

**« Perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale :
Une approche par la cartographie cognitive »**

Dr. Djilali BENABOU

djbenabou@yahoo.fr

Université de Mascara

Pr. Abdesselem BENDIABDELLAH

a_bendiabdellah@yahoo.fr

Université de Tlemcen

Résumé :

Cette proposition s'inscrit dans le débat sur la perception des dirigeants d'entreprises, notamment les PME, concernant la thématique de la responsabilité sociale et les enjeux environnementaux qui les accompagnent ou qui en résultent. Nous proposons ici une approche cognitive de la responsabilité sociale, approche que nous illustrons à travers la représentation de deux cartes cognitives de dirigeants de PME algériennes.

L'approche cognitive considère le système comme un ensemble de représentations individuelles et collectives qu'il y a lieu d'identifier et de soumettre à des analyses minutieuses. Dans cette approche, les dirigeants sont considérés comme des acteurs qui construisent leurs propres représentations du système. De ce fait, la perception de l'environnement par les dirigeants -principaux acteurs du système entreprise- est considérée comme un facteur déterminant du diagnostic de la situation et éventuellement un outil décisionnel non négligeable. Autrement dit, de ces perceptions dépendent le diagnostic ou la formulation des problèmes et les solutions qu'il y a lieu d'apporter concernant la problématique de responsabilité sociale des PME en Algérie.

Mots clés : Responsabilité sociale, enjeux environnementaux, dirigeants, PME, Algérie, perception, cartographie cognitive.

Introduction

Même si son développement n'est pas nouveau (depuis ~~déjà~~ plus de 50 ans), la RSE n'a jamais été aussi populaire. Le phénomène a pris de l'importance au fil des années et occupe aujourd'hui sa place au cœur de la stratégie d'entreprise (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

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

Depuis la parution de l'ouvrage d'Axelrod (1976) en sciences politiques et, surtout, depuis les premiers travaux de Michel Bougon et autres en (1977) dans le domaine du management, les recherches fondées sur l'utilisation de la cartographie cognitive ont connu un développement tout simplement remarquable. Une carte cognitive renvoie, le plus souvent, à une figure composée de concepts et de liens unissant certains d'entre eux et représentant la pensée d'une personne ou d'un groupe à propos d'un objet plus ou moins général, dont le contexte est plus ou moins précisé et dans lequel le sujet est plus ou moins engagé (Cossette, 2004).

Justement, ce travail s'inscrit dans le débat sur le rôle joué par les PME en matière de RSE. Nous proposons ici une approche cognitive de RSE, approche que nous illustrons au travers d'une représentation de deux dirigeants de PME.

A ce titre, les hommes sont considérés comme des acteurs qui construisent leurs propres représentations de l'environnement. Les études sur la cognition considèrent la perception de

l'environnement externe par les acteurs, comme un facteur déterminant des décisions prises (Huff et al., 1990). La perception étant le processus par lequel l'acteur sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement. Dans une perspective cognitive, on reconnaît généralement que l'acteur ne peut appréhender la réalité qu'à travers ses perceptions. De ses perceptions dépendent le diagnostic ou la formulation de problèmes et les solutions apportées (Eden, 2004). En effet, en nous inscrivant dans une perspective socio-cognitive où les représentations des acteurs sont les supports de leurs connaissances, la cartographie cognitive est une méthodologie appropriée pour étudier ces représentations.

Après avoir exposé dans une première partie la notion de RSE, notamment dans le cadre des PME, nous passerons dans une deuxième partie à la présentation de la méthodologie de la cartographie cognitive, en précisant son origine, ses définitions et ses caractéristiques, nous illustrerons l'apport de la cartographie cognitive à l'enrichissement du débat autour de la responsabilité sociale des PME par une étude élaborée en Algérie auprès de deux dirigeants de PME dans la Wilaya (Préfecture) de Mascara.

1. Responsabilité sociale des PME

Cette première partie tente de tracer le cadre de notre étude empirique, notamment par la présentation de quelques aspects de la responsabilité sociale des PME et des traits de comportement de leurs managers. Avant de commencer, un rapide survol historique de la genèse de la RSE s'avère nécessaire.

1.1. Evolution historique de la RSE

Les philosophes ont été les premiers à se questionner quant à relation entre les activités économiques et la morale, d'où nous parlons, ces dernières années, de la responsabilité sociale des entreprises (Freeman R.E. (dir.), 1991). Au début du XIX^{ème} siècle, les premiers questionnements de RSE sont d'ordre moral (ex. : corruption, pots de vin, etc.) et concernent principalement les dirigeants d'entreprises (Gendron C. et al., 2004). Cela est dû principalement à l'émergence de l'entreprise managériale avec la séparation des droits de propriété des droits de gestion avec tous les problèmes qui peuvent s'émerger entre mandant (propriétaire) et mandataire (managers)¹⁵¹. L'origine de la RSE vient également des donations et des activités philanthropiques des grandes entreprises¹⁵², mais sponsoriser les universités et les musées est une action généralement réservée aux grandes entreprises en bonne santé.

Les premiers discours sur la RSE se sont formalisés dans les années 20, avec de nombreux dirigeants s'exprimant publiquement sur la question. Mais, il faut attendre, la grande dépression et les années 30 pour que le public commença à s'intéresser aux problématiques liées à la responsabilité sociale des entreprises (Smith N.C., 2003). Le terme de la RSE été utilisé la première fois par Howard Bowen qui, avec la publication en 1953 de son ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman », fit entrer l'expression de Corporate Social Responsibility (CSR) dans l'ère moderne du management.

Il faut attendre les années 60 et 70 pour assister à une période d'intérêt intense pour la RSE. Cela a été possible avec l'apparition de nouveaux mouvements sociaux s'intéressant à des sujets comme l'impact écologique de l'entreprise, son positionnement politique, l'égalité de traitement des sexes ou encore la discrimination raciale (Smith N.C., 2003). Dès le milieu des années 90, l'intérêt à

¹⁵¹ Pour plus de connaissances sur la problématique de séparation entre droits de propriété et droits de gestion et les théories associées voir : Koenig Gilbert. (1993), Coriat B et Weinstein O (1995) et Koenig Girard (1999).

¹⁵² La grande entreprise est plus mise en épreuve par son environnement par rapport à la petite entreprise. A ce titre, le comportement des firmes multinationales est beaucoup contrôlé, par les différentes parties prenantes. Remarque faite, par M. F. BENSEBAA, lors du débat dans le cadre du Colloque International "PME maghrébines : Facteur d'intégration Régionale", Tlemcen le 27-28 Mai 2009.

la RSE s'est accéléré, notamment avec le scandale de l'entreprise énergétique américaine Enron¹⁵³. Nous assistons de plus en plus à une prise de conscience collective quant au fait que la performance économique ne conduit pas nécessairement au bien-être de la société et au progrès social : la destruction de l'environnement, l'insécurité dans le travail ou encore la discrimination vis-à-vis de certains groupes sociaux en sont quelques illustrations. Ce qui laisse Mercier (2004) de dire que : « Les thèmes de l'éthique organisationnelle, de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable (ces trois préoccupations se recouvrent largement) font l'objet d'un intérêt croissant depuis la fin des années 1980 »¹⁵⁴. Le tableau suivant synthétise l'évolution de la RSE depuis l'apparition du capitalisme à nos jours. Il s'agit du passage d'une vision étroite de la RSE (Modèle de shareholders) à une vision large de la RSE (Modèle des stakeholders). Ce qui nous ramène à distinguer entre deux visions de RSE. La vision minimaliste de Friedman (1970) qui réduit la RSE à la seule responsabilité économique. Pour lui la responsabilité d'une entreprise se limite à la maximisation du profit pour l'actionnariat. À l'inverse, les puristes de la théorie des parties prenantes intègrent à la RSE les demandes de tous les groupes sociaux qui sont directement ou indirectement touchés par les activités de l'entreprise.

	18 ^e siècle	Mi 19 ^e siècle	Début 20 ^e siècle	1930-1970	Fin 20 ^e siècle-21 ^e
Poids des entreprises	Quelques rares entreprises (350 aux Etats-Unis entre 1783 et 1801), considérées comme des agences du gouvernement	Forte simplification des procédures : chacun peut créer une entreprise en remplissant un formulaire	Nombre croissant d'entreprises, remise en cause de la conception traditionnelle de ses responsabilités	Nombre et taille croissants	Taille croissante, mondialisation, omniprésence dans la vie de la société
Responsabilité	Entité artificielle et sans âme, qui ne peut donc être jugée responsable de la moralité ses actes	Ombrelle fictive pour une association privée d'actionnaires, pas de responsabilité propre	Entité qui a le droit de poursuivre en justice ou être poursuivie, responsabilité contractuelle	Institution responsable vis-à-vis des actionnaires, mais qui a aussi des obligations légales vis-à-vis des salariés, des clients et du public	Acteur moral, responsable vis-à-vis de toutes les parties prenantes

Evolution historique de la responsabilité de l'entreprise d'après : Lynn Sharp Pain, 2003.

En clair, les entreprises sont désormais invitées à rendre compte des impacts de leurs activités, notamment dans les domaines sociaux ou environnementaux. Cette pression s'exerce très concrètement sur l'entreprise par l'intermédiaire notamment des "fons éthiques". Cette appellation signifie que certains investisseurs ne se réfèrent plus seulement à des critères de rentabilité pour investir leur argent mais prennent également en compte le respect de valeurs qui leur sont propres. Autrement dit, tout en recherchant la rentabilité économique, ils se soucient du comportement social¹⁵⁵ ou environnemental des entreprises qu'ils financent (Bendiabdellah A., 2008).

¹⁵³ Le scandale d'Enron a eu des répercussions dramatiques sur les USA et le monde entier, à titre d'exemple : une baisse du PIB des USA d'environ 0,4 % soit 37 Milliards de Dollars, soit l'équivalent des dépenses annuelles des USA pour la sécurité intérieure ; fragilisation du système financier mondiale ; perte de confiance dans les cabinets d'audit.

¹⁵⁴ Un numéro spécial est réservé à ces questionnements par la Revue *Economie & Management*, intitulé : *Gouvernance d'Entreprise, Ethique des affaires et responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)*, n°07, Avril, 2008.

¹⁵⁵ C'est dans cet fil de conduite que Bartoli M. (1994) à essayer de dresser des pistes pour conseiller l'économique au social.

Désormais, l'entreprise moderne est plus que jamais ouverte sur son environnement. A ce titre elle est considérée comme un citoyen qui a des droits et des obligations. Son action, peut apporter beaucoup de bonheur et de bien-être à la société, elle peut aussi causer des dégâts important. De ce fait, la RSE interpelle l'association des différentes parties prenantes dans le processus de prise de décision, une condition indispensable pour mener une stratégie d'ensemble. Cette dernière ne peut être que le résultat d'un compromis entre les différents partenaires de l'entreprise. En définitif, la tendance est au *good ethics is good business*.

1.2. La définition de la RSE et principes du pacte mondial

Depuis la publication de l'ouvrage de Bowen dans les années 50, chaque décennie connaît une nouvelle vague de définitions et de débats quant aux limites de la responsabilité d'une entreprise.

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

"En dépit du fait qu'il n'y a pas de définition communément acceptée de la RSE, ce concept se réfère à l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les affaires courantes des entreprises et dans leur interaction avec les parties prenantes sur une base volontaire", (Commission Européenne, 2002). Le tableau suivant reprend quelques définitions de la RSE.

Quelques définitions de la RSE
"La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes [...] Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire." Davis, 1973
"La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné." Carroll, 1979
"L'idée selon laquelle les entreprises, par delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux." Jones, 1980
"La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel." Wood, 1991
"La RSE c'est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes." Livre Vert (UE)2001

Quelques définitions de la RSE

La RSE est en résumé un concept riche qui concerne d'intégration volontaire par les entreprises de considérations sociales et environnementales. Elle désigne ce que les entreprises peuvent faire et non pas ce que les entreprises doivent faire car c'est plus une question de possibilités que d'obligations. A ce titre, le débat entre normes contraignantes et actions volontaires fait ressortir le problème de la régulation de l'activité mondiale des entreprises (Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007).

A ce titre le pacte mondial, lancé dès fin 1999 par le Secrétaire Général des Nations Unies, et établi à l'adresse des entreprises, est considéré comme l'une des actions importantes destinées à concilier la RSE aux défis du développement durable. A travers ce pacte, les entreprises sont invitées à soutenir l'action des Nations Unies en vue de renforcer le rôle régulateur de cette dernière dans la mondialisation de l'économie.

Le Pacte Mondial a été initié en 1999 lors du WEF de Davos en Suisse par le septième Secrétaire-Général des Nations Unies, Kofi Annan. Le pacte fut opérationnalisé en 2000. Il constitue une plate-forme d'échanges fondée sur des valeurs universelles, visant à diffuser des « bonnes pratiques », repose sur une coopération entre d'une part, l'ONU et plusieurs de ses agences (OIT, PNUD, Bureau du Haut Commissaire aux droits de l'homme.), et d'autre part, les entreprises. À la fin de l'année 2003, il a été enregistré l'adhésion à ce pacte de plus de 1200 entreprises.

Il s'agit d'un code de conduite qui comprend dix principes que les entreprises qui y adhèrent s'engagent à respecter. Parmi ces dix principes deux concernent les droits de l'Homme, quatre les normes de travail, trois l'environnement et un dernier, venu se greffer en 2004, concerne la lutte contre la corruption, comme il est présenté dans le tableau ci-dessous (Bendiabdellah et Benabou, 2006).

Droits de l'Homme

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

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

Normes de travail

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

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

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

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

Environnement

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

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

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

Lutte contre la corruption

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

1.3. PME, comportement des managers et RSE

Les travaux sur le thème de la RSE portent néanmoins de manière quasi-exclusive sur le monde des grandes entreprises passant sous silence l'immense majorité des acteurs économiques, à savoir les PME, c'est un peu comme si la RSE était réservée aux firmes multinationales (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004). S'agissant des PME, la prise de conscience de l'importance de la thématique est récente et la recherche en est encore à ses balbutiements. Le manque de ressources financières est avancé par les spécialistes comme l'un des principaux freins à l'engagement des PME en matière de RSE (Berger-Douce, 2008). Actuellement avec la reconnaissance de leurs impacts cumulatifs tant sur le niveau économique que social et environnemental, les PME ne peuvent plus rester en dehors de ce champ de recherche.

En Europe et depuis 2002, la DG Entreprises de la Commission Européenne travaille au développement d'une approche spécifique aux PME de la RSE dans le cadre d'un programme baptisé

« Entrepreneuriat responsable et PME » dont le déclencheur a été la remise en 2001 d'un rapport de l'Observatoire Européen des PME soulignant l'implication de nombreuses PME dans des activités socialement responsables sans être pour autant conscientes de cet avantage concurrentiel potentiel. Aussi, un groupe d'experts nationaux d'Etats membres de l'Union, de Norvège et de pays entrants a été constitué pour dresser un bilan des pratiques des PME, avant de mettre en oeuvre des actions de sensibilisation à plus grande échelle auprès des diverses organisations de conseil et d'accompagnement des PME comme les CCI ou les fédérations professionnelles, phase débutant en septembre 2004. A ce titre, M. Mingasson, directeur général de la DG Entreprises, a annoncé en mai 2004 le lancement d'une vaste campagne d'information regroupant environ 65 événements dans une trentaine de pays (Berger-Douce, 2007). On commence à toucher l'effet positif de ces politiques, d'ailleurs, pas moins de la moitié de l'ensemble des PME européennes seraient déjà engagées dans diverses initiatives de responsabilités sociale (CEC, 2002).

Les idées de (Jenkins H., 2004), partent dans cette direction, lorsqu'il avance les contributions des PME à la RSE, dénombrées dans les points suivants :

- Haute capacité de création d'emplois,
- Vision à long terme des intérêts des parties prenantes (principalement les employés et les consommateurs),
- Nouveau capital d'investissement fourni en interne,
- Profits réinvestis dans l'entreprise,
- Liberté dans la stratégie à long terme,
- Transmission des valeurs familiales avec un sens aigu de la responsabilité sociale,
- Intérêt particulier envers la communauté locale.

Sur un autre volé d'étude, (Longenecker J.G. et al., 1989) ont étudié les différences de comportement entre les managers des PME et les managers de grands entreprises. Les résultats ont montré qu'il n'y a selon les situations que peu de différences entre les réponses des dirigeants de PME et celles des dirigeants de grandes entreprises, sauf que les dirigeants de PME sont généralement plus stricts sur les questions éthiques que les autres mais plus permissifs pour certaines autres situations, comme nous pouvons le constater à travers le tableau suivant :

Les aspects pour lesquels les dirigeants de PME sont plus stricts que ceux des GE	Les aspects pour lesquels les dirigeants de PME sont plus permissifs que ceux des GE
<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais conseil d'investissement - Favoritisme dans la promotion - Accepter un défaut dangereux - Falsifier un rapport financier - Publicité mensongère 	<ul style="list-style-type: none"> - Grossir des notes de frais - Évasion fiscale - Ententes sur les prix - Discrimination envers les femmes - Copie pirate de logiciels informatiques

L'évaluation de thématiques éthiques pour les dirigeants de PME (Longenecker J.G. et al., 1989)

Selon Wilson (1980), il existe deux modèles de managers de PME : les dirigeants de type "P" orientés profit et les dirigeants de type "V" considérant d'autres valeurs en dehors de la profitabilité. Pour les dirigeants de type "V", le bien de la société est aussi important que la profitabilité. Seulement 12% des dirigeants de l'étude ont été classés dans la catégorie de type "V" alors que 88% se retrouvent dans la catégorie de type "P". A ce titre (Quairel et Auberger, 2005) considèrent qu'une intégration plus effective des objectifs environnementaux ou sociaux dans le management dépend d'une modification du système cognitif du dirigeant (deuxième boucle de l'apprentissage) portée par les valeurs institutionnalisées dans les réseaux où il est inséré (notamment l'ancrage territorial).

Tout récemment, Boiral (2001) a développé une matrice portant sur les formes d'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion des entreprises. Cette outil a été adapté par (Berger-Douce, 2007) pour l'utiliser en milieu des PME. En effet, on peut distinguer 4 types

d'engagement environnemental : rituel, mobilisateur, proactif ou réactif, selon l'intensité des enjeux internes et externes, comme il est présenté dans la matrice ci-dessous :

Enjeux-externes

Fortes	Type rituel (1)	Type mobilisateur (2)
Faibles	Type réactif (4)	Type proactif (3)
	Faibles	Fortes

Enjeux internes

Les 4 types d'engagement environnemental en PME, adapté au Boiral (2001) par (Berger-Douce, 2007)

Un engagement environnemental de type rituel (1) renvoie à des pressions ou des opportunités externes fortes comme la recherche d'un avantage concurrentiel ou l'amélioration de l'image, sans que le dirigeant et / ou les employés de la PME ne soient obligatoirement convaincus du bien-fondé de la démarche. La motivation peut simplement être l'atteinte d'un faible niveau de pollution indépendamment de tout système de gestion formalisé.

Un engagement environnemental de type mobilisateur (2) est de nature stratégique pour la PME : l'environnement fait partie intégrante de la mission de l'entreprise. L'engagement environnemental permet à la fois de répondre à des opportunités externes et de satisfaire des besoins de gestion interne. Dans ce cas, l'implication du dirigeant est cruciale car elle joue un effet d'entraînement sur la motivation des salariés.

Un engagement environnemental de type proactif (3) renvoie à une volonté forte du dirigeant de développer un management environnemental en l'absence de contraintes externes. La priorité est donnée à la réponse à des besoins internes comme le meilleur suivi des procédures environnementales, la formation et la communication interne et donc allant au-delà des exigences légales. L'investissement écologique est ici considéré comme rentable à plus ou moins longue échéance, et c'est d'ailleurs dans la mesure où l'entreprise y trouve un avantage qu'elle agit de manière proactive.

Un engagement environnemental de type réactif (4) correspond davantage à une situation de statu quo, d'attente de changements inattendus significatifs comme un durcissement de la réglementation (Berger-Douce, 2007).

2. Présentation de la cartographie cognitive

Cette deuxième partie a pour objectif de donner quelques éclaircissements sur l'approche de la cartographie cognitive en présentant brièvement son historique, quelques essais de sa définition et ses principales caractéristiques.

2.1. Origines et définitions de la cartographie cognitive

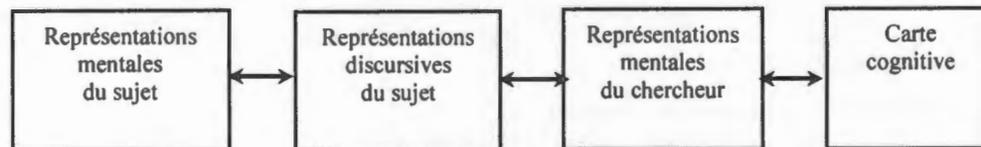
Concept central de la psychologie cognitive, le concept de carte cognitive est généralement attribué à Edward Chace Tolman (1886-1959) qui a expérimenté le déplacement de rats dans un labyrinthe et leur comportement en situation d'apprentissage. Ce psychologue américain a publié en 1948 un article intitulé « Cognitive Maps in Rats and Men », l'un des articles clés à la base du développement de la carte cognitive. C'est principalement sous l'impulsion d'Axelrod (1976), qui a le premier utilisé la cartographie cognitive dans le domaine des sciences politiques, que des chercheurs ont commencé à recourir à cette méthodologie d'analyse dans le domaine des sciences de gestion (Ehlinger et Chabaud, 2002).

La cartographie cognitive permet de modéliser dans une représentation graphique les représentations, croyances ou connaissances d'une personne ou d'un groupe concernant un objet particulier de recherche. Le principe de base consiste à relever dans un discours oral ou écrit, individuel ou collectif, l'ensemble des assertions relatives à un objet donné, et qui énoncent des liens

entre des concepts. Ces assertions peuvent alors se schématiser comme des chaînes composées de concepts reliés entre eux qui forment la carte cognitive. La carte cognitive représente en quelque sorte l'enchaînement des idées d'une personne, relatives à un objet de recherche. Autrement dit, une carte cognitive peut aussi être considérée comme une photo, un cliché de ce que nous pensons à un moment précis sur un sujet particulier.

Selon (Eden. et al., 1983), "La cartographie cognitive est une technique de modélisation qui entreprend de dépeindre les idées, croyances, valeurs et attitudes d'un individu ainsi que les liens qui les relie, dans un format favorable à l'analyse ». De son côté, Cossette (2004), considère que : "Une carte cognitive représente un schème (ou modèle mental, théorie, structure cognitive, etc.), c'est-à-dire une structure épistémologique guidant un individu ou un groupe dans son appréhension des événements actuels, passés ou futurs ».

La définition à laquelle nous adhérons, au moins dans le cadre de l'étude de terrain de cet article, est donnée par Cossette et Audet (1994) pour qui une carte cognitive est : "une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier" (Cossette et Audet, 1994). Cette définition appelle quelques commentaires. D'une part, elle permet d'insister sur le fait que la cartographie cognitive n'a pas l'ambition d'obtenir la cognition complète d'un individu mais une partie de sa cognition, celle relative à un objet particulier. Le but "est de décrire une perception consciente de la réalité avec suffisamment de détails pour capturer la perception idiosyncrasique qu'a du monde un individu" (Langfield-Smith, 1992), et ce, sans chercher une description exhaustive de ses croyances mais plutôt à présenter un "modèle simulant sa cognition actuelle sur un domaine précis" (ibid.). D'autre part, la définition précise qu'il s'agit de la représentation (celle du chercheur) d'une représentation (celle du sujet). De ce fait, les connaissances tacites auront plus de chances d'émerger lors d'interactions entre le sujet et le chercheur, par le biais de l'argumentation, de discussion et de recherche des solutions à des problèmes (Ehlinger et Chabaud, 2002). En définitive, la cartographie cognitive suppose la participation d'au moins deux personnes, le sujet et le chercheur (Cossette et Audet, 1992), comme l'illustre la figure suivante (Gendre-Aegerter, 2008).



La cartographie cognitive comme représentation de la représentation (Gendre-Aegerter, 2008)

Outre les critiques générales formulées à son encontre qui relèvent principalement de problèmes conceptuels liés à l'approche socio-cognitive des organisations (Laroche et Nioche, 1994), il importe de rappeler avec Ehlinger et Chabaud que la carte cognitive n'est qu'une représentation graphique imparfaite et réductrice de la représentation mentale du sujet (2002). Comme il est bien illustré dans la figure ci-dessus, la carte cognitive résulte d'une série de transformations liées à l'existence de multiples filtres cognitifs réducteurs, opérées sur les représentations du sujet : filtre lié à la production d'un discours et à la difficulté du sujet à retranscrire exactement ses représentations les plus profondes ; filtre dû au contexte dans lequel le discours s'inscrit ; filtre par le biais du travail de reconstruction du chercheur ; filtre inhérent à l'utilisation de la forme graphique. De ce fait, la validation de la carte cognitive par le sujet après son établissement par le chercheur est primordiale.

Les cartes cognitives sont souvent différenciées selon leur niveau d'analyse. On distingue habituellement un niveau individuel et un niveau collectif. Au niveau individuel, on retrouve la carte individuelle qui est la modélisation de la représentation mentale d'une personne sur un objet de recherche déterminée (Eden. et al., 1983). Au niveau collectif, la carte collective est la modélisation des représentations mentales de plusieurs personnes sur un objet de recherche déterminé. Dans certains cas, les cartes collectives sont développées par agrégation de cartes individuelles et dans d'autres cas, elles sont développées directement par construction d'une carte de groupe (Bougon et Komocar, 1994). Dans le premier cas, la carte collective est appelée carte composite et est construite par superposition de cartes individuelles. Alors que dans le second cas, les cartes sont appelées stratégiques et plusieurs individus sont réunis pour créer une carte commune. On cherche alors à cartographier les perceptions partagées d'un groupe d'individus concernant un domaine particulier, ce qui est le cas de l'étude présentée dans cette communication. A ce titre nous précisons que " La carte individuelle et la carte collective sont alors des outils qui facilitent la prise de décision et non un moyen par lequel un chercheur pourrait atteindre le « réel » (Audet, 1994).

2.2. Principales caractéristiques des cartes cognitives

Concrètement, la carte cognitive est un graphe dirigé comprenant deux éléments de base : des noeuds et des flèches représentant des liens unissant certains concepts (variables). Les concepts sont les mots que le sujet interviewé utilise dans son discours. Les liens sont les flèches de causalités que le sujet tisse entre ces concepts (Gendre-Aegerter, 2008).

Une carte peut contenir une dizaine jusqu'à presque mille concepts selon la nature de la problématique ou de la situation ainsi que selon le niveau d'analyse de la carte, que ce niveau d'analyse soit individuel ou collectif. On trouve dans la littérature des cartes individuelles comprenant généralement de douze à 20 concepts. Nous signalons qu'en sciences de gestion les liens les plus utilisés sont les liens dits de causalité (ex. : A cause B) (Stubbart, 1989)

S'agissant de l'analyse d'une carte, les traitements les plus courants portent sur l'analyse des facteurs influençant et des facteurs influencés. Les facteurs influençant ou intrants sont considérés comme des explications permettant d'atteindre les objectifs que constituent les concepts qu'ils influencent. A l'inverse, les facteurs influencés ou extrants sont considérés comme des conséquences, c'est-à-dire des objectifs à atteindre ou à éviter. A ce titre, les facteurs influençant n'étant eux-mêmes influencés par aucun facteur, sont appelés les "queues". Les facteurs influencés qui n'influencent aucun facteurs sont appelés les "têtes" et peuvent être vus comme les buts ultimes (Ehlinger et Chabaud, 2002).

Un concept peut être à la fois une cause et un effet, ce qui forme une chaîne de relations, appelée également « chemin ». Les concepts et les liens forment des sentiers d'influence, chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs autres concepts. Ces chemins forment même parfois des boucles lorsqu'un concept exerce de façon indirecte une influence sur lui-même (Huff et al., 1990).

Afin d'illustrer nos propos concernant la cartographie cognitive et montrer comment cette méthodologie permet de structurer la connaissance provenant de personnes différentes, nous présentons une carte stratégique de deux dirigeants de PME. On obtient ainsi une illustration de ce que peuvent être la responsabilité sociale des PME en recourant à la cartographie cognitive.

3. l'étude empirique

La troisième partie de ce travail a pour objectif de présenter la méthodologie de recueil et d'analyse des données ainsi que la schématisation de la carte stratégique de deux dirigeants pour finalement, discuter des retombées de l'enquête sous la forme de propositions et de recommandation. et résultats de cette étude.

3.1. Méthodologie de recueil et d'analyse des données

Le choix de la cartographie comme instrument d'analyse est pertinent ici, pour appréhender la perception des dirigeants de la RSE. Désormais, la cartographie cognitive permet au sujet de mettre en oeuvre le processus d'externalisation des connaissances pour transformer ses connaissances tacites en connaissances explicites, notamment à travers l'interaction sujet/chercheur. A ce titre Audet (Cité par Von Krogh, Ichijo et Nonaka, 2000) parle du passage de la conscience pratique à la conscience discursive : "La cartographie cognitive a un potentiel émancipatoire...une fois construite, si la carte est soumise au sujet, celui-ci peut y avoir des éléments auxquels il n'avait pas songé, notamment des sentiers qui font apparaître des liens indirects entre différents concepts, liens dont le sujet n'avait, au mieux, qu'une conscience pratique... la cartographie cognitive facilite le passage de la conscience pratique à la conscience discursive et, en conséquence, l'examen par un sujet de ce qu'il tient pour acquis, de l'"allant de soi" qui régit un très grand nombre de ses pratiques quotidiennes".

Le recueil des données a été effectué selon une méthode non structurée, à travers les discours de deux dirigeants de PME situés dans la Wilaya de Mascara, et collectés par le biais d'un entretien semi-directif. Les sujets ont été invités à se centrer sur les questions qu'ils se posent ou devraient se poser à propos de l'objet RSE, ainsi que, sur le pourquoi et l'importance de chaque idée présentée. Dans ce cadre, nous avons essayé de créer une ambiance de concertation et de dialogue entre les trois sujets.

La méthode de codage s'appuie sur la détermination de toutes les assertions (Concepts) codables identifiées à travers les discours des dirigeants. L'ensemble des relations sont retranscrites par la suite, en respectant le vocabulaire original (langage naturel des sujets) sous la forme :



Ensuite, une désignation identique est assignée aux concepts formulés dans un vocabulaire différent, dont le sens est similaire. Cette phase est indispensable pour permettre la construction de la carte cognitive d'une façon synthétique.

L'étape finale est celle de la construction de la carte. Dans le cas de cette étude, la construction est réalisée manuellement, compte tenu du nombre réduit de données à traiter (une douzaine de concepts)¹⁵⁶. Nous soulignons à ce propos qu'il s'agit ici d'une carte cognitive stratégique où deux sujets sont réunis pour créer une carte commune. On cherche alors à cartographier les perceptions partagées des dirigeants concernant la problématique de la RSE.

3.2. Présentation de la carte cognitive

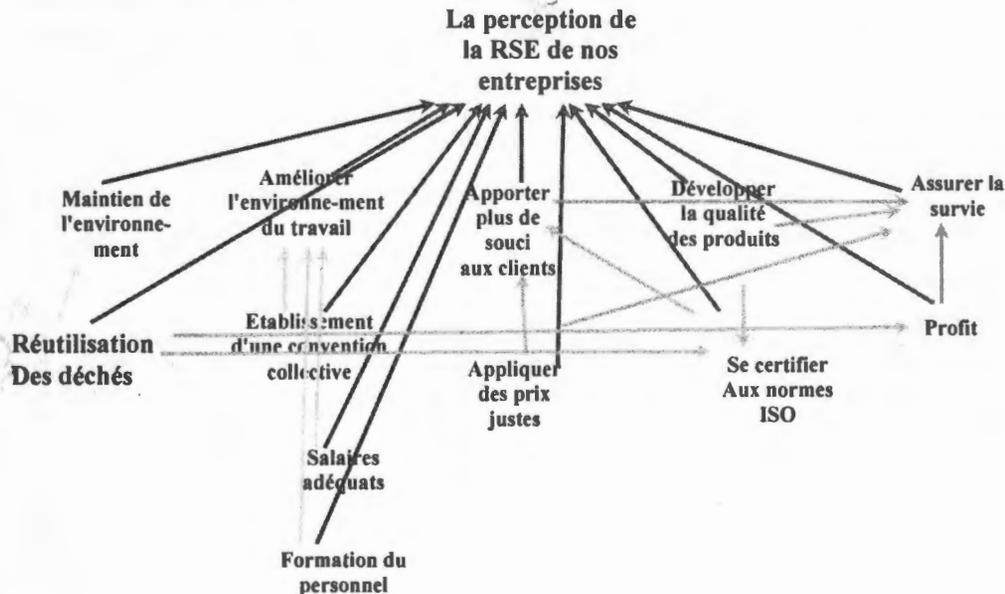
L'étude été menée au niveau de deux PME algérienne implantées dans la Wilaya de Mascara. Polyma dans la commune de Tizi et Crown dans la commune de Khessibia. Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des éléments d'identification des deux PME et les éléments de la gestion en rapport avec la RSE.

Nom de l'entreprise	Polyma	Crown
Vocation	Emballage plastique	Emballage plastique
Nombre d'employés	130	25
Convention collective	Oui	Non
Système de motivation	Primes diverses	Primes diverses
Processus de production	Machines à commande numériques	Machines à commande numériques
Nature des entrants	Thermo plastique	Thermo plastique
Relation clients	Approche relationnelle : Saâda	Approche relationnelle : Cevital, Guedilia et Trefle
Relations publiques	Informelles	Informelles

¹⁵⁶ Deux logiciels sont disponibles sur le marché pour construire des cartes cognitives : Decision Explorer (développé par Eden et son équipe) et CMAP2 élaboré par Laukkanen. Malheureusement, nous ne disposons pas de ces logiciels.

La présentation des deux PME et éléments de RSE

Le schéma ci-dessous représente la carte stratégique qui retrace la perception de deux dirigeants de la RSE de leur PME, notamment à travers les facteurs de sa concrétisation et les interconnexions entre ces facteurs.

*La carte cognitive stratégique de deux dirigeants de Polyma et Crown*

Comme indiqué plus haut, l'analyse est faite manuellement. Finalement, 12 concepts ont été identifiés et 25 liens de causalités établis, ce qui aide à la construction de la pensée collective des deux dirigeants. Dans le cas présent, l'analyse a porté sur deux points : l'importance relative de chaque concept (à partir du niveau d'importance accordée par les deux dirigeants) et les conséquences et les explications privilégiées par les participants (nombres de liens de causalités entre les concepts). Nous avons constaté la présence d'une "tête", 5 "queues", comme nous pouvons le constater dans le schéma ci-dessus.

3.3. Résultats et discussion

Nous signalons de prime abord que, la présence d'une seule "tête" est source de situations conflictuelles à cause des nombreuses influences reçues tant positives que négatives. Ensuite, la présence de 5 queues sur notre carte cognitive est considérée, comme une indication de la multiplicité d'options possibles pour concrétiser la RSE au niveau des PME, donc un signe de richesse d'options chez le sujet (Verstraete, 1996).

Le discours des dirigeants s'affiche autour de trois thématiques principales, à savoir : l'amélioration des produits et de la relation-clients, notamment par l'application des prix justes et l'amélioration de la qualité des produits ; l'amélioration de l'environnement du travail qui passe par l'établissement d'une convention collective, l'application des salaires équitables et la participation dans l'amélioration des compétences des salariés par des programmes de formations ; et le maintien

de l'environnement qui nécessite la réutilisation des déchets, à ce titre nous signalons que les deux entreprises utilisent des intrants recyclables de type Thermo plastique. Donc, selon la perception des dirigeants, la RSE passe par la valorisation des dimensions : économiques, sociale et écologique.

La dimension économique est représentée autour de 7 concepts est considérée à ce titre la plus importante. Autrement dit, les dirigeants considèrent que la RSE passe en premier lieu par la sauvegarde de l'activité économique (assurer la survie). Le souci apporté aux clients, l'application des prix justes, l'amélioration de la qualité des produits et la réalisation du profit sont les garants de la survie (coût de la survie).

La deuxième dimension valorisée par les deux dirigeants est la dimension sociale autour de 4 concepts. L'objectif ultime est l'amélioration de l'environnement du travail, cela passe selon ces deux dirigeants par l'établissement de la convention collective, l'amélioration des salaires et l'application d'une stratégie de formation au profit des salariés.

La dimension environnementale (écologique) n'est pas bien perçue par les dirigeants. Elles se résume en deux concepts et elle se réalise par la réutilisation des déchets.

La lecture et la relecture de cette carte nous a permis d'établir les éléments de synthèses suivants :

- Ces deux dirigeants se rapprochent du type V - Valeur- (Wilson, 1980)
- Les dirigeants de PME se considèrent avant tout responsables vis-à-vis de leurs employés.
- La survie est la principale source d'influence des PME pour gérer les problématiques de RSE.
- Les dirigeants de PME ne se sentent socialement responsables que des éléments qu'ils peuvent influencer.

L'application fournie ici ouvre des pistes sur l'intérêt des cartographies cognitives dans l'élaboration d'une stratégie délibérée en matière de la responsabilité sociale des PME. Il peut être intéressant de les utiliser dans une logique d'apprentissage collectif. Les dirigeants peuvent ainsi être conduits à commencer chacun sa propre carte et à commenter la carte d'autrui afin de redéfinir certains liens, à préciser ou compléter certains éléments, ou encore à intégrer des éléments apparus chez les autres. En clair, la cartographie cognitive permet d'assurer la confrontation de points de vue sur la problématique de RSE, ce qui permettra l'émergence d'une stratégie homogène sur l'objet de l'étude, source d'une meilleure coordination des actions, des PME, puisque la mise en réseau est nécessaire pour pouvoir améliorer l'engagement des PME dans le chemin de la RSE.

Dans la même logique, il est intéressant à notre sens de questionner par le même outil les autres parties prenantes, notamment les clients, les fournisseurs, les représentants du territoire (responsables locaux, société civile..., etc.). L'objectif est de déterminer le niveau de convergence ou de divergence entre les différentes parties prenantes des PME

Conclusion

L'objectif de la présente recherche était de mettre à l'épreuve la méthodologie de la cartographie cognitive. Cette méthode favorise le respect du système référentiel des participants, y compris lors de la mise en relief d'une vision collective. Elle permet également de contourner les principales difficultés liées à l'utilisation des outils quantitatifs de recherche.

Dans le cas présent, cette nouvelle approche a aidé les deux dirigeants à déterminer leurs principales préoccupations susceptibles, selon eux, d'avoir un impact fort sur la RS de leurs entreprises. En effet, à la suite de discussions entre sujets, elle a permis de répertorier l'existence de 12 préoccupations jugées importantes par les dirigeants en rapport avec la RSE.

C'est pour cette raison que nous considérons que la détermination des préoccupations individuelles et leur mise en commun, constituent des étapes potentiellement cruciales dans la compréhension de la Rse des PME.

Pour les dirigeants, l'utilisation de cartes cognitives a un potentiel émancipatoire. Les cartes permettent en effet d'avoir une vision réflexive dans le but de pouvoir développer sa propre perception. De plus, la lecture des résultats devrait inciter les dirigeants à se positionner sur la

thématique. Nous pensons que la carte cognitive est un outil utile pour un dirigeant afin de comprendre, de développer et de communiquer sur la politique sociale de son entreprise. Même s'il ne sert pas à décrire les actions concrètes d'une entreprise ni même les intentions des dirigeants, l'outil carte cognitive, en dévoilant les perceptions de dirigeants de PME permet de comprendre les réflexions qui bloquent les actions et peut servir d'ébauche de stratégie sociale.

Bibliographie

- Audet M., 1994, *Chapitre 8 : Plasticité, instrumentalité et réflexivité*, dans Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.271-287
- Axelrod R. (dir.), 1976, *Structure of Decision: the Cognitive Maps of political Elites*, Princeton University Press, Princeton
- Bartoli M. 1994, *Le diagnostic d'entreprise, l'économie à l'épreuve du social*, Inter Editions, Paris.
- Bendiabdellah A., 2008, *Gouvernance d'entreprise, Ethique des affaires et Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE)*, *Revue Economie & Management*, n° 07, Avril.
- Bendiabdellah A., Benabou D., 2006, *Bonne gouvernance et responsabilité sociale des entreprises*. Colloque International sur la pédagogie, didactique et relation université environnement. Centre Universitaire de Médea.
- Berger-Douce S., 2008, *Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME Premiers résultats d'une étude française*, *Management & Avenir*, n°15.
- Berger-Douce S., 2007, *Freins et moteurs de l'engagement des PME dans une démarche de management environnemental*, *Lettre du management responsable*, N° 7, janvier, <http://www.esdes-recherche.net/Lettre7-PDF/BERGER-DOUCE.pdf>.
- Bigler J.-M., Rüfenacht D., 2003, *Management de la responsabilité sociale de l'entreprise et chaîne d'approvisionnement du coton*, *Revue Économique et Sociale*, Éditions Société d'études économiques et sociales, Lausanne, vol. 61, no 4, décembre
- Boiral O., 2001, « ISO 14001 ; d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », Actes de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec, http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Boiral%201_.pdf
- Bougon M.G., Komocar J.M., 1994, *Les cartes cognitives composites. Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation*, dans Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.37-56
- Bowen H.R., 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, Editions Harper&Row, New York
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Collection Repère, Éditions la Découverte, Paris
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable Acteurs, Enjeux et Stratégies*, Paris, Editions La Découverte
- Carrole A.B., 1979, *A three dimensional conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review*, vol. 4, no 4, octobre.
- CEC, 2002, *Commission of European Communities, Observatory of European SMEs, European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, n°4.
- Commission Européenne, 2002, *Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales*, Observatoire des PME européennes
- Coriat B., Weinstein O., 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Editions Le livre de poche.
- Koenig Gilbert., 1993, *Les théories de la firme*, Editions Economica.
- Koenig Girard, (coordoné par), 1999, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Editions economica.

- Cossette P., 2004, *L'organisation, une perspective cognitive*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec
- Cossette P., Audet M., 1994, *Qu'est-ce qu'une carte cognitive?*, dans Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.13-33
- Cossette P., Audet M., 1992, *Mapping of an Idiosyncrasic Schema*, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, pp.325-347
- Davis K., 1973, *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*, *Academy of Management Review*, vol. 2, no 3
- Eden C., 2004, *Analyzing Cognitive Maps to help Structure Issues or Problems*, *European Journal of Operational Research*, vol. 159, no 3, décembre, pp.673-686
- Eden C., Jones S., Sims D., 1983, *Messing about in Problems: an informal Approach to their Identification and Management*, Oxford, Pergamon Press
- Ehlinger S., Chabaud D., 2002, *La cartographie cognitive : Un outil de création de valeur pour le knowledge management*, dans Dupuich-Rabasse F. (coor), *Gestion des compétences et knowledge management*, Editions Liaisons, Collection Entreprise et Carrières.
- Freeman R.E. (dir.), 1991, *Business Ethics, the State of the Art, the Ruffin series in business ethics*, Oxford University Press, New-York
- Friedman M., 1970, *The Social Responsibility of Business is to increase its Profits*, *The New York Times Magazine*, le 13 septembre,
- Gendre-Aegerter D., 2008, *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive*, Thèse de Doctorat en Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse).
- Gendron C., Lapointe A., Turcotte M.-F., 2004, *Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée*, *Relations Industrielles*, vol. 59, no 1
- Huff A.S., Narapareddy V., Fletcher K.E., 1990, *Chapter 13: Coding the causal Association of Concepts*, dans Huff A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, pp.311-325
- Jenkins H., 2004, *A Critique of conventional CSR Theory: an SME Perspective*, *Journal of General Management*, vol. 29, no 4
- Jones, T.M., 1980, *Corporate Social Responsibility revisited, redefined*, *California Management Review*, vol. 22, no 3
- Langfield-Smith K.M., 1992, *Exploring the Need for a shared Cognitive Map*, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 3, mai, pp.349-368
- Laroche H, Nioche J.P., 1994, *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*, *Revue Française de Gestion*, vol. 97, juin-juillet-août, pp.67-78
- Livre Vert, 2001, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM, 366 final, Bruxelles
- Longenecker J.G., Mckinney J.A., Moore C.W., 1989, *Ethics in Small Business*, *Journal of Small Business Management*, vol. 27, no 1
- Mercier S., 2004, *L'éthique dans les entreprises*, Éditions La Découverte, Collection Repères, Paris
- Tolman E.C., 1948, *Cognitive Maps in Rats and Men*, *Psychological Review*, vol. 55, <http://psychclassics.yorku.ca/topic.htm>
- Sharp Paine L.m 2003m *Value Shift*, éditions McGraw-Hill.
- Smith N.C., 2003, *Corporate Social Responsibility: whether or how?*, *California Management Review*, vol. 45, no 4
- Stubbart C., 1989, *Managerial' Cognition: a missing Link in strategic Managemen t Research*, *Journal of Maragement Studies*, vol. 26, no 4, juillet, pp.325-347

Quairrel F., Auberger M-N., 2005, , *Management responsable et PME : Une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise"*, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n°211-212.

Verstraete T., 1996, *La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs clés de succès*, *Communication à la 5^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, mai, Lille

Von Krogh G., Ichijo K. et Nonaka I., *Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacite Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford university press, 2000.

Wilson E., 1980, *Social Responsibility of Business: what are the Small Business Perspectives?*, *Journal of Small Business Management*, vol. 18, no 3, juillet

Wood D.J., 1991, *Corporate social Performance Revisited*, *Academy of Management Review*, no 16