mener une 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 compose ainsi que la place du contenu dans la structure car ces deux aspects sont conceptuellement entrelacés.

³⁸ Cf. Annexe 1

Graphique 2 : Structure et 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>	

Les indicateurs que nous utilisons pour l'analyse sont pour la plupart des indicateurs « hybrides » alliant structure et contenu, permettant ainsi de donner du sens au réseau sémantique identifié par la cartographie cognitive. C'est le cas par exemple de la centralité qui donne l'importance d'un concept en fonction du nombre de liens s'y rapportant.

Les indicateurs d'analyse sont nombreux dans la littérature, notamment pour l'analyse en profondeur des cartes comme avec l'analyse des chemins ou des boucles³⁹ formés par les concepts d'une même carte. Nous nous concentrerons toutefois ici uniquement sur certains indicateurs que nous avons jugé les plus pertinents pour mener une comparaison de cartes. Les indicateurs relevés seront dans l'ordre de traitement : les thématiques, la centralité, la différenciation et l'intégration, la densité, les principaux objectifs ou conséquences, les explications ou moyens d'action et finalement le potentiel de conflits et de solutions.

3.4.1 La différenciation et l'intégration : deux mesures de la complexité

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 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 dimensions⁴⁰.

La différenciation et l'intégration concernent donc uniquement la structure des cartes. On s'intéresse ici uniquement aux nombre de concepts et de liens et non à leur contenu. Cette mesure peut fournir

³⁹ Au sein d'une carte cognitive on appelle chemin d'influence, une suite de concepts reliés par des liens d'influence. Ces chemins forment même des boucles lorsqu'un concept exerce de façon indirecte une influence sur lui-même (BRETON-KUENY L., 1996, La cartographie cognitive au service des entreprises citoyennes, Actes du 3ème congrès international Francophone sur la PME, AIREPME)

⁴⁰ WALSH J.-P., 1995, Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, May/Jun95, Vol. 6 Issue 3,

des explications permettant de mieux comprendre comment certains dirigeants appréhendent des sujets complexes et mal structurés comme celui de la responsabilité sociale d'entreprise. De nombreux autres indicateurs de la complexité cognitive sont développés dans la littérature académique. La différenciation et l'intégration sont appelées respectivement « *comprehensiveness* » et « *complexity* » par Calori et al. (1994)⁴¹ qui utilisent également un troisième indicateur de complexité, la « *connectedness* », pouvant se traduire par connexité ou interconnexion. Cette interconnexion est mesurée par le nombre de liens dans la carte divisé par le nombre de concepts. Ce dernier indicateur de complexité ne sera pas calculé ici et sera remplacé plus loin par un indicateur de densité des cartes.

On peut corrélér positivement le degré de complexité d'un individu à la familiarité du thème abordé. Ainsi, 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 lui permettant de formuler sa représentation lors de la collecte de données. Le degré de complexité pourrait de ce fait s'accroître avec l'expérience comme le présume également la boucle « expérience-connaissance-expérience » prônée par les chercheurs de l'École cognitive selon laquelle l'expérience se transforme en connaissance, laquelle amène à faire de nouvelles expériences qui permettent à leur tour de produire de nouvelles connaissances.

La mesure de ces indicateurs de complexité reste toujours fortement dépendante de la méthodologie de schématisation utilisée. Rappelons que tous ces indicateurs de complexité tiennent compte de la complexité d'abondance mais pas de la complexité de sens des schémas cognitifs⁴².

Avec ces indicateurs de complexité nous pouvons détecter les dirigeants gérant plus facilement l'ambiguïté ou du moins ayant une plus grande tolérance envers les situations équivoques. 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, à l'égard de l'incertitude ainsi qu'une plus grande ouverture face au changement. Les dirigeants ayant des schémas et des connaissances plus développés devraient être plus performants que les autres en ce qui concerne l'objet traité⁴³. Dans les situations complexes, une plus grande complexité cognitive devrait mener à une perception plus précise et à un comportement plus efficace⁴⁴. Cependant une telle complexité peut aussi engendrer des difficultés de communication.

En résumé, comme mesure de complexité des cartes cognitives nous utilisons le nombre de concepts à l'intérieur d'une carte ainsi que le nombre de liens que possède une carte. Ces mesures s'appellent différenciation et intégration et fournissent des indications sur la précision de la perception ainsi que sur la tolérance à l'ambiguïté des dirigeants.

⁴¹ CALORI R., JOHNSON G., SARNIN P., 1994, CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organisation, Strategic Management Journal, vol.15, p. 437-457

⁴² EDEN C., ACKERMAN F., CROPPER S., 1992, The Analysis of Cause Maps, Journal of Management Studies, n°29(3), mai 1992, p.309-324 mais aussi Calori R., Sarnin P., 1993 op. cit

⁴³ BROWN D.J., SCOTT K.A. et LEWIS H., dans ANTONAKIS J., CIANCIOLO A.T., STERNBERG R.J., 2004, The nature of leadership, Sage Publications

⁴⁴ Ibid.

3.4.2 *La densité*

La densité d'une carte est définie par le nombre de liens divisé par le nombre maximum de liens possibles entre les éléments de la carte⁴⁵. La formule est $l / (n^2 - n)$ avec l correspondant au nombre de liens de la carte et $(n^2 - n)$ correspondant au taux de remplissage maximum de la matrice d'adjacence⁴⁶, c'est-à-dire toutes les cases remplies moins la diagonale (nous ne prenons pas en compte l'influence directe d'un concept sur lui-même).

La mesure de densité peut être utile pour déterminer la robustesse d'une carte. Cette robustesse est un indicateur de frein au changement. En effet plus les idées de quelqu'un ont des liaisons robustes, plus il faudra agir sur plusieurs liens pour pouvoir faire accepter un changement.

La densité d'une carte est un indicateur de frein au changement et se mesure par le nombre de liens divisé par le nombre maximum de liens possibles entre les éléments de la carte.

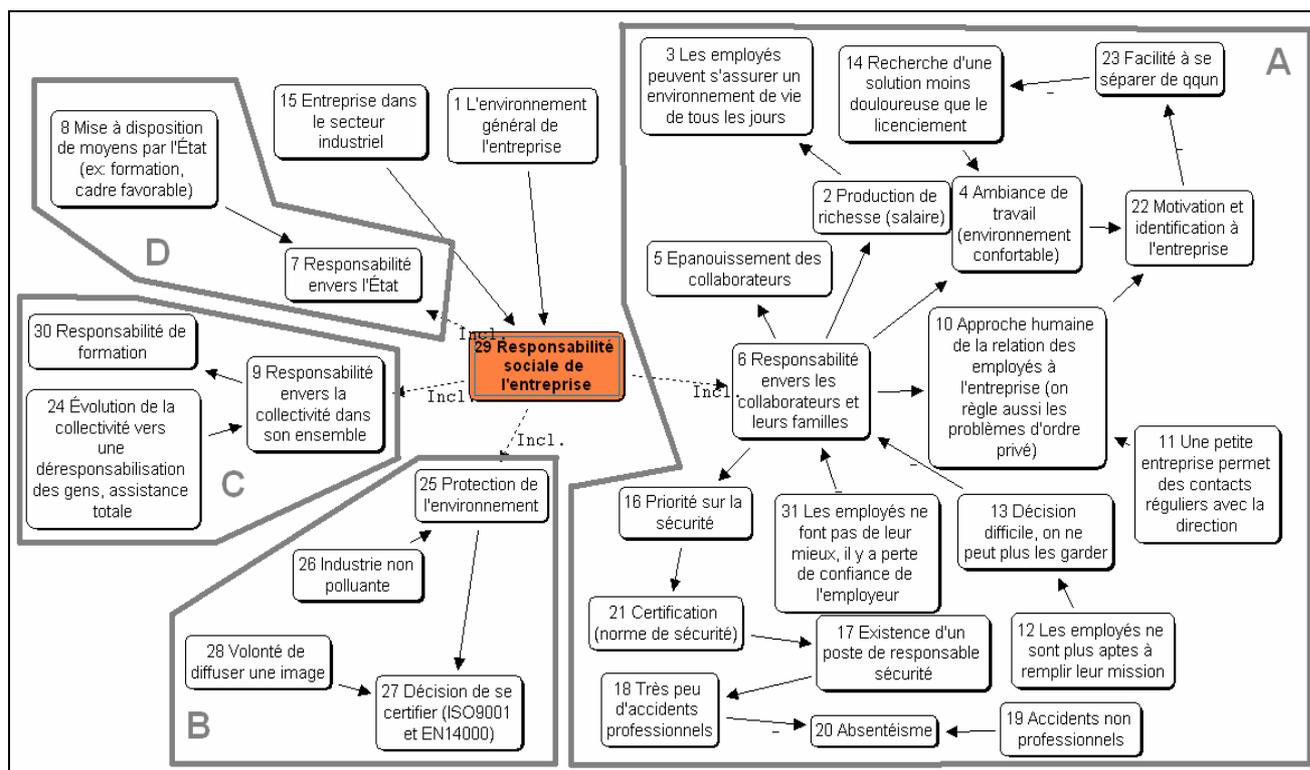
3.4.3 *Les thématiques*

Les différentes thématiques au sein d'une même carte cognitive proviennent d'un processus de catégorisation qui est un processus cognitif de simplification de l'environnement. Les dirigeants tendent à se représenter des problématiques complexes en utilisant un processus de catégorisation afin de réduire l'effort nécessaire à l'évaluation et à la résolution d'un problème. Lors de ce processus, les connaissances sont organisées en thématiques selon les similarités et les différences que leur attribuent les dirigeants.

⁴⁵ LANGFIELD-SMITH K. M., WIRTH A., 1992, op. cit.

⁴⁶ Les cartes cognitives sont représentées sous la forme d'un graphe dirigé permettant en un seul coup d'œil d'avoir une idée assez complète des croyances qu'un individu se fait d'un sujet. La création d'une matrice d'adjacence $(n \times n)$ où n est le nombre de concept est par contre plus appropriée pour le traitement formel des cartes.

Graphique 3 : Exemple de thématiques au sein d'une carte cognitive



Le graphique 3 montre les 4 thématiques principales : A, B, C et D qu'utilise un des dirigeants de notre enquête pour classer les informations relatives à la responsabilité sociale. La thématique A contient tous les concepts relatifs à la responsabilité envers les employés et leurs familles. C'est de loin la thématique la plus développée de la carte. La thématique B réunit les concepts traitant de la protection de l'environnement. Quant aux thématiques C et D, elles traitent respectivement des questions de responsabilité envers la collectivité et envers l'État. Les concepts isolés ne sont pas ici considérés comme des thématiques.

L'étude des thématiques est importante car les informations nouvelles entrant dans des thématiques préexistantes seront plus facilement assimilées par un dirigeant que des informations n'entrant dans aucune thématique préexistante. Dans l'exemple précédent, une nouvelle information concernant les problèmes de responsabilité envers les employés aura plus de chance d'être assimilée par le dirigeant comme problème de responsabilité sociale qu'une nouvelle information concernant un fournisseur de l'entreprise. Lors d'un jugement, ce sont les données les plus facilement accessibles (grâce aux thématiques) qui sont utilisées et non pas nécessairement les plus pertinentes par rapport à un but à atteindre⁴⁷.

En résumé, sur les cartes cognitives des dirigeants de notre enquête, les thématiques correspondent à des régions de la carte traitant d'un même sujet. Ce sont les intitulés des concepts qui permettent de

⁴⁷ STUBBART C., 1989, op. cit.

mettre en évidence les thématiques. Le nombre de concepts au sein d'une thématique permet de se rendre compte de l'étendue de cette dernière.

Nous appelons les thématiques susmentionnées des thématiques spécifiques car elles sont propres à chaque dirigeant. Elles sont validées avec les dirigeants lors de l'entretien de validation des cartes.

Ces thématiques, spécifiques à chaque dirigeant, seront ensuite regroupées en thématiques générales facilitant la comparaison entre dirigeants.

La validation du passage de thématiques spécifiques aux thématiques générales est réalisée en confrontant les interprétations de deux observateurs externes autres que les dirigeants.

3.4.4 La centralité des concepts

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 de chaque concept qui va nous intéresser. 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. C'est donc un indicateur qui se base sur la structure de la carte cognitive du dirigeant afin de donner du poids au contenu.

Pour mesurer la centralité d'un concept, on considère le nombre de liens directs qui influencent le concept ou que le concept influence⁴⁸. Les concepts les plus centraux indiquent la ou les problématique(s) dominante(s) d'une carte.

Par convenance, nous retiendrons comme concepts centraux les concepts comportant au minimum 4 liens directs avec d'autres concepts.

3.4.5 Les principaux objectifs ou conséquences

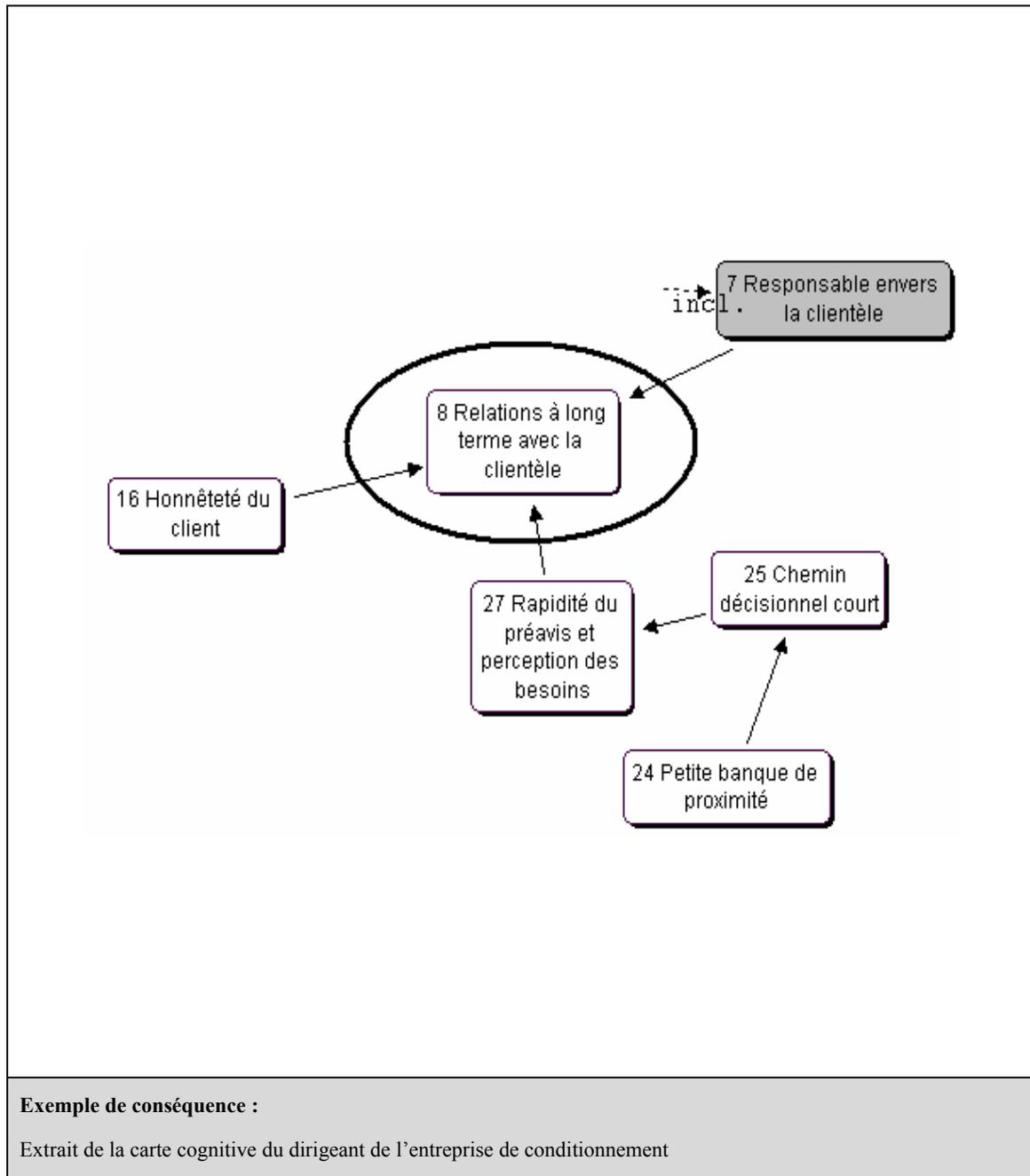
Sur une carte cognitive, on peut considérer les concepts recevant le plus d'influences soit comme des objectifs à atteindre soit comme des conséquences. On repère donc sur la carte les concepts ayant le plus de flèches dirigées sur eux et, selon le contenu sémantique des concepts, on les identifiera comme des objectifs ou des conséquences.

Graphique 4 : Exemples d'objectif ou conséquence

Exemple d'objectif :

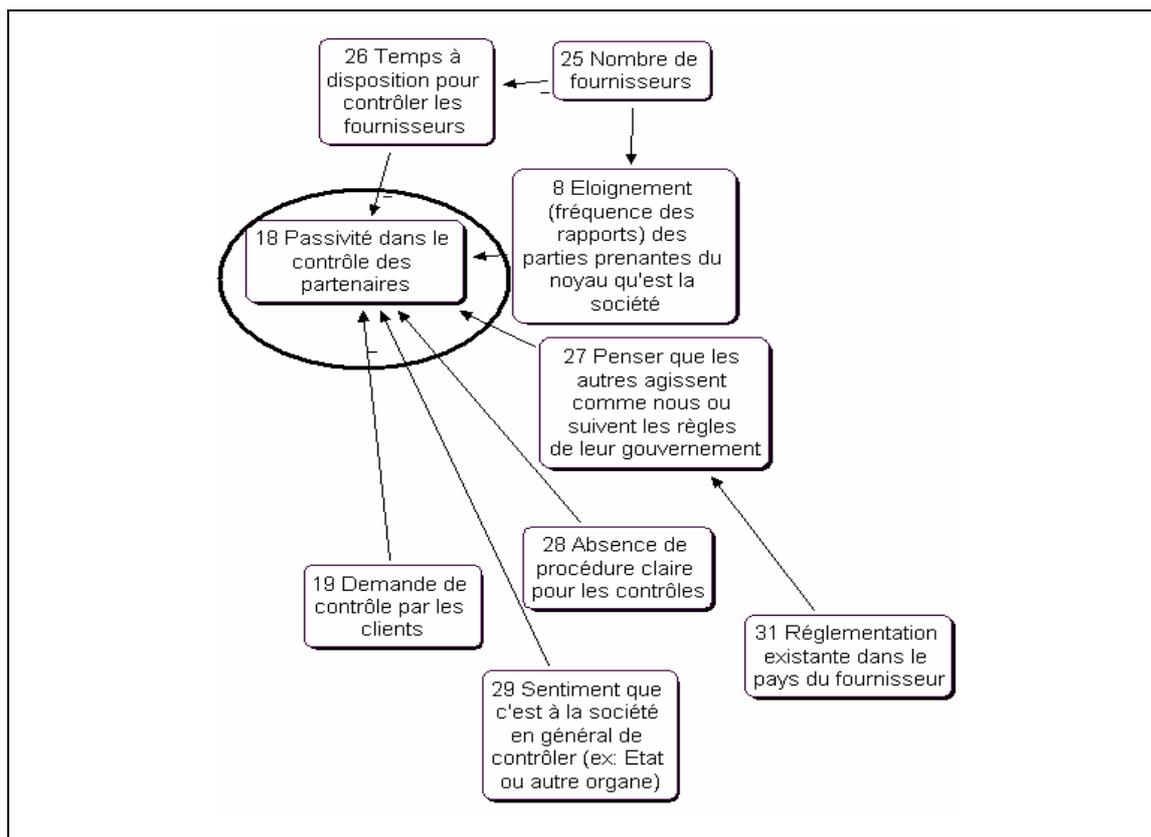
Extrait de la carte cognitive du dirigeant de banque

⁴⁸ HART J. A., 1977, Cognitive Maps of three Latin American Policy Makers. World Politics, 115-140



Exemple de conséquence :

Extrait de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise de conditionnement



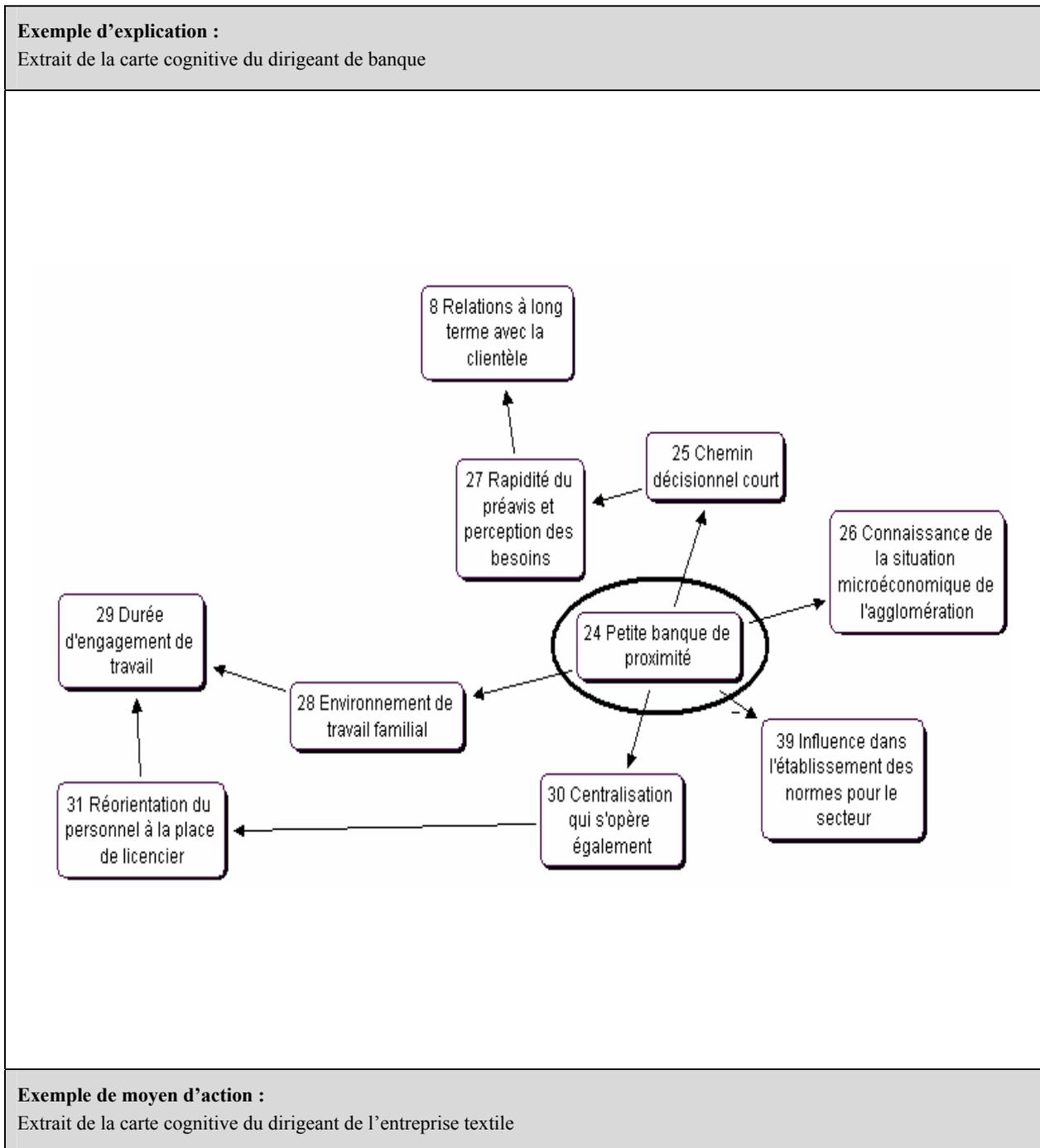
Les exemples ci-dessus montrent deux concepts recevant de nombreuses influences et qui peuvent être interprétés soit comme un objectif social soit comme une conséquence. Pour le dirigeant de banque, le maintien d'une relation à long terme avec la clientèle est perçu comme un objectif. La relation à long terme avec la clientèle est influencée par un sentiment de responsabilité envers la clientèle mais aussi par l'honnêteté du client ou encore par le fait d'être une petite banque de proximité qui influence la longueur du chemin décisionnel et par là la rapidité des réponses et l'adaptation au besoin de la clientèle. Pour le dirigeant de l'entreprise de conditionnement, la passivité existante dans le contrôle des partenaires est une conséquence qui est déterminée par plusieurs influences. Cette passivité est causée par l'absence de demande de contrôle de la part de la clientèle, par le sentiment que c'est à la société en général de contrôler, par l'absence de procédures claires mais aussi par l'existence de réglementation dans le pays partenaire qui laisse penser que les lois sont suivies ou encore par un nombre élevé de fournisseurs qui influence à la fois le manque de temps mais aussi la fréquence des rapports avec la firme.

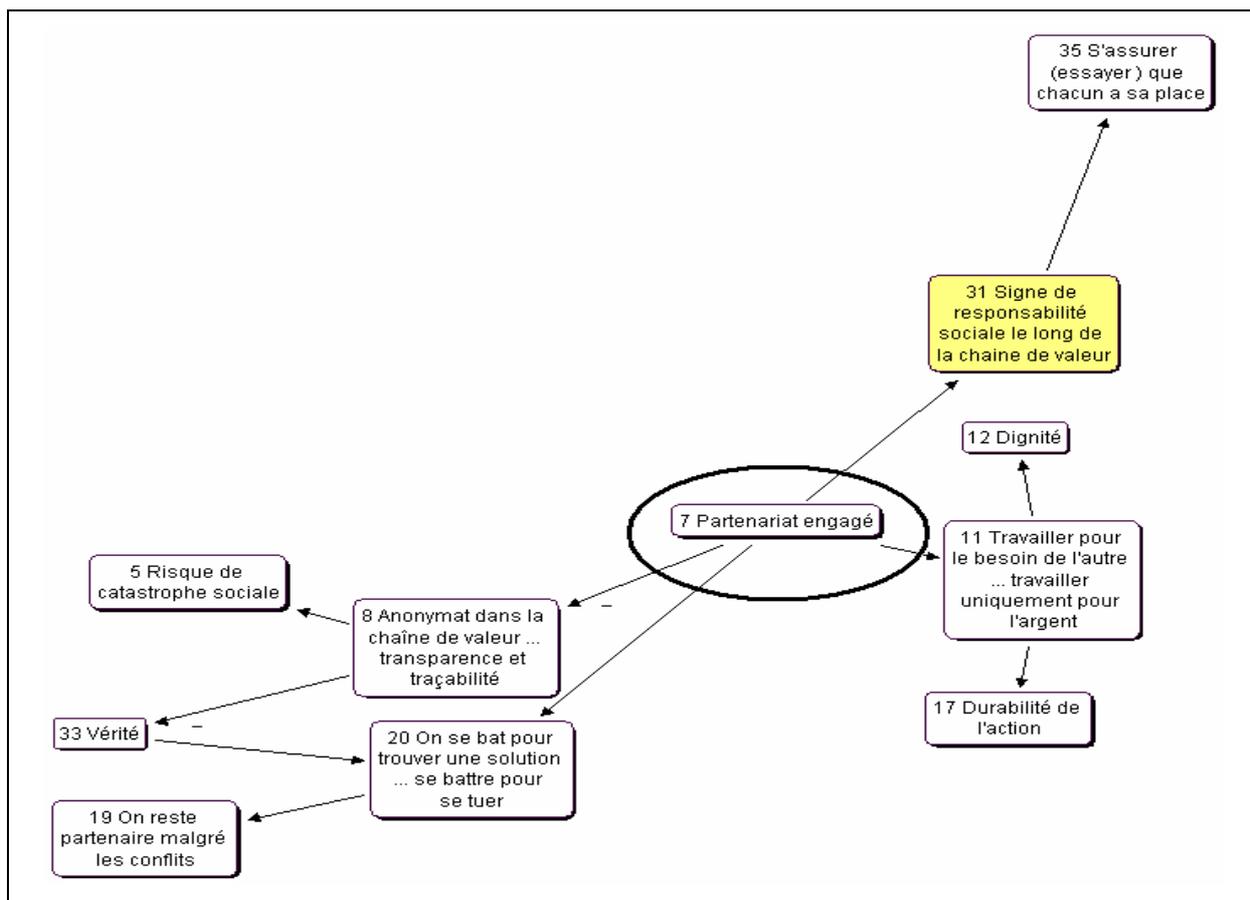
Les concepts qui reçoivent le plus d'influences peuvent être interprétés soit comme des objectifs soit comme des conséquences.

3.4.6 Les explications ou moyens d'action

A l'inverse des objectifs ou des conséquences, les concepts les plus « influençant », 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.

Graphique 5 : Exemple d'explication ou de moyen d'action





Les exemples ci-dessus vous montrent deux concepts envoyant de nombreuses influences vers d'autres concepts. Si nous reprenons la carte cognitive du dirigeant de banque, nous identifions l'image souhaitée d'être une « petite banque de proximité » comme explication aux décisions de responsabilité sociale que sont la relation à long terme avec la clientèle en passant par l'adaptation aux besoins mais aussi les connaissances approfondies du marché local ou le peu d'influence sur les normes sectorielles. Pour le dirigeant de l'entreprise textile, la création d'un partenariat engagé avec ses fournisseurs est un moyen d'action pour satisfaire les objectifs sociaux que sont par exemples : le fait de s'assurer que chacun à sa place, la recherche de dignité et de durabilité de l'action sociale en ne travaillant pas seulement pour l'argent, le fait d'éviter le risque de catastrophe sociale en restant transparent mais aussi le maintien d'un partenariat sur le long terme en faisant ressortir la vérité et en se battant pour trouver une solution.

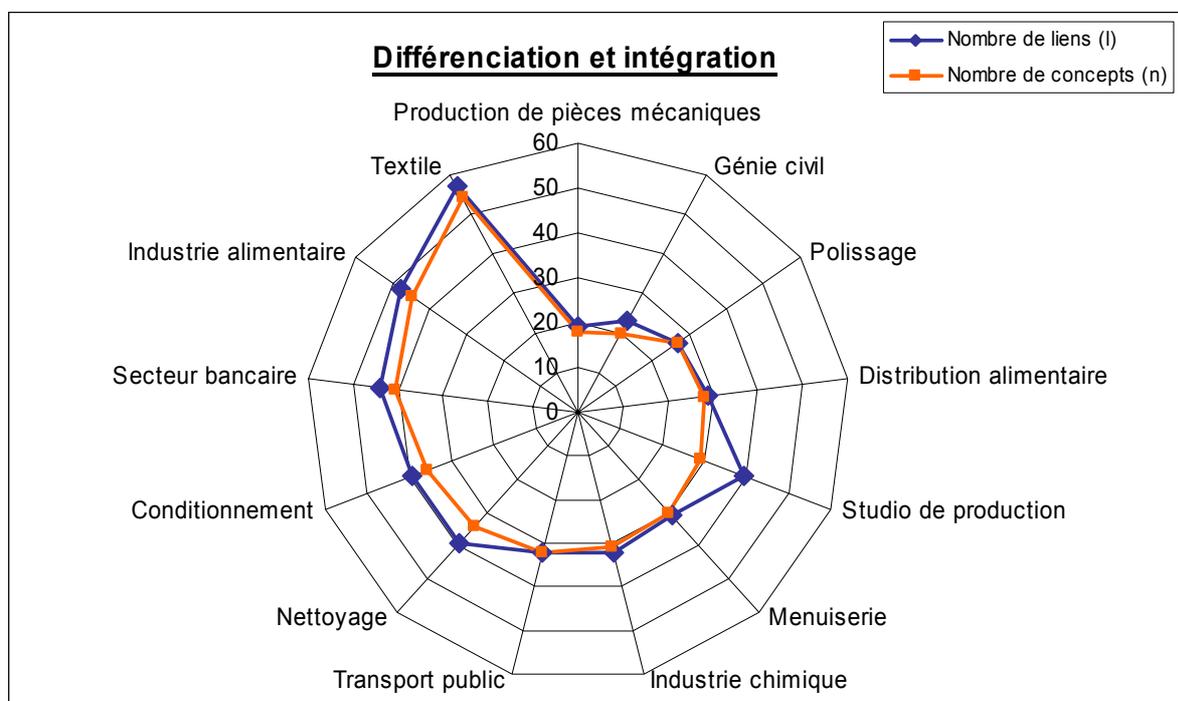
Les concepts qui influencent un nombre important d'autres concepts peuvent être considérés comme étant soit des explications soit des moyens d'actions envisageables pour le dirigeant.

4. Résultats

4.1. La différenciation et l'intégration : deux mesures de la complexité

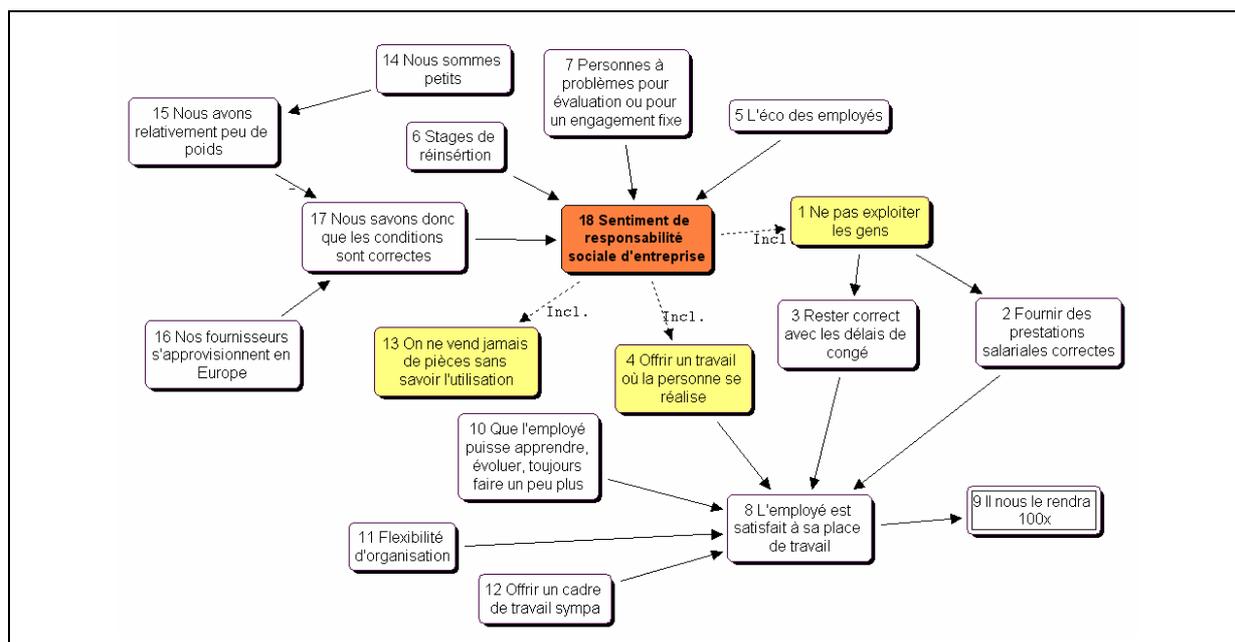
La complexité d'une carte cognitive est généralement mesurée à l'aide de deux indicateurs : le nombre de concepts que contient la carte, appelé aussi indicateur de « différenciation », ainsi que le nombre de liens appelé indicateur d'« intégration ». Le graphique 6 en toile d'araignée nous montre une forte corrélation entre ces deux indicateurs de complexité. Seul le dirigeant du studio de production se démarque avec un indicateur d'intégration significativement plus élevé que son indicateur de différenciation. Une interprétation de ce phénomène sera donnée au chapitre suivant avec l'expertise de la robustesse des cartes cognitives (voir analyse de la densité 4.2).

Graphique 6 : Différenciation et Intégration



Les différentes cartes construites possèdent de 18 à 54 concepts et de 18 à 57 liens. Plus une carte possède de concepts et plus elle sera considérée comme complexe, ce qui peut être interprété comme la conséquence d'une réflexion approfondie sur la thématique de la responsabilité sociale. Il en est de même pour le nombre de liens que possède une carte. Les personnes avec un niveau élevé de complexité tendent à avoir une plus grande tolérance envers l'ambiguïté et ils sont plus aptes à comprendre les perspectives d'autrui. Dans les situations complexes, une plus grande complexité

Graphique 8 : Carte cognitive du dirigeant production de pièces mécaniques



La confrontation de la carte cognitive du dirigeant de l'entreprise de textile avec celle du dirigeant de l'entreprise de production de pièces mécaniques, montre assez distinctement 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, il intègre les demandes des différentes parties prenantes, lesquelles peuvent être contradictoires, nécessitant alors une représentation complexe.

Le degré de complexité peut se développer suite à des expériences professionnelles particulières. Ainsi, dans un cas, un contrôle de pollution (et une amende) a sensibilisé un dirigeant à la responsabilité vis-à-vis de l'environnement, lui faisant développer un ensemble de concepts et de liens nouveaux sur cette thématique.

*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.

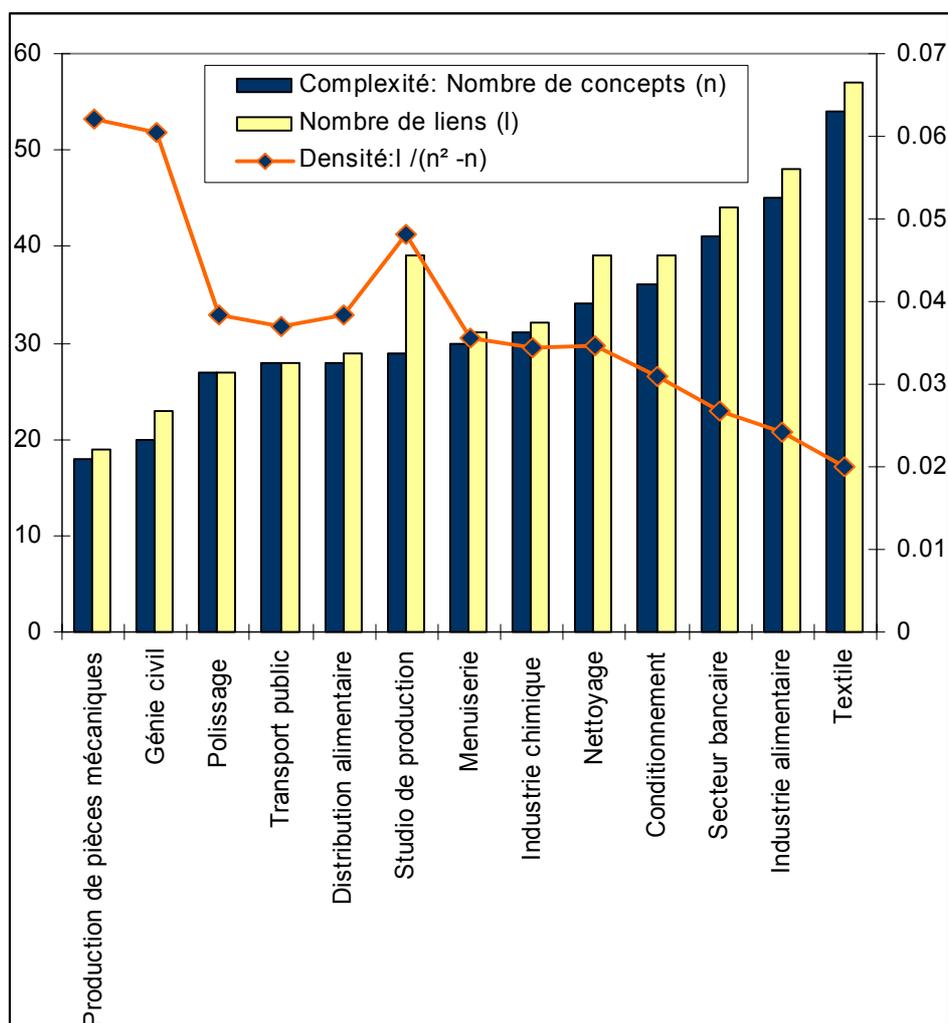
*Nous constatons que **les degrés de complexité varient fortement d'un dirigeant à l'autre** et que ce sont les dirigeants qui intègrent le plus explicitement la RSE dans leur réflexion stratégique qui ont les représentations les plus complexes. Cette familiarité avec la thématique peut être liée à une stratégie de communication mais aussi à des expériences professionnelles vécues particulières qui ont permis au dirigeant de développer sa réflexion et de nouveaux concepts.*

4.2. *La densité*

La densité d'une carte cognitive est définie par le nombre de liens présents dans la carte divisé par le nombre maximum de liens possibles entre les éléments de la carte. Tout comme la mesure de la complexité, la mesure de la densité n'indique rien sur le contenu des cartes cognitives mais elle peut être par contre utile pour déterminer la robustesse d'un discours. C'est la structure de la carte qui nous intéresse 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.**

La définition de la densité que nous utilisons reflète visuellement le taux de remplissage de la matrice d'adjacence qui est une 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 représentant l'influence directe d'un concept sur lui-même n'étant pas pris en compte.

Graphique 9 : Mesures de densité et de complexité

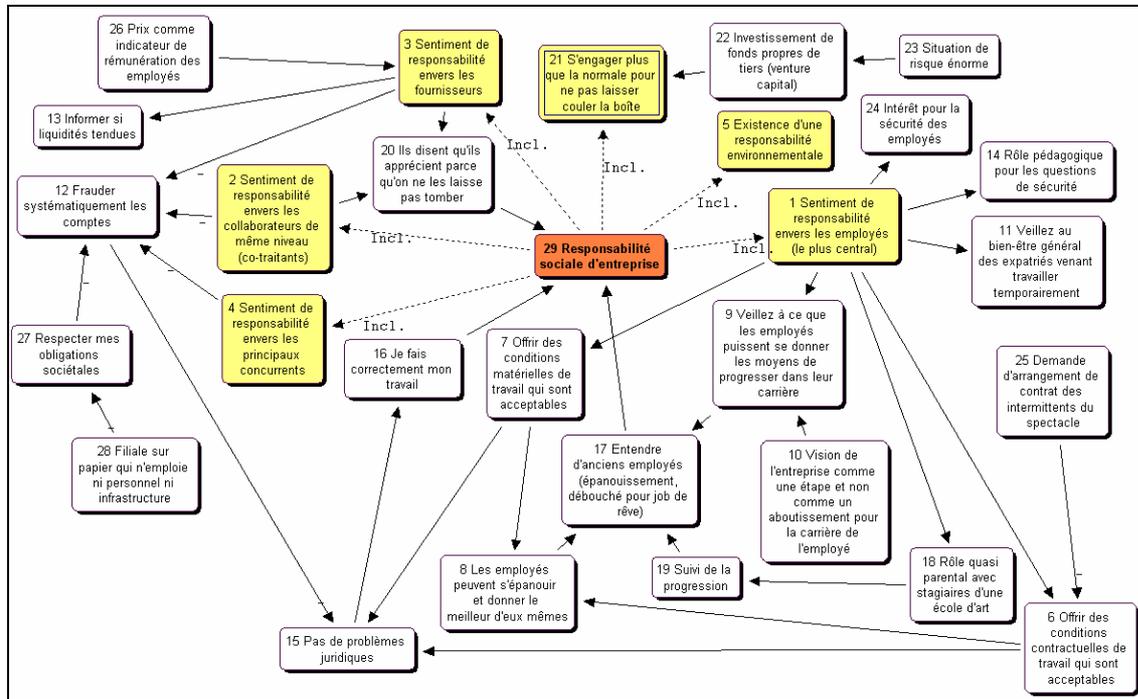


Le graphique 9 représente la densité de l'argumentation des différents dirigeants de l'enquête à propos de la responsabilité sociale d'entreprise en relation avec les mesures de complexité exposées précédemment. On constate sur le graphique que, sauf quelques exceptions, la complexité et la densité d'une carte sont inversement proportionnelles, conséquence de la formule de densité choisie qui dépend à la fois du nombre de liens que possède la carte cognitive du dirigeant et du nombre de concepts présents dans cette même carte.

Une représentation de la RSE avec peu de concepts aura en général tendance à être plus robuste et de ce fait moins flexible aux variations de l'environnement. Dans notre échantillon, ce sont les dirigeants de l'entreprise de production de pièces mécaniques et de l'entreprise de génie civil qui ont les représentations les plus robustes de la responsabilité sociale. Les cartes plus complexes en termes de nombre de concepts sont en général moins robustes, ce qui signifie qu'elles pourront se modifier et s'adapter plus rapidement à l'environnement pour rester cohérentes. La carte du dirigeant de l'entreprise du secteur de production cinématographique représente cependant une exception car elle

possède à la fois une densité relativement élevée pour un niveau assez élevé de complexité. La représentation est donc à la fois complexe et robuste, représentation d'un jeune dirigeant utilisant une conceptualisation théorique acquise au cours de ses études encore assez récentes.

Graphique 10 : Carte cognitive du dirigeant du studio de production



D'une manière générale, les représentations des dirigeants de PME ont une densité assez élevée et sont assez robustes.

Pour transformer des représentations robustes, il faut agir simultanément sur plusieurs concepts et sur plusieurs liens.

4.3. Les thématiques

Chaque dirigeant structure sa représentation de la responsabilité sociale en une série de thématiques qui lui est propre à l'intérieur desquelles il agence les différents concepts de sa représentation. Nous appelons ces thématiques par convenance « *thématiques spécifiques* ». Une thématique spécifique est formée d'un ensemble de concepts spécifiques à une carte (c'est-à-dire à un dirigeant) et traitant d'un sujet analogue.

Afin d'effectuer des comparaisons entre les dirigeants, nous avons regroupé les thématiques spécifiques des dirigeants traitant d'un sujet jugé similaire ou suffisamment proche en « *thématiques générales* » présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Liste des thématiques générales et spécifiques :

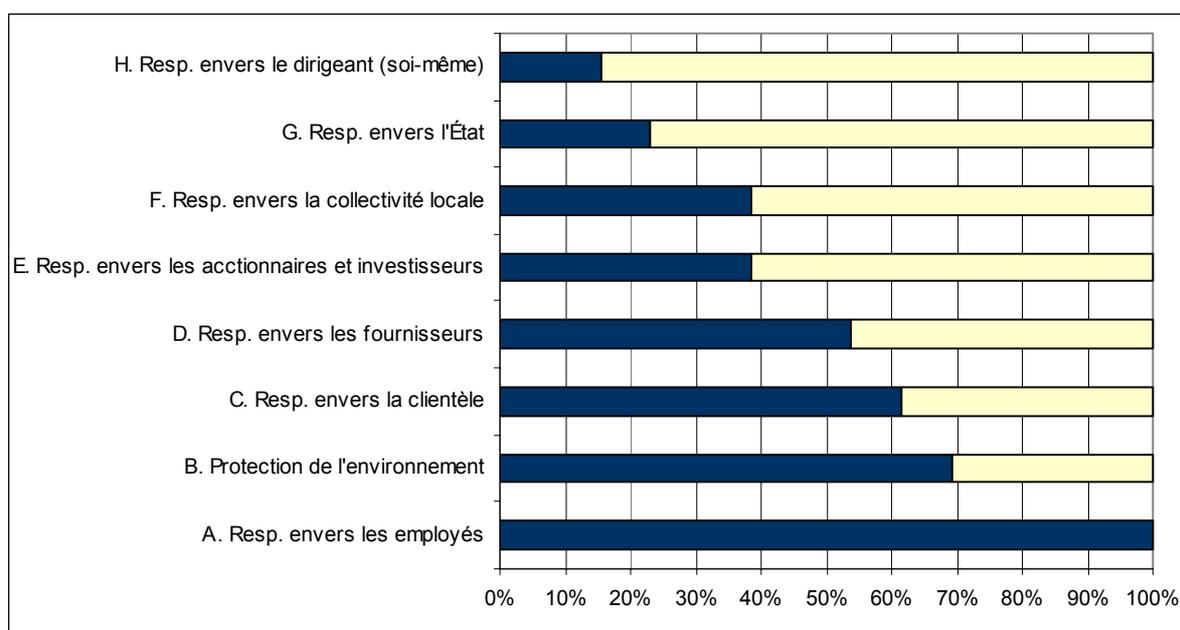
Thématiques générales	Thématiques spécifiques
A. Responsabilité envers les employés	Responsabilité envers les employés (<i>Distribution alimentaire ; Polissage ; Studio de production ; Nettoyage ; Menuiserie</i>) / Responsabilité envers les collaborateurs (<i>Industrie alimentaire ; Textile</i>) / Responsabilité à l'interne : responsable envers les collaborateurs (<i>Secteur bancaire</i>) / Responsabilité envers les personnes internes, 1er noyau (<i>Conditionnement</i>) / Responsabilité envers les collaborateurs et leurs familles (<i>Industrie chimique</i>) / Responsabilité de formation envers les employés & Responsabilité de sécurité et santé envers les employés (<i>Génie civil</i>) / Responsabilité envers les employés et leurs représentants (<i>Transport public</i>) / Permettre que les employés se réalisent (<i>Production de pièces mécaniques</i>)
B. Protection de l'environnement	Responsabilité vis-à-vis de l'environnement dans lequel on évolue (<i>Industrie alimentaire</i>) / Protection de l'environnement (<i>Industrie chimique ; Distribution alimentaire ; Transport public</i>) / Responsabilité envers l'environnement (<i>Polissage ; Studio de protection</i>) / Responsabilité environnementale (<i>Nettoyage ; Menuiserie</i>) / Chaîne de Valeur (<i>Textile</i>)
C. Responsabilité envers la clientèle	Responsabilité vis-à-vis des clients (finaux ou entreprise) (<i>Industrie alimentaire</i>) / Responsabilité à l'externe : responsable envers la clientèle (<i>Secteur Bancaire</i>) / Responsabilité envers les clients, etc. (<i>Conditionnement ; Génie civil ; Distribution alimentaire</i>) / Responsabilité envers la clientèle (<i>Nettoyage ; Menuiserie</i>) / Responsabilité envers le client pouvoir public et utilisateur (<i>Transport public</i>)
D. Responsabilité envers les fournisseurs	Responsabilité à l'internationale pour les matières premières (<i>Industrie alimentaire</i>) / Responsabilité envers les fournisseurs, etc. (<i>Conditionnement ; Distribution alimentaire ; Transport public</i>) / Responsabilité envers les fournisseurs/ cotraitants (<i>Studio de production</i>) / Responsabilité d'avoir de bons fournisseurs (<i>Nettoyage</i>) / Chaîne de Valeur (<i>Textile</i>)
E. Responsabilité envers les actionnaires et les investisseurs	Responsabilité à l'interne : responsable envers le conseil d'administration propriétaire (<i>Secteur bancaire</i>) / Responsabilité envers le propriétaire (<i>Transport public</i>) / Responsabilité envers les investisseurs privés (<i>Studio de production</i>), Responsabilité de pérennité de l'entreprise familiale (<i>Génie Civil</i>) / Succession (<i>Menuiserie</i>)
F. Responsabilité envers la collectivité locale	Responsabilité vis-à-vis de la collectivité locale (<i>Industrie alimentaire</i>) / Responsabilité envers l'environnement (ensemble des citoyens) (3ème niveau) (<i>Conditionnement</i>) / Responsabilité envers la collectivité dans son ensemble (<i>Industrie chimique</i>) / Responsabilité envers le tissu économique et social régional (<i>Transport public</i>) / Responsabilité envers la collectivité (<i>Menuiserie</i>)
G. Responsabilité envers l'État	Responsabilité à l'externe : responsable envers l'autorité au niveau fédéral (<i>Secteur bancaire</i>) / Responsabilité envers l'Etat (<i>Industrie chimique</i>) / Responsabilité envers la

	société, l'Etat (<i>Studio de production</i>)
H. Responsabilité envers le dirigeant (soi-même)	Responsabilité envers le dirigeant (<i>Distribution alimentaire ; Transport public</i>)

Ce tableau ne donne aucune indication sur l'étendue de ces thématiques (nombre de concepts à l'intérieur de la thématique) mais il permet d'identifier quelles sont les thématiques c'est-à-dire les catégories les plus fréquemment utilisées par les dirigeants pour parler de responsabilité sociale.

Le graphique 11 ci-dessous montre la fréquence d'apparition des thématiques générales définies. Les thématiques n'apparaissant qu'une seule fois (dans une seule carte) ne sont pas prises en compte dans ce graphique.

Graphique 11 : Fréquence des thématiques générales dans l'échantillon de 13 PME



Dans leur représentation de la responsabilité sociale de leur entreprise, 100% des dirigeants ont une catégorie concernant la responsabilité envers les employés. La 2^{ème} catégorie la plus représentée est celle de la protection de l'environnement. Nous la retrouvons dans près de 70% des cartes cognitives analysées.

On peut remarquer qu'une thématique générale traitant de la responsabilité sociale envers la clientèle se retrouve dans plus de 60% des cartes. Elle est suivie de la thématique de la responsabilité par rapport aux fournisseurs de l'entreprise.

Les autres thématiques générales existantes sont dans un ordre décroissant de fréquence : la responsabilité envers les actionnaires et les investisseurs, la responsabilité envers la collectivité locale, la responsabilité envers l'État ainsi que la responsabilité envers soi-même. Le dirigeant doit

être responsable envers lui-même pour pouvoir continuer son activité, préserver les emplois et ainsi être responsable vis-à-vis des employés.

On peut noter que les thématiques générales proposées sont proches des analyses de parties prenantes. La plupart des dirigeants interviewés ont construit spontanément leur discours concernant la RSE en fonction d'un ensemble de parties prenantes au sein desquelles les employés de l'entreprise semblent clairement prioritaires.

*Parmi les thématiques, la **responsabilité envers les employés** citée par tous les dirigeants a la fréquence la plus élevée.*

On retrouve ensuite le respect de l'environnement puis les questions de responsabilité envers la clientèle, les fournisseurs et les actionnaires et investisseurs. La responsabilité vis-à-vis de la collectivité locale est également spontanément citée un tiers des dirigeants interrogés.

On retrouve dans ces schémas cognitifs spontanés une approche de la responsabilité par rapport à des parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise.

Ce regroupement par thématiques générales est établi à partir d'une grande diversité de thématiques spécifiques. Dans le tableau suivant, nous détaillons la thématique générale ayant fait l'unanimité dans l'échantillon, c'est-à-dire la « *responsabilité envers les employés* », pour en faire ressortir les sous-catégories les plus significatives. Les représentations de la responsabilité sociale envers les employés regroupent une série de thématiques comme les conditions de travail, le respect du cadre légal et contractuel, la santé et la sécurité, le développement et la formation, la stabilité des emplois, l'ambiance de travail, le soutien aux employés dans certains problèmes privés ainsi que les questions d'identification et d'épanouissement. Les questions de discrimination et les efforts de recrutement et d'intégration de personnes en difficulté peuvent également être rattachés à cette thématique.

Tableau 4 : Problématiques liées la thématique générale « *responsabilité envers les employés* » :

Problématiques sur la responsabilité envers les employés
<ul style="list-style-type: none"> <p>• Assurer de bonnes conditions contractuelles de travail</p> <p>« <i>C'est important d'avoir des conditions de travail qui soient considérées comme acceptables compte tenu des différentes contraintes du métier.</i> » (Transport public)</p> <p>« <i>Au niveau administratif tout doit suivre correctement c'est primordial.</i> » (Nettoyage)</p> <p>« <i>Je me sens responsable de ne pas exploiter les gens, de fournir par exemple des prestations salariales correctes.</i> » (Production de pièces mécaniques)</p> <p>« <i>Il faut essayer d'apporter les meilleures conditions possibles dans l'activité des employés que ce soit dans le domaine de l'ambiance générale de travail ou dans le système d'assurances sociales et de rémunération.</i> » (Conditionnement)</p> <p>« <i>Je suis responsable de leur offrir des conditions contractuelles de travail qui sont acceptables, des conditions matérielles de travail qui sont acceptables et qui leur permettent de s'épanouir.</i> » (Studio de production)</p> <p>• Veiller à la santé et à la sécurité des employés</p> <p>« <i>Socialement on a un système de santé et sécurité très développé.</i> » (Génie civil)</p> <p>« <i>La sécurité au travail c'est vraiment quelque chose de très important. Par contre c'est parfois difficile de faire entrer ça dans la tête du personnel.</i> » (Nettoyage)</p> <p>« <i>On attache une grande importance à la sécurité. On a pris des mesures en conséquence, on a un responsable sécurité.</i> » (Industrie chimique)</p> <p>« <i>Question sécurité, j'essaie de faire en sorte de ne pas seulement répondre aux demandes mais aussi d'avoir un rôle pédagogique en disant : mets tes gants et ton masque même si tu n'en as pas envie.</i> » (Studio de production)</p> <p>« <i>Quelques fois par année j'essaie de leur rappeler les gestes qui sauvent.</i> » (Menuiserie)</p> <p>• Négociation des conventions collectives</p> <p>« <i>Je participe à la négociation de la convention collective cantonale...</i> » (Transport Public)</p> <p>« <i>Je participe à la mise sur pied d'une convention collective. C'est important car il y a un tel laisser aller dans notre profession.</i> » (Nettoyage)</p> <p>• Ecoute des employés, soutien aux employés au delà de l'aspect professionnel</p> <p>« <i>Je ne vois pas mes collaborateurs comme des simples ressources, ils ont une personnalité entière et parfois ils ont des priorités un peu différentes des nôtres.</i> » (Transport public)</p> <p>« <i>On cherche des idées pour soutenir les anciens employés pour une réinsertion mais c'est difficile. On a des essais en cours.</i> » (Génie civil)</p> <p>« <i>Les employés peuvent venir chez nous pour parler de choses privées. Nous avons déjà aidé des employés en les conseillant sur la gestion de leur budget personnel.</i> » (Nettoyage)</p> <p>« <i>On agit aussi pour redresser des situations sur le plan privé. Je crois qu'il y a une grande confiance.</i> » (Industrie chimique)</p> <p>« <i>Dans une PME il peut y avoir de la proximité, les employés viennent me raconter leurs soucis personnels et j'écoute, j'ai un peu un rôle de libérateur.</i> » (Menuiserie)</p> <p>« <i>Ces aspects privés me dérangent à force car ce n'est pas mon rôle.</i> » (Polissage)</p> <p>• Recruter des gens qui ont des difficultés à trouver du travail</p>

« Cette année j'ai engagé plusieurs chauffeurs de plus de 50 ans. » (Transport public)

« Nous prenons en stage de réinsertion des personnes à problèmes, soit pour une évaluation soit pour un engagement fixe par la suite. » (Production de pièces mécaniques)

« J'ai démarré un contact avec une organisation qui aide à immerger les jeunes dans le monde économique. » (Polissage)

« On peut parfois craindre la réaction de certains clients. » (Secteur bancaire)

- **Assurer une relation de long terme avec les employés**

« C'est aussi important que les gens puissent rester dans l'entreprise parce que les conditions salariales évoluent avec leur vie et qu'ils ne doivent pas partir parce qu'ils se marient ou ont un gamin. » (Transport public)

« Je pense que la longévité des gens dans une entreprise est un signe. » (Nettoyage)

« Le rôle de l'entreprise est d'une part d'assurer un certain nombre d'emplois à des personnes. » (Conditionnement)

« Toute restructuration chez nous se fera sans licenciement ! On a toujours estimé qu'il était possible de trouver d'autres solutions. » (Secteur bancaire)

« La responsabilité vis-à-vis de l'emploi c'est de ne pas aller systématiquement vers des solutions de réduction de personnel mais essayer le plus longtemps possible et au maximum de conserver les emplois. » (Industrie alimentaire)

- **Assurer une bonne ambiance de travail**

« Voir les employés s'asseoir le matin, boire leur café, rire. Quand ils rient moi je trouve qu'il y a quelque chose de social qui se passe. » (Textile)

« L'ambiance au travail est très importante. S'il faut se prendre par la main tous les matins pour venir travailler, cela ne va pas. » (Nettoyage)

« On essaie d'avoir un cadre de travail sympa avec de la musique. » (Production de pièces mécaniques)

« L'entreprise a la responsabilité sociale de garantir un environnement confortable ou en tout cas agréable pour l'épanouissement du collaborateur, qu'il puisse s'exprimer, qu'il puisse avoir une relation avec ses collègues, avec ses chefs, avec ses subordonnés ; donc de créer une ambiance de travail. » (Industrie chimique)

- **Permettre une identification au travail, à l'entreprise**

« Ce qu'on a dans notre entreprise et que je trouve social c'est une grande identification à ce que l'on fait. » (Textile)

« Avoir un personnel qui s'identifie à l'entreprise est un bon indicateur. » (Nettoyage)

« Je pense que si on veut que les gens s'identifient à une entreprise, on ne peut pas simplement leur donner des objectifs chiffrés. Pour que les gens soient motivés il faut que l'entreprise soit un lieu où on aime venir, où on a des bonnes relations et où on se sent bien. » (Industrie chimique)

« Si les employés ne parlent pas de ce qu'ils font à leur famille c'est que généralement ils n'en sont pas fiers. Il faut les encourager à en parler, à échanger, à valoriser leur position même si c'est une position de collaborateur où la position est un peu difficile car ce sont des actes répétitifs. » (Industrie alimentaire)

- **Formation et développement des employés**

« La responsabilité social c'est aussi la formation, donner aux employés un bagage supplémentaire. » (Génie civil)

« C'est important d'offrir un travail où les gens se réalisent [...] qu'il puisse y apprendre quelque chose, y

évoluer un peu. » (Production de pièces mécaniques)

« Il y a l'épanouissement de l'être humain dans le travail, ça c'est sûrement une responsabilité de l'entreprise que l'on peut qualifier de sociale. » (Industrie chimique)

« Je suis responsable de veiller à ce que non seulement ils puissent faire correctement leur travail chez nous mais qu'ils puissent aussi se donner les moyens de progresser dans leur carrière. Je ne veux pas me considérer comme l'aboutissement de leur cheminement. » (Studio de production)

« En tant que chef d'entreprise il y a une responsabilité d'épanouissement, c'est ce que j'appelle le développement de l'individu. On a une responsabilité car un employé passe le plus clair de son temps dans une entreprise et pas avec sa famille, si on ne se développe pas ou on n'essaye pas d'aider au développement, je trouve que c'est dommage. » (Industrie alimentaire)

« Un des rôles de l'entreprise c'est d'être une entreprise apprenante, c'est donc d'avoir une responsabilité, un rôle d'enseignement, donc d'avoir des apprentis. » (Industrie alimentaire)

« Nous formons des apprenties et une apprentie qui part de chez nous est une référence. De plus la formation nous trouvons cela agréable. » (Distribution alimentaire)

« Nous formons des apprentis, c'est parfois une tâche lourde mais j'ai à cœur de former les gens de la région. » (Menuiserie)

« Nous avons des collaborateurs qui sont étrangers. Je me suis rendu compte qu'il fallait désigner, en quelque sorte un parrain, une personne qui puisse le suivre pour lui apprendre le B-A BA de la langue et qui devient sa personne de confiance. » (Menuiserie)

« On ne forme pas d'apprentis mais on n'engage que des gens sans diplôme qui repartent de chez nous avec une plus-value. On forme donc tout le personnel. » (Polissage)

4.4. La centralité des concepts

Le paragraphe précédent décrit les principales thématiques utilisées par les dirigeants pour parler de la responsabilité sociale de leur entreprise ainsi que la fréquence avec laquelle nous retrouvons ces thématiques dans l'échantillon. Etant donné le caractère idiosyncrasique des libellés des concepts, l'étude de la fréquence ne peut être ici qu'indicative.

Les cartes cognitives permettent par contre de mieux saisir l'importance des thématiques pour chaque dirigeant en mesurant la centralité des concepts, c'est-à-dire le nombre de liens reliant les différents concepts d'une carte cognitive. Un concept central est un concept qui a été développé et lié à d'autres concepts par le dirigeant lors de l'entretien exploratoire. Certaines parties prenantes telles que les « *dirigeants* » sont jugées importantes mais n'ont pas été forcément développées en profondeur en termes d'influences lors de l'interview et ne se retrouvent donc pas en tant que concept central d'une carte cognitive.

Plus un concept possède de liens, plus la problématique que le libellé de ce concept traite sera centrale pour le dirigeant.

Si l'on considère uniquement le nombre de liens directs entrants et sortants⁵⁰, une synthèse des concepts les plus centraux (au moins 4 liens directs) est présentée dans le tableau 5 ci-dessous. Ce tableau fait ressortir les éléments centraux de la responsabilité sociale d'entreprise sur les cartes des dirigeants.

Tableau 5 : Les concepts centraux pour chaque dirigeant

Entreprise	Les concepts les plus centraux avec (no) et libellé du concept
Industrie alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> • (no 1) Responsabilité vis-à-vis des collaborateurs • (no 12) Responsabilité vis-à-vis de la collectivité locale, la ville • (no 24) Responsabilité à l'international : relation avec les pays subtropicaux (matières premières) • (no 29) Possibilité de contrôle des conditions de travail
Secteur bancaire	<ul style="list-style-type: none"> • (no 8) Relation à long terme avec la clientèle • (no 24) Petite banque de proximité • (no 34) (Ne pas) Accepter des fonds de provenance délictueuse
Conditionnement	<ul style="list-style-type: none"> • (no 18) Passivité dans le contrôle des partenaires • (no 3) Rôle à tenir d'image conforme aux valeurs en vigueur dans la société • (no 8) Éloignement (fréquence des rapports) des parties prenantes du noyau qu'est la société • (no 9) Aller au-delà de ce qui est demandé par les conventions collectives • (no 15) (Ne pas) Restructurer avec licenciement de personnel • (no 17) Effort collectif (réduction d'horaire)
Textile	<ul style="list-style-type: none"> • (no 31) Responsabilité sociale le long de la chaîne de valeur • (no 7) Le partenariat engagé • (no 22) Possibilité pour les fournisseurs de prendre des décisions librement (innovation)
Industrie chimique	<ul style="list-style-type: none"> • (no 6) Responsabilité envers les collaborateurs et leurs familles
Génie civil	<ul style="list-style-type: none"> • (no2) On garde les employés compétents • (no3) Responsabilité envers les employés • (no 7) Système de santé et de sécurité développé • (no 9) Apparition de maladies psychologiques et autres problèmes de santé
Distribution alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> • (no 2) Faire attention à l'engagement d'avoir des personnes cordiales, courageuses et volontaires • (no 9) Responsabilité envers les employés
Polissage	<ul style="list-style-type: none"> • (no 11) Responsabilité envers les employés • (no 14) Amende (pour pollution)
Transport public	<ul style="list-style-type: none"> • (no 2) Responsabilité envers les collaborateurs et leurs représentants • (no 12) Responsabilité envers le tissu économique et social de la région

⁵⁰ HART J. A., 1977, Cognitive Maps of Three Latin American Policy Makers. World Politics, 115-140

Studio de production	<ul style="list-style-type: none"> • (no 1) Sentiment de responsabilité envers les employés (le plus central) • (no 3) Sentiment de responsabilité envers les fournisseurs • (no 12) (Ne pas) Frauder systématiquement les comptes
Production de pièces mécaniques	<ul style="list-style-type: none"> • (no 8) L'employé est satisfait à sa place de travail
Nettoyage	<ul style="list-style-type: none"> • (no 11) Responsabilité envers le personnel • (no 2) Soutien maximum lorsqu'un employé a des problèmes • (no 8) Créer des groupes de travail avec la meilleure entente possible • (no 12) Responsabilité envers la clientèle • (no 17) Certifications matériel et produits
Menuiserie	<ul style="list-style-type: none"> • (no 1) Sentiment de responsabilité envers les employés

L'analyse de la centralité permet de mieux faire ressortir les priorités des dirigeants. On constate ici que la responsabilité vis-à-vis des employés reste une thématique fréquemment centrale, ainsi que la responsabilité par rapport aux fournisseurs et à la collectivité locale. Le tableau suivant reprend les concepts centraux en fonction de chaque partie prenante à laquelle les dirigeants se réfèrent.

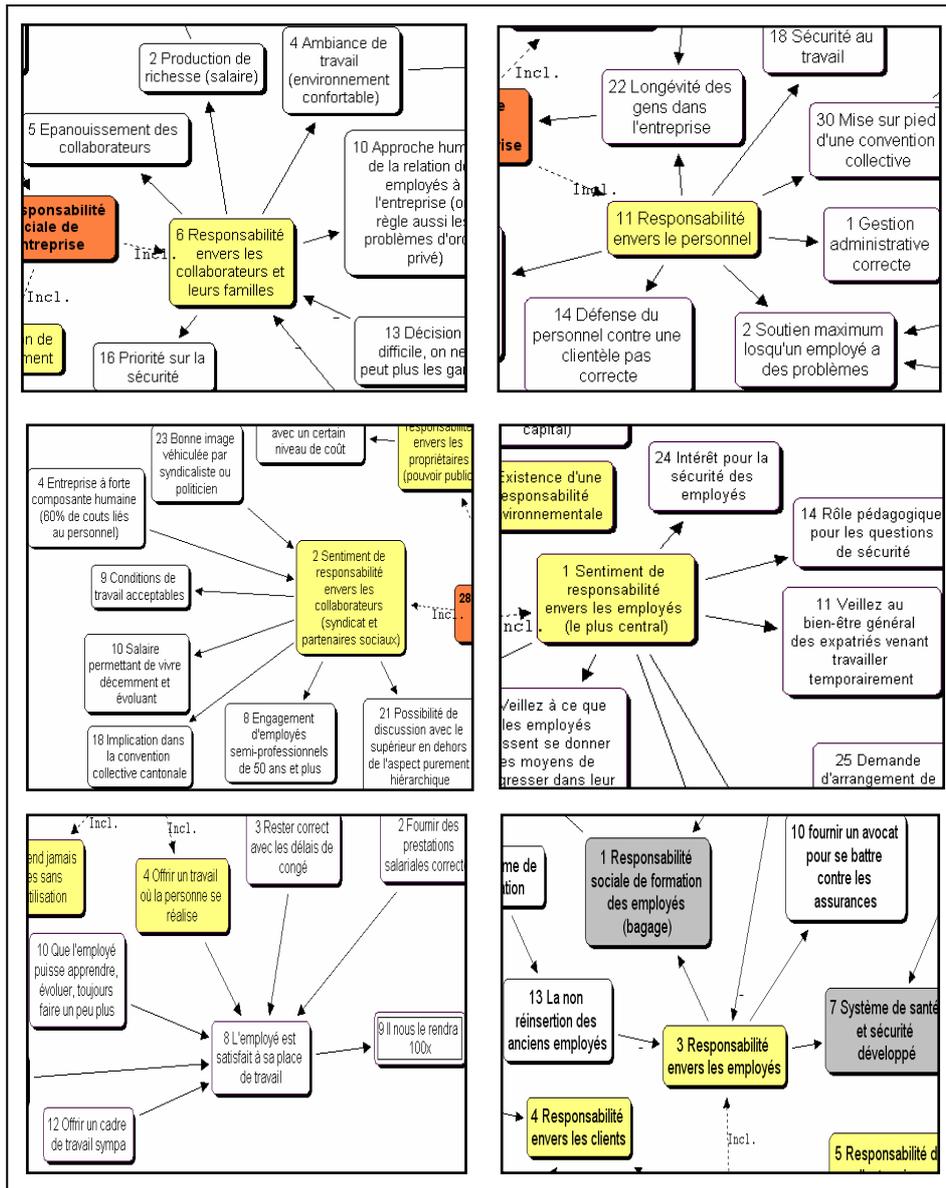
Tableau 6 : Concepts centraux et parties prenantes concernées :

Regroupement par partie prenante concernée	Concepts centraux (minimum de 4 liens)
Collaborateurs :	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilité vis-à-vis des collaborateurs (Industrie alimentaire) 2. Aller au-delà de ce qui est demandé par les conventions collectives (Conditionnement) 3. (Ne pas) Restructurer avec licenciement de personnel (Conditionnement) 4. Effort collectif (réduction d'horaire) (Conditionnement) 5. Responsabilité envers les collaborateurs et leurs familles (Industrie chimique) 6. On garde les employés compétents (Génie civil) 7. Responsabilité envers les employés (Génie civil) 8. Système de santé et de sécurité développé (Génie civil) 9. Apparition de maladies psychologiques et autres problèmes de santé (Génie civil) 10. Faire attention à l'engagement d'avoir des personnes cordiales, courageuses et volontaires (Distribution alimentaire) 11. Responsabilité envers les employés (Distribution alimentaire) 12. Responsabilité envers les employés (Polissage) 13. Responsabilité envers les collaborateurs et leurs représentants (Transport public) 14. Sentiment de responsabilité envers les employés (le plus central) (Studio de production)

	15. L'employé est satisfait à sa place de travail (Production de pièces mécaniques) 16. Responsabilité envers le personnel (Nettoyage) 17. Soutien maximum lorsqu'un employé a des problèmes (Nettoyage) 18. Créer des groupes de travail avec la meilleure entente possible (Nettoyage) 19. Sentiment de responsabilité envers les employés (Menuiserie)
Fournisseurs	1. Responsabilité à l'international : relation avec les pays subtropicaux (matières premières) (Industrie alimentaire) 2. Possibilité de contrôle des conditions de travail (Industrie alimentaire) 3. Passivité dans le contrôle des partenaires (Conditionnement) 4. Éloignement (fréquence des rapports) des parties prenantes du noyau qu'est la société (Conditionnement) 5. Responsabilité sociale le long de la chaîne de valeur (Textile) 6. Le partenariat engagé (Textile) 7. Possibilité pour les fournisseurs de prendre des décisions librement (innovation) (Textile) 8. Sentiment de responsabilité envers les fournisseurs (Studio de production) 9. Certifications matériel et produits (Nettoyage)
Collectivité locale	1. Responsabilité vis-à-vis de la collectivité locale, la ville (Industrie alimentaire) 2. Petite banque de proximité (Secteur bancaire) 3. Rôle à tenir d'image conforme aux valeurs en vigueur dans la société (Conditionnement) 4. Responsabilité envers le tissu économique et social de la région (Transport public)
Clientèle	1. Relation à long terme avec la clientèle (Secteur Bancaire) 2. Accepter des fonds de provenance délictueuse (Secteur Bancaire) 3. Responsabilité envers la clientèle (Nettoyage)
Etat	1. (Ne pas) Frauder systématiquement les comptes (Studio de production)
Environnement	1. Amende (pour pollution) (Polissage)

L'analyse de la centralité des concepts montre une représentation de la responsabilité sociale présentant une forte prédominance des concepts concernant la relation avec les collaborateurs. 19 concepts centraux sur l'ensemble des 13 cartes cognitives sont en relation avec la partie prenante « *collaborateurs* ». Les autres concepts centraux concernent : les fournisseurs avec 9 concepts, la collectivité locale avec 4 concepts, la clientèle avec 3 concepts ainsi que l'État et l'environnement avec un seul concept central chacun. Le graphique suivant illustre la centralité de la responsabilité envers les collaborateurs à l'aide de 6 extraits de cartes cognitives.

Graphique 12 : Concept central - Responsabilité envers les employés



Le nombre de flèches reliées dans chaque extrait au concept relatant de la responsabilité sociale des employés montre à quel point le concept est central et donc essentiel pour les dirigeants en question.

La partie prenante « fournisseurs » est également prédominante et liée à des problématiques de difficultés de contrôle des partenaires, à cause de la distance géographique, de la fréquence faible des contacts ou du pouvoir d'influence limité de la PME, souvent « petit client » du fournisseur. Les autres parties prenantes, la collectivité locale, la clientèle, l'État ou les actionnaires apparaissent moins centrales.

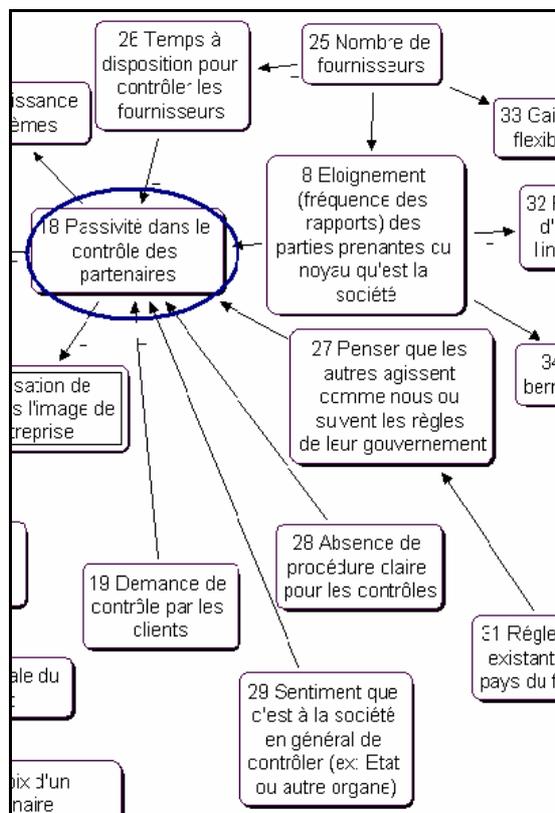
Il y a une prépondérance des collaborateurs directs dans les questions centrales de RSE. Le contrôle des fournisseurs représente un autre thème central important.

4.5. Les principaux objectifs ou conséquences

Sur une carte cognitive, certains concepts reçoivent plus d'influences que d'autres, c'est-à-dire qu'ils ont un plus grand nombre de flèches dirigées vers eux. Ces concepts peuvent être considérés comme des objectifs sociaux à atteindre pour le dirigeant ou encore comme des conséquences sociales, selon le sens du texte.

L'extrait de carte cognitive du dirigeant de l'entreprise de conditionnement présentée ci-dessous met en évidence un concept considéré clairement par le dirigeant de l'entreprise de conditionnement comme une conséquence influencée par de multiples facteurs.

Graphique 13 : exemple de conséquence



La réflexion du dirigeant de l'entreprise de conditionnement autour de la « *passivité dans le contrôle des partenaires* » (concept 18) est la suivante :

Plus l'entreprise a de fournisseurs (concept 25), moins elle aura de temps à disposition pour le contrôle de ces fournisseurs (concept 26) et donc plus cela entraînera une passivité dans le contrôle des fournisseurs (concept 18). Le nombre de fournisseurs (concept 25) influence également la fréquence des rapports avec ces derniers (concept 8), ce qui accentue encore la passivité dans le contrôle (concept 18). Les autres concepts influençant directement cette passivité sont : le fait de penser que les autres sont aussi responsables que nous (concept 27), l'absence de procédures claires (concept 28), le sentiment que c'est à l'Etat de contrôler (concept 29) mais aussi l'absence de demande de contrôle de la part de la clientèle (concept 19).

Si l'on s'intéresse à l'ensemble des cartes des dirigeants et qu'on regroupe ces concepts objectifs ou conséquences en fonction de la partie prenante engagée on obtient le tableau 7 qui suit.

Tableau 7 : Les objectifs ou conséquences :

Regroupement par partie prenante concernée	Objectifs & conséquences (minimum 3 liens entrant)
--	--

<p>Objectifs ou conséquences concernant les employés</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilité envers les employés (Textile) 2. Responsabilité envers les collaborateurs et leurs familles (Industrie chimique) 3. Responsabilité envers les employés (Génie civil) 4. Système de santé et de sécurité développé (Génie civil) 5. Durée d'engagement (Secteur bancaire) 6. Sentiment de responsabilité envers les employés (Nettoyage) 7. Responsabilité envers les employés (Menuiserie) 8. L'employé est satisfait à sa place de travail (Production de pièces mécaniques) 9. Créer des groupes de travail avec la meilleure entente possible (Nettoyage) 10. Responsabilité envers les collaborateurs et leurs représentants (Transport public) 11. Entendre d'anciens employés (épanouissement, débouchés pour job de rêve) (Studio de production)
<p>Objectifs ou conséquences concernant la clientèle</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilité envers les clients (Génie civil) 2. Relation à long terme avec la clientèle (Secteur bancaire) 3. Précaution supplémentaire, discrimination à la clientèle (Secteur bancaire) 4. Responsabilité envers la clientèle (Nettoyage) 5. Sentiment de responsabilité envers le client (Menuiserie) 6. Certification ISO 9001 (Menuiserie) 7. Ne pas accepter des fonds de provenance délictueuse (Secteur bancaire)

Objectifs ou conséquences concernant les fournisseurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilité sociale le long de la chaîne de valeur (Textile) 2. Risque de travail des enfants (Industrie alimentaire) 3. Risque d'exploitation des travailleurs (Industrie alimentaire) 4. Passivité dans le contrôle des partenaires (Conditionnement) 5. Nous savons donc que les conditions sont correctes (Production de pièces mécaniques) 6. Certifications matériel et produits (Nettoyage)
Objectifs ou conséquences concernant la collectivité locale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilité envers le tissu économique et social de la région (Transport public) 2. Travailler le plus possible avec des partenaires régionaux (Transport public) 3. Sentiment de responsabilité envers la collectivité (Menuiserie) 4. Image locale de l'entreprise (Polissage) 5. Réputation (Distribution alimentaire)
Objectifs ou conséquences concernant l'environnement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réflexion sur des décisions de protection de l'environnement (Transport public) 2. Sentiment de responsabilité envers l'environnement (Menuiserie) 3. Dénaturer l'environnement (Industrie alimentaire)
Objectifs ou conséquences concernant le dirigeant	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problème de succession de l'entreprise (Menuiserie) 2. Sentiment d'être responsable socialement (Industrie alimentaire)
Objectifs ou conséquences concernant l'Etat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ne pas frauder systématiquement les comptes (Studio de production) 2. Pas de problèmes juridiques (Studio de production)

La majorité des concepts identifiables comme objectifs ou conséquences concerne les employés de l'entreprise. Cette responsabilité concerne entre autres : la santé, la sécurité, la stabilité de l'emploi, la satisfaction au travail ainsi que l'épanouissement de l'employé. Mis à part les employés, les autres objectifs sociaux ou conséquences sociales traitent, dans un ordre décroissant de fréquence d'apparition dans l'échantillon : de la clientèle, des fournisseurs, de la collectivité locale, de l'environnement, du dirigeant et de l'Etat.

Vis-à-vis des fournisseurs, les objectifs évoqués sont principalement de pouvoir contrôler que les conditions de travail sont correctes et surtout s'assurer de ne pas contribuer indirectement à l'exploitation des travailleurs de pays en développement ou au travail des enfants.

Vis-à-vis de la collectivité locale, on trouve principalement comme objectif la contribution au développement du tissu économique local et la volonté de garder ou de développer l'image de l'entreprise au niveau local.

Dans les objectifs identifiés, il y a aussi une volonté de dirigeants d'être en accord avec ses valeurs morales et de s'assurer un avenir ainsi qu'à sa famille.

Enfin, dernier type d'objectifs identifiés, le respect du cadre légal et des réglementations.

Le tableau 8 détaille des exemples d'objectifs sociaux et de conséquences sociales pour les différentes parties prenantes.

Tableau 8 : Exemples d'objectifs et de conséquences

Partie prenante concernée	Exemple d'objectif
Employés	<p>Un des objectifs du dirigeant de l'entreprise de nettoyage est de créer des groupes de travail avec la meilleure entente possible.</p> <p><i>« 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. »</i> (Nettoyage)</p>
Collectivité locale	<p>Maintenir une image positive de l'entreprise au niveau local est également un des objectifs sociaux visés par certains dirigeants dont le dirigeant de l'entreprise de polissage.</p> <p><i>« 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. »</i> (Polissage)</p>
Environnement	<p>Un objectif social soutenu entre autres par le dirigeant de l'industrie alimentaire est une volonté de ne pas dénaturer l'environnement.</p> <p><i>« 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. »</i> (Industrie alimentaire)</p>
Partie prenante concernée	Exemple de conséquence

Clients	<p>Le conseil au client implique une responsabilité et donc le développement d'une relation de long terme avec le client.</p> <p><i>« Lorsqu'on donne un conseil à un client, cela implique immédiatement une responsabilité dans le sens où le client est un partenaire. Nous allons donc essayer de construire une relation à long terme avec lui. »</i> (Secteur bancaire)</p>
Fournisseurs	<p>Une des conséquences d'acheter des produits dans des pays subtropicaux est le risque de travail des enfants</p> <p><i>« 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 »</i> (Industrie alimentaire)</p>

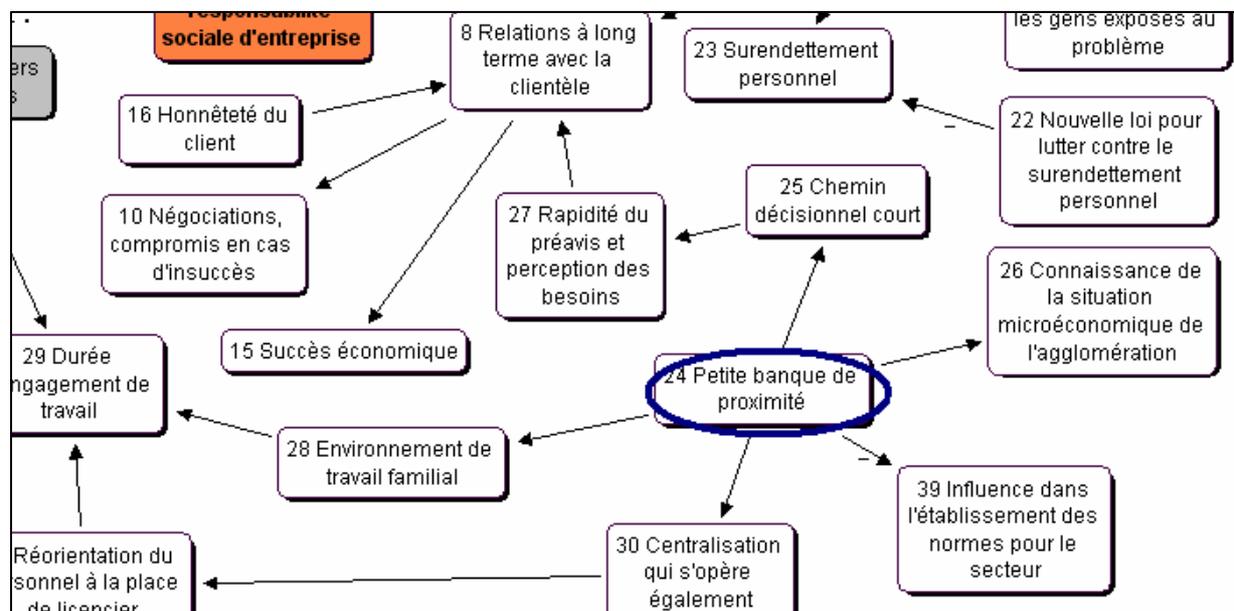
Parmi les objectifs sociaux à atteindre ou les conséquences sociales évoquées par les dirigeants on retrouve les parties prenantes dans l'ordre de fréquence décroissant suivant : les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, la collectivité locale, l'environnement, le dirigeant et l'Etat.

4.6. Les explications ou moyens d'action

Sur une carte cognitive, certains concepts envoient plus d'influences que d'autres. Ces concepts les plus influençant peuvent être considérés comme des explications ou encore comme des moyens d'action pour atteindre les objectifs sociaux.

L'extrait de carte présentée ci-dessous met en évidence un concept considéré clairement par le dirigeant de l'entreprise du secteur bancaire comme une explication influençant plusieurs facteurs.

Graphique 14 : exemple d'explication



La réflexion du dirigeant de l'institution bancaire autour du fait d'être une « petite banque de proximité » (concept 24) est la suivante :

Le dirigeant du secteur bancaire pense que le fait d'être une banque de petite taille (concept 24) est un facteur d'explication des divers comportements. Être une petite banque de proximité (concept 24) rend l'environnement de travail plus familial (concept 28). Cela permet également la centralisation des activités (concept 30). Le fait d'être une petite banque de proximité (concept 24) a également une influence positive directe sur la longueur de chemins de décisions (concept 25) qui aide à renforcer les relations à long terme avec la clientèle (concept 8) ainsi que sur la connaissance de la situation microéconomique de la région (concept 26). C'est finalement pour le dirigeant aussi un facteur d'explication du peu d'influence de l'entreprise sur les normes sectorielles (concept 39).

En analysant de manière globale les cartes des dirigeants et en regroupant les explications ou moyens d'action en fonction de la partie prenante concernée, les tendances suivantes apparaissent :

Tableau 9 : Les explications ou moyens d'action :

Regroupement par partie prenante concernée	Explications & moyens d'action (minimum 3 liens sortant)
<p>Explication ou moyen d'action concernant les collaborateurs</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilité vis-à-vis des collaborateurs (Industrie alimentaire) 2. Aller au-delà de ce qui est demandé par les conventions collectives (Conditionnement) 3. Effort collectif (réduction d'horaire) (Conditionnement) 4. Responsabilité envers les collaborateurs et leurs familles (Industrie chimique) 5. On garde les employés compétents (Génie civil) 6. Responsabilité envers les employés (Génie civil) 7. Apparition de maladies psychologiques et autres problèmes de santé (Génie civil) 8. Responsabilité envers les employés (2ème fois) (Distribution alimentaire) 9. Responsabilité envers les employés (3ème fois) (Polissage) 10. Responsabilité envers les collaborateurs et leurs représentants (Transport public) 11. Sentiment de responsabilité envers les employés (le plus central) (Studio de production) 12. Soutien maximum lorsqu'un employé a des problèmes (Nettoyage)
<p>Explication ou moyen d'action concernant les fournisseurs</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentiment de responsabilité envers les fournisseurs (Transport public) 2. Le partenariat engagé (Textile) 3. Responsabilité à l'international : relation avec les pays subtropicaux (matières premières) (Industrie alimentaire) 4. Éloignement (fréquence des rapports) des parties prenantes du noyau qu'est la société (Conditionnement) 5. Passivité dans le contrôle des partenaires (Conditionnement) 6. Nombre de fournisseurs (Conditionnement) 7. Possibilité pour les fournisseurs de prendre des décisions librement (innovation)

	(Textile)
Explication ou moyen d'action concernant la collectivité locale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilité vis-à-vis de la collectivité locale, la ville (Industrie alimentaire) 2. Petite banque de proximité (Secteur Bancaire)
Explication ou moyen d'action concernant l'environnement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amende (pour pollution) (Polissage)

Les principaux moyens d'action évoqués liés aux employés sont le maintien de l'emploi, le respect des réglementations ou un soutien jusque dans la vie privée.

Les principales explications des comportements vis-à-vis des fournisseurs sont principalement le manque de poids dans les décisions (d'influence), le manque de moyens pour les contrôles (argent, temps) ainsi que le manque de transparence de l'information sur les fournisseurs lorsqu'il existe plusieurs intermédiaires.

Tableau 10 : Exemples d'explications ou moyens d'action :

Partie prenante concernée	Exemples de moyens d'action
Collaborateurs	<p>Dépasser les exigences des conventions collectives est un moyen d'atteindre l'objectif social de responsabilité sociale envers les collaborateurs.</p> <p><i>« Si 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 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. »</i> (Conditionnement)</p>
Fournisseurs	<p>Le partenariat engagé est le moyen d'action utilisé par le dirigeant de l'entreprise textile pour atteindre ses objectifs sociaux.</p> <p><i>« 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 avec l'écologie puis on est allé dans le social. On a un véritable partenariat et dans le pire des conflits on restera partenaire. »</i> (Textile)</p>
Environnement	<p>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.</p> <p><i>« 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.</i></p>

	Depuis on s'est équipé de notre propre station d'épuration. » (Polissage)
--	---

Certains concepts, les plus centraux comme par exemple la responsabilité envers les collaborateurs, peuvent être à la fois des objectifs/conséquences et des facteurs d'explication/moyen d'action.

5. RSE et parties prenantes

5.1 Les dirigeants et leurs parties prenantes

Il existe un grand nombre d'acceptations du terme de « parties prenantes » - en anglais « Stakeholders » - sans qu'il y ait de désaccord majeur sur les groupements concernés. Dans le terme « Stakeholders » il y a un jeu de mot qui l'oppose aux « Stockholders » qui sont les actionnaires de l'entreprise. Freeman (1984) qui a popularisé ce terme définit les parties prenantes comme « un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. »⁵¹. Certaines de ces parties prenantes se lient volontairement par contrat à l'entreprise alors que d'autres ne l'ont pas choisi et subissent les effets engendrés par l'activité de l'entreprise. Ces groupes d'individus avec lesquels l'entreprise est liée sont généralement : les clients, les employés, les fournisseurs, les collectivités mais aussi les investisseurs et d'autres encore. La notion de parties prenantes et leur prise en compte dans une stratégie de développement durable est maintenant communément admise dans la littérature managériale, qu'elle soit académique ou professionnelle.

La théorie qui découle de cette notion de parties prenantes conçoit l'entreprise comme une entité intégrée dans un environnement de relations et de réseaux sociaux. Cette théorie part de l'idée de base selon laquelle il y a des communautés d'individus autres que les investisseurs qui méritent la considération des dirigeants lors des décisions ou des actions de l'entreprise. Elle prend en compte le fait que l'entreprise ne vit pas en autarcie mais dans un continuum d'interactions avec ses parties prenantes⁵².

La théorie des parties prenantes propose une vision élargie de l'entreprise qui permet de mieux concevoir la responsabilité sociale d'entreprise. Les promoteurs de cette théorie avaient pour but de mettre en évidence 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. Elle se pose en alternative à l'approche de Friedman qui prétend que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de maximiser la richesse de ses propriétaires.⁵³ Elle permet de décrire et parfois même

⁵¹ FREEMAN R.E., 1984, strategic management: a stakeholders approach, Pitman

⁵² Op. cit., DONALDSON T., PRESTON L. E., 1995

⁵³ FREEMAN R. E, PHILLIPS R, 1996, Part One: Business Activity and the Triple "E": Efficiency, Effectiveness, and Ethics: A Stakeholder View, A.. Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy & Methodology

d'expliquer des comportements ou des décisions spécifiques de l'entreprise⁵⁴. Elle a, par exemple, été utilisée par Brenner & Molander (1977) pour décrire la façon dont les managers pensent à propos de la gestion⁵⁵. Nous allons l'utiliser dans cette étude pour essayer de décrire la façon dont un dirigeant de PME conçoit la responsabilité sociale de son entreprise.

La théorie des parties prenantes est une aide à la description, à l'évaluation et à la gestion des responsabilités de l'entreprise. Clarkson (1995) propose comme cadre d'analyse et d'évaluation de la RSE l'étude des relations d'une entreprise avec ses parties prenantes.⁵⁶ Nous avons pu effectivement remarquer dans les résultats de notre enquête que les dirigeants de PME interviewés organisaient spontanément leurs discours en fonction des parties prenantes concernées.

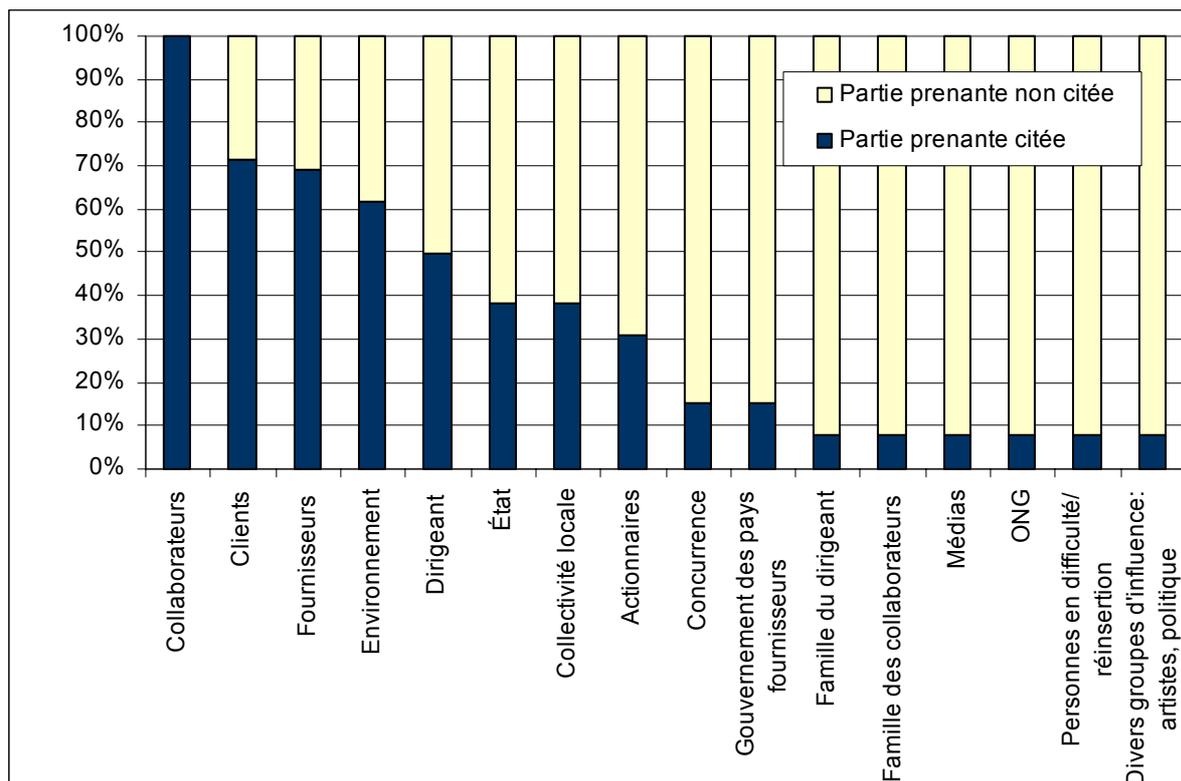
De nombreuses parties prenantes ont été instinctivement citées par les dirigeants de PME lors des différentes interviews. Un listing complet des parties prenantes évoquées par les dirigeants a été réalisé. Nous en avons répertorié 16 qui sont exposées par ordre de fréquence dans le graphique 15. Une catégorie de parties prenantes ressort dans chaque entretien, il s'agit des employés ou *collaborateurs* directs de la firme. Plus de 70% des entreprises de l'échantillon placent la *clientèle* comme partie prenante de l'entreprise concernant la RSE. Viennent juste après les *fournisseurs* suivit de l'*environnement*. Le *dirigeant* lui-même est cité comme partie prenante dans près de 50% des cas. L'*Etat*, la *collectivité locale* et les éventuels *actionnaires* ou propriétaires de l'entreprise sont trois groupes de parties prenantes citées dans plus de 30% des cas. Deux entreprises proposent de joindre aux groupes des parties prenantes les *concurrents* ainsi que le *gouvernement des pays fournisseurs*. Il existe encore tout un ensemble de parties prenantes mentionnées de manière unique par certaines entreprises. Il s'agit de la *famille du dirigeant*, de la *famille des collaborateurs*, de *personnes en difficulté de réinsertion*, ou encore de l'avis de différents groupes de pression tels que les *médias*, les *ONG*, les *artistes ou encore les groupes politiques*.

Graphique 15 : Fréquence des parties prenantes citées dans l'échantillon de 13 PME

⁵⁴ Op. cit., DONALDSON T., PRESTON L. E., 1995

⁵⁵ BRENNER S. N, MOLANDER E. A., 1977, Is the ethics of business changing? Harvard Business Review, Jan/Feb77, Vol. 55 Issue 1,

⁵⁶ CLARKSON M., 1995, A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of Management Review, Jan1995, Vol. 20 Issue 1



Si l'on compare ces résultats à ceux d'une enquête du World Economic Forum (WEF) (2002) sur les grandes entreprises multinationales, leurs dirigeants mettent également au premier plan 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.⁵⁷

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 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. » (Industrie chimique)

« 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. » (Secteur bancaire)

« 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

⁵⁷ WEF 2002, World Economic Forum, CEO Survey 2002

alors une question de feeling mais ensuite il faut aussi savoir quels sont les groupes de personnes qui s'intéressent à vous : la presse, les partenaires politiques ou économiques, les associations culturelles mais aussi les artistes. Si aucun artiste ne vient vous voir c'est peut-être qu'il n'émane rien de spécial de votre entreprise. » (Industrie alimentaire)

Conclusion intermédiaire :

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, 16 groupes de parties prenantes apparaissent dans les cartes cognitives des dirigeants interviewés.

5.2 Typologie des parties prenantes

Dans une deuxième partie d'entretien, 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. Il est possible de distinguer les **parties prenantes internes** (investisseurs, dirigeants, employés) et les **parties prenantes externes** (fournisseurs, client, gouvernements, groupes de pression, media, communauté locale,...). La représentation de ces parties prenantes sous forme de diagramme est devenue courante en gestion⁵⁸. Les neuf groupes ou individus du tableau suivant sont les plus communément cités dans la littérature comme étant parties prenantes d'une entreprise.

Tableau 11 : Les parties prenantes de l'entreprise:

Gouvernement Etat	Investisseurs Actionnaires	Groupe de pression (Politique, média, ONG, ...)
Fournisseurs	DIRIGEANTS	Clients
Organisations professionnelles	Collaborateurs	Communauté locale

Source : Adapté de Donaldson et Preston 1995.

D'autres auteurs comme Carroll (1998) distinguent les parties prenantes primaires qui peuvent faire valoir des droits de propriété sur l'entreprise de parties prenantes secondaires plus éloignées⁵⁹. Lors

⁵⁸ DONALDSON T., PRESTON L. E., 1995, THE STAKEHOLDER THEORY OF THE CORPORATION: CONCEPTS, EVIDENCE, AND IMPLICATIONS, Academy of Management Review, Jan1995, Vol. 20 Issue 1,

⁵⁹ CARROLL A.B, 1998, The Four Faces of Corporate Citizenship. By: Carroll, Archie B.. Business & Society Review (1974), Sep98 Issue 100/101, p1,

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 donc de la capacité de ces 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.⁶⁰

Mitchell, Agle et Wood (1997) présentent quant à eux une typologie des parties prenantes basée sur la présence de trois attributs dans leur relation avec l'entreprise. Il s'agit des attributs de :

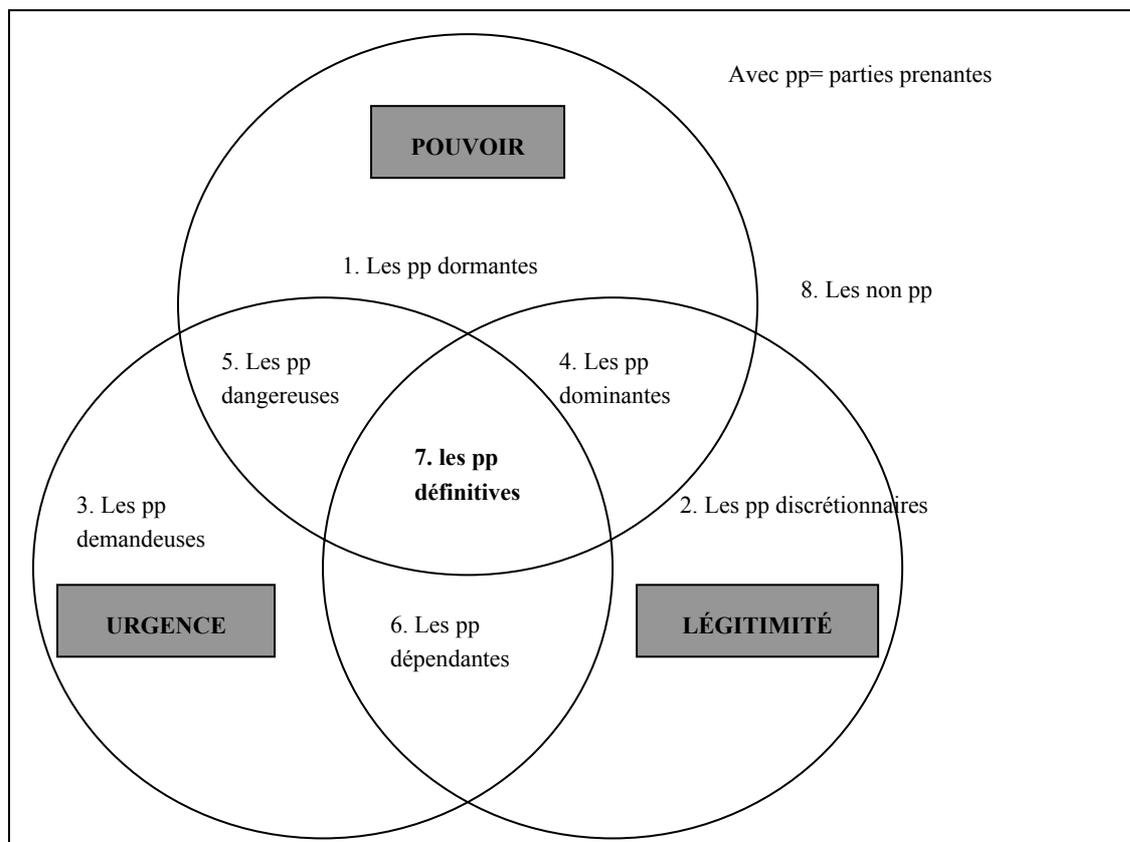
1. **Pouvoir** : Le pouvoir d'influence de la partie prenante sur les décisions organisationnelles.
2. **Légitimité** : La légitimité de la relation de la partie prenante avec la firme.
3. **Urgence** : L'urgence des réclamations de la partie prenante concernant la firme.

Les parties prenantes se reconnaîtraient 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 fondent qu'un groupe d'individu soit considéré par l'entreprise comme partie prenante. Cette typologie identifie avec ces trois attributs la prégnance de ces parties prenantes⁶¹ en distinguant huit types de groupes d'influence.

⁶⁰ Op. cit., CLARKSON M., 1995

⁶¹ MITCHELL R. K, AGLE B. R. WOOD D., 1997, Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and..., Academy of Management Review, Oct97, Vol. 22 Issue 4

Graphique 16 : Typologie détaillée de Mitchell



Source : Adapté de Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., 1997.

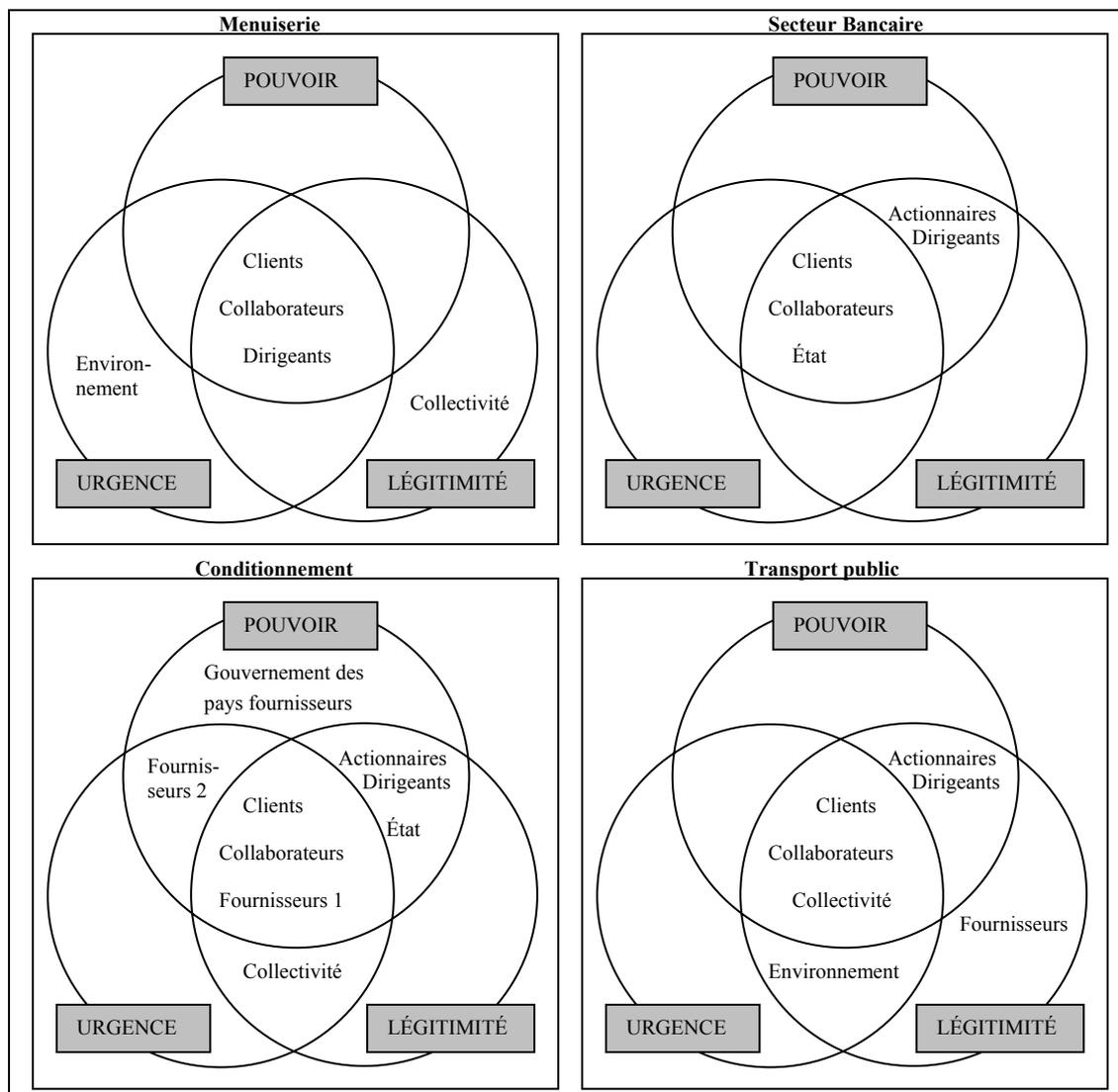
La catégorie de **parties prenantes « peu déterminantes »** appelée aussi **parties prenantes « latentes »** est identifiée par la possession d'un seul attribut, comprend de ce fait les surfaces 1, 2 et 3 de la figure ci-dessous. La classe modérément déterminante de **parties prenantes désignées en expectative** 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). Dans le but de faciliter la discussion, les auteurs de cette typologie ont donné un nom à chacune des 8 classes de parties prenantes ainsi décrites.

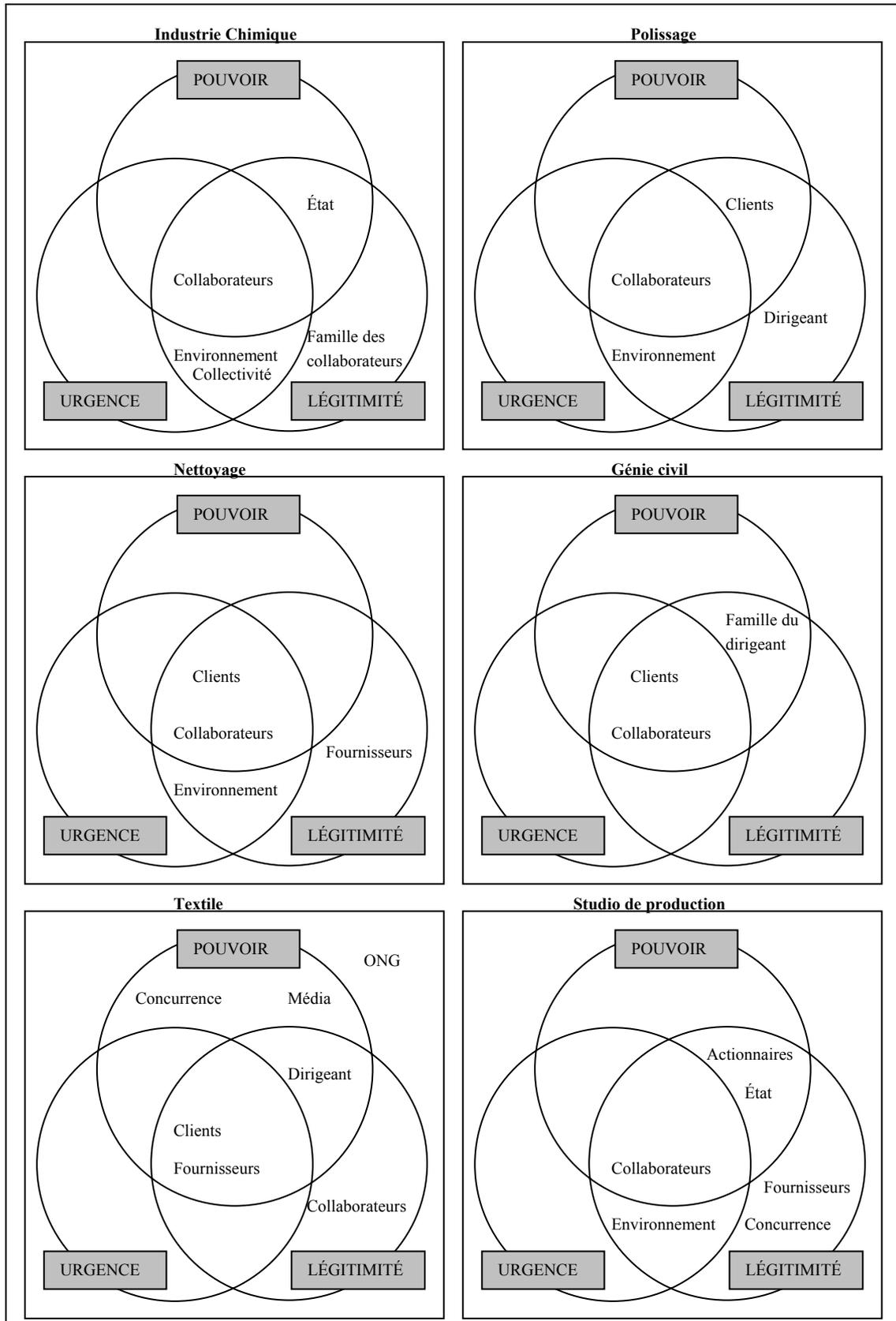
Il est important de souligner ici que cette typologie est une typologie contingente, il n'y a pas selon cette dernière de parties prenantes dans l'absolu, le classement dépendra d'un ensemble de facteurs contextuels et de la perception des dirigeants. Cette dépendance au contexte et à la cognition des dirigeants la rend également dynamique.

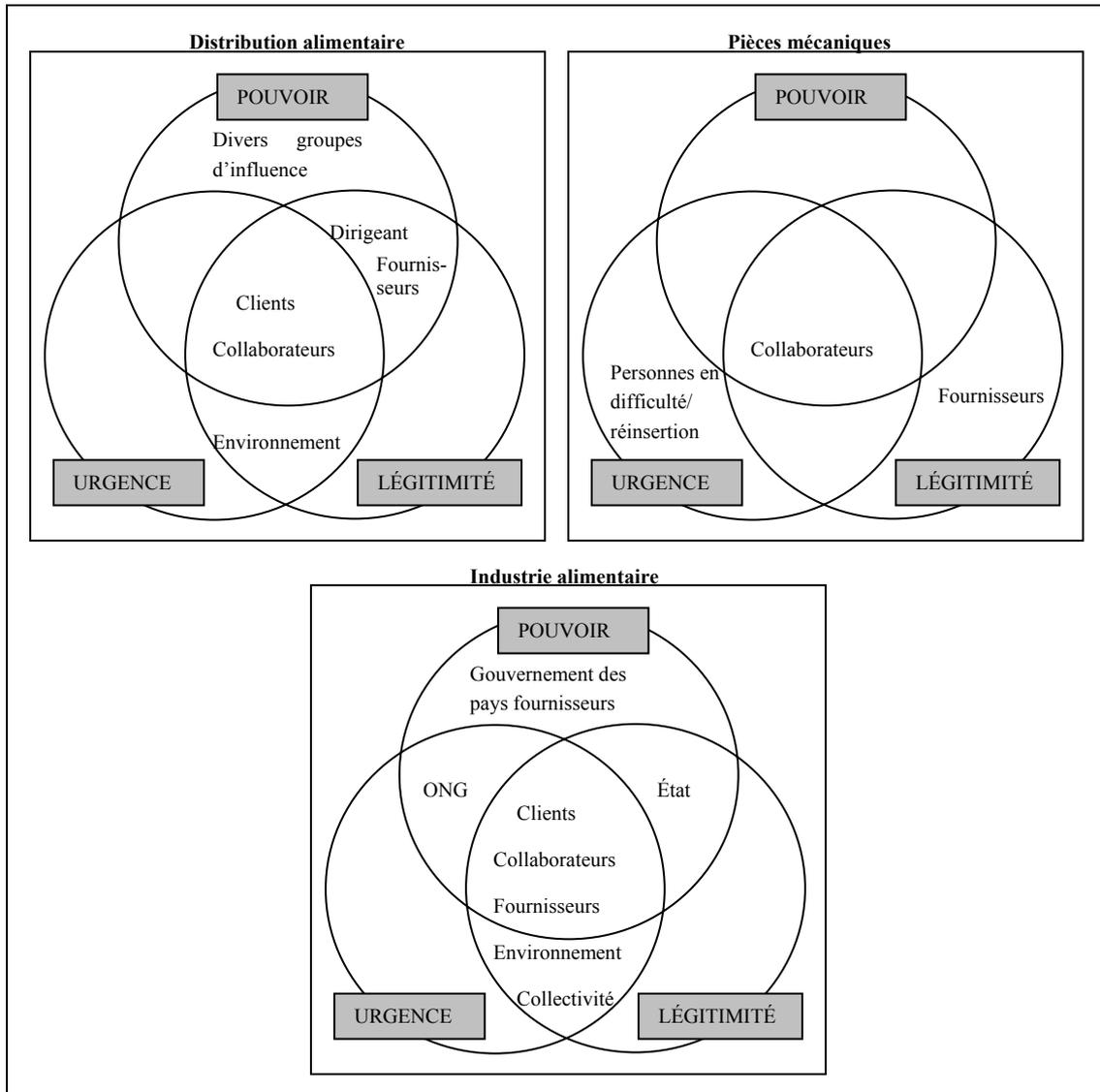
Après avoir répertorié dans le chapitre précédent, les différentes parties prenantes auxquels les 13 dirigeants de notre échantillon se sont référés, nous utiliserons la typologie ainsi définie par Mitchell et ses collaborateurs (1997) pour effectuer un classement et analyser l'importance des différentes parties prenantes pour le dirigeant.

Lors de l'entretien de validation des cartes cognitives, un schéma représentant la typologie de Mitchell a été montré aux différents dirigeants afin qu'ils y disposent les parties prenantes qu'ils avaient identifié 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 vous sont présentés ci-dessous.

Graphique 17 : Typologie de Mitchell







Une union des 13 schémas individuels de la typologie de Mitchell permet de faire ressortir des points communs dans les classements individuels des dirigeants.

Graphique 18 : Synthèse du classement des parties prenantes (n=13)

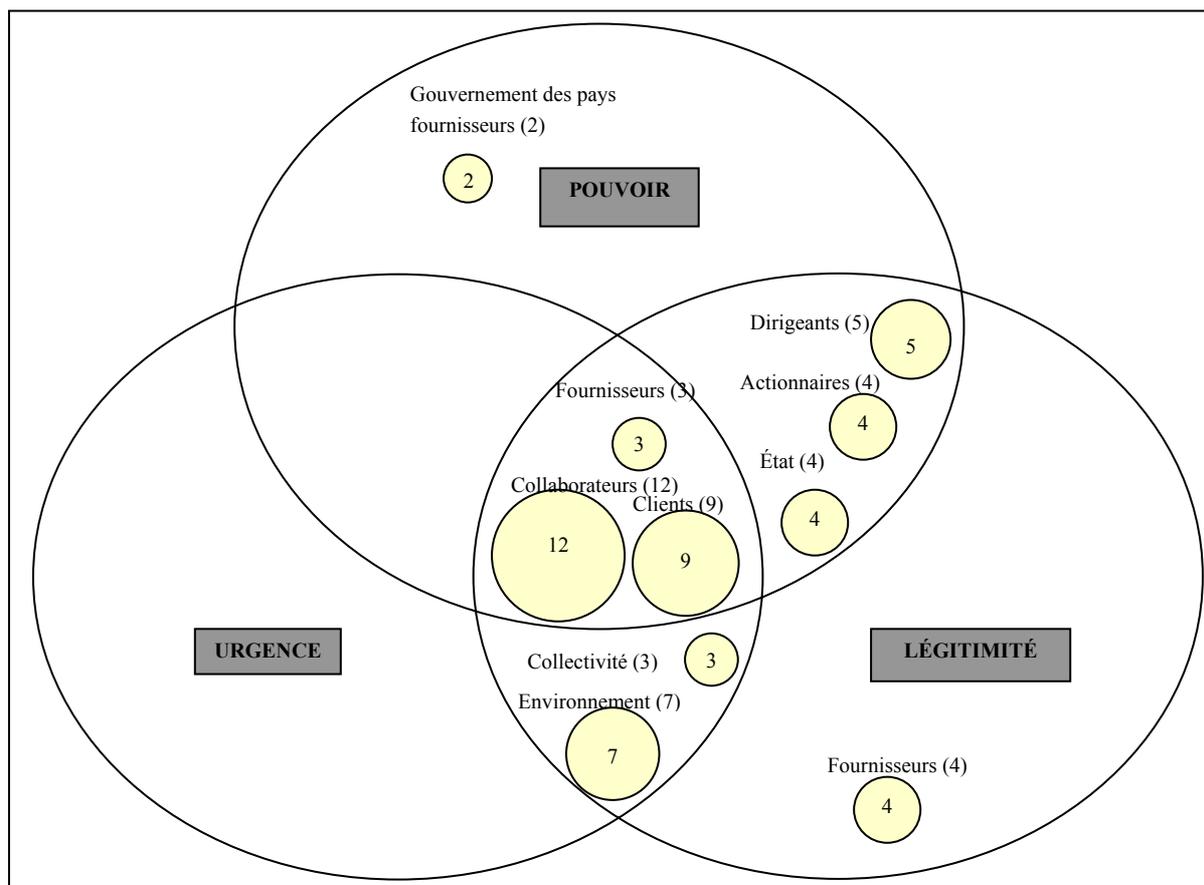


Tableau 12 : classement global des parties prenantes

	Les parties prenantes latentes			Les parties prenantes en expectative			Les parties prenantes déterminantes	8. Les non pp
	1. Les pp dormantes	2. Les pp discrétionnaires	3. Les pp demandeuses	4. Les pp dominantes	5. Les pp dangereuses	6. Les pp dépendantes	7. Les pp définitives	
Collaborateurs		1					12	
Clients				1			9	
Fournisseurs		4		1	1		3	
Environnement			1			7		
Dirigeant		1		5			1	
État				4			1	
Collectivité locale		1				3	1	
Actionnaires				4				
Concurrence	1	1						
Gouvernement des pays fournisseurs	2							

Famille du dirigeant				1				
Famille des collaborateurs		1						
Médias	1							
ONG					1			1
Personne en difficulté/ réinsertion			1					
Divers groupes d'influence : artistes politiques	1							

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 écrasante 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.

Le **dirigeant** lui-même s'identifie comme partie prenante dominante (alliant légitimité et pouvoir) tout comme **l'État** et les **actionnaires**. On dit que ces parties prenantes dominent car elles n'ont pas de réclamations sociales urgentes face à l'entreprise et ne sont donc 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 de pouvoir ou qu'un pouvoir faible sur l'entreprise ce qui les rend vulnérables.

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.

Conclusion intermédiaire :

*Il existe un consensus pour dire que les collaborateurs et les clients sont des **parties prenantes déterminantes** pour la survie de l'entreprise possédant à la fois légitimité, pouvoir et urgence.*

*Comme **parties prenantes dominantes**, c'est-à-dire avec une légitimité de la relation et un pouvoir sur l'entreprise mais dont les réclamations ne sont pas considérées comme urgentes de la part des dirigeants, on a principalement le dirigeant lui-même, les actionnaires ainsi que l'État. Ces parties prenantes dominent car elles n'ont pas de réclamations sociales urgentes face à l'entreprise et ne sont donc pas dans l'expectative d'un comportement social imminent.*

*L'environnement et la collectivité 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 de pouvoir ou qu'un pouvoir faible sur l'entreprise ce qui les rend vulnérables.*

6 Conclusions et propositions

Les apports de cette étude sur la représentation de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) chez les dirigeants de PME sont multiples. Premièrement, les cartes cognitives permettent de présenter schématiquement la représentation de chaque dirigeant, ce qui est une aide non négligeable à la communication sur un sujet aussi complexe que la RSE. Deuxièmement, l'étude de ces cartes permet de faire ressortir la structure des discours ainsi que les logiques d'influences des représentations des dirigeants de l'échantillon. Troisièmement, les cartes permettent de mettre en évidence des axes thématiques communs aux dirigeants de PME qui peuvent être utile pour des actions de sensibilisation. Quatrièmement, une analyse poussée des thématiques permet de faire ressortir la place importante de certaines parties prenantes dans leurs représentations. Les résultats de l'analyse des cartes cognitives des 13 dirigeants de PME de notre échantillon nous a conduit à formuler un ensemble de thèses ou de propositions.

Les calculs d'indicateurs de complexité permettent de mettre en évidence une certaine diversité des schémas de représentation de la thématique de la RSE chez les dirigeants de PME. Certains dirigeants ont une représentation plus complexe et plus riche que d'autres, tant sur le plan du nombre de thématiques (et d'acteurs) liés à la RSE que sur le plan des interactions et des influences que les thématiques auront entre elles. Les cartes cognitives les plus complexes sont souvent le signe d'une réflexion plus approfondie sur la thématique de la RSE.

Proposition 1 :

Un degré de complexité plus élevé peut amener une plus grande tolérance envers l'ambiguïté, une meilleure faculté de discernement des perspectives d'autrui ainsi qu'une perception plus précise des problèmes. Les dirigeants qui intègrent le plus la RSE dans leur réflexion stratégique ont une représentation de la RSE plus complexe.

En même temps, les études de densité des cartes, à savoir l'analyse de la relation entre le nombre de liens et le nombre de liens possible, montre qu'en général les représentations de la RSE des dirigeants de PME sont assez robustes et de ce fait moins flexibles aux évolutions de l'environnement. Pour transformer des représentations robustes, il faut agir simultanément sur plusieurs concepts et sur plusieurs liens, ce qui demande plus d'efforts mais cette transformation peut être facilitée par une connaissance des concepts (thématiques) et des liens d'influence que les dirigeants utilisent. Les chapitres 4.3 et 4.4 donnent plusieurs exemples de thématiques et de liens d'influence, souvent liés à des exemples concrets de l'expérience professionnelle du dirigeant.

Proposition 2 :

Compte tenu de la robustesse de la représentation de la RSE des dirigeants de PME, 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 utilisent spontanément dans leurs représentations.

Malgré un échantillon très hétérogène de dirigeants et malgré la diversité de complexité des représentations, on retrouve un certain nombre d'éléments communs dans ces représentations. L'analyse des thématiques en fonction des catégories génériques, de la fréquence et de la centralité montre que la responsabilité sociale d'entreprise pour les dirigeants de PME est d'abord perçue comme une responsabilité par rapport à d'autres acteurs. La thématique ayant fait spontanément l'unanimité au sein de l'échantillon est celle de la responsabilité envers les employés ou les collaborateurs. L'analyse des thématiques exprimées montre que les schémas cognitifs utilisés par les dirigeants de PME sont spontanément structurés selon un schéma plaçant l'entreprise dans un ensemble de relations avec des « parties prenantes ».

Proposition 3 :

La schématisation de l'entreprise en relation avec des parties prenantes de son environnement est utile pour les discours et actions de sensibilisation vers les dirigeants de PME car adaptée aux représentations « spontanées » de la RSE des dirigeants.

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 ou avec les catégories de la typologie de parties prenantes de Mitchell, on constate que les dirigeants de PME associent la responsabilité sociale de manière prépondérante à des acteurs économiques : les employés, les clients, les fournisseurs sont les parties prenantes les plus centrales ou 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 généralement personnellement.

Proposition 4 :

Les parties prenantes les plus importantes dans les représentations de la RSE des dirigeants, celles qui correspondent aux concepts les plus centraux ou celles qui sont considérées comme les plus déterminantes, sont les collaborateurs, les clients et les fournisseurs. Ces trois parties prenantes ont aussi en commun d'avoir une relation économique et contractuelle avec l'entreprise, ce qui montre que les représentations de la RSE des dirigeants de PME ne dissocient pas clairement la logique économique de la logique sociale.

Enfin, le dernier élément, livrés par les analyses de causes et de conséquences, montrent que les indicateurs avec lesquels le dirigeant juge sa responsabilité sociale sont moins souvent des indicateurs de référentiels normatifs (droits de l'Homme, normes SA, certification...) que des indicateurs subjectifs liés à d'autres acteurs avec lesquels le dirigeant est en interaction personnelle (dans la cité comme dans ses relations contractuelles et commerciales). Pour que des indicateurs de référentiel normatif aient un sens (ou un certain degré de centralité) dans la représentation de la RSE, il faut que le dirigeant de PME les partage avec les parties prenantes avec lesquelles il est en interaction. Le dirigeant peut aussi viser explicitement à partager ces critères, c'est le cas par exemple de dirigeants qui communiquent explicitement sur certains Droits de l'Homme ou sur certains critères de certification sociale avec leurs fournisseurs.

Proposition 5 :

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. Cette représentation est profondément ancrée et associée à des expériences spécifiques d'interactions professionnelles et personnelles avec des acteurs représentant des parties prenantes. Il est donc important 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'ils jugent les plus importants pour la RSE à savoir les collaborateurs, les clients et les fournisseurs.

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 des 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 ?