

**L'Entrepreneuriat
et le Développement
des PME dans le Monde**

Spécial 2^{ème} Colloque International

**L'Entrepreneuriat
et le Développement
des PME dans le Monde**

9 et 10 Décembre 2016 à l'ISCAE-Casablanca

■ Mme Nada BIAZ
Directrice Générale du Groupe ISCAE

Acôté des challenges liés à la transition numérique et les exigences de la globalisation, nous assistons à l'émergence de paradigmes tels que l'entrepreneuriat, la culture de la PME, l'impact social et le développement durable. Ainsi, le choix de ce thème de recherche et le fait de lui dédier tout un numéro de notre Revue Marocaine des Sciences de Management, s'inscrit dans la tendance générale des discours officiels et des stratégies des écoles de commerce, à développer un état d'esprit entrepreneurial, à étudier les spécificités des PME, les conditions de leur échec ou de leur développement, les problématiques de financement, de transmission d'entreprises familiales et d'internationalisation. Cet intérêt manifeste porté à l'entrepreneuriat et à la PME met aussi en avant l'importance de l'innovation et de l'évolution de l'état d'esprit et du leadership dans les PME. En effet, les PME se déve-

loppent aujourd'hui en s'ouvrant à de nouvelles pratiques managériales, en faisant preuve de créativité, en élargissant leurs tours de table et en cherchant de nouveaux modes de financement et de nouvelles opportunités de croissance.

D'autres part, si ce sont les politiques qui mettent en place les mesures d'encouragement et d'accompagnement des PME et des entrepreneurs, il revient aux chercheurs d'analyser, de dégager les arguments scientifiques voire des pistes de solutions aux problématiques qui entravent leur développement.

Cette démarche de la recherche avec implémentation pratique et de partage des fruits de la recherche, c'est justement l'un des principes qui sous-tendent la stratégie ISCAE 2020 :

Celui de l'ouverture, du décloisonnement et de la co-crédation de la connaissance, grâce à une recherche ayant un réel impact au niveau économique et social ■

AVANT-PROPOS

■ Pr. Tarik EL MALKI

Directeur du Développement et
de la Recherche Scientifique du Groupe ISCAE

Le Maroc a accompli beaucoup de progrès, ces 15 dernières années, en matière de développement industriel en général et des PME en particulier à travers notamment la mise en place des politiques sectorielles dans l'industrie, le tourisme, l'agriculture ; la mise en place de la Charte de la PME en 2002 suivie de la création de l'ANPME ou encore du CNEA, sans oublier la récente promulgation du statut de l'auto-entrepreneur dont l'objectif est de lutter contre l'économie informelle mais dont on s'interroge déjà sur sa capacité à juguler ce phénomène endémique qui est une source de déstabilisation pour le tissu industriel classique. Mais force est de constater que le développement industriel peine à se consolider, au regard des principaux agrégats en la matière (part du PIB industriel dans le PIB, création d'emplois, volumes exportés...).

Il existe donc des freins empêchant le développement des PME marocaines, qui sont de différents ordres. Technique tout d'abord, à travers les problèmes de gouvernance qui restent mal appréhendés par les PME, la faiblesse de la capitalisation financière des PME qui constitue une entrave à l'investissement productif, le faible degré en termes d'innovation (dépenses en R&D), et la faible capacité d'insertion des PME sur les marchés mondiaux à cause d'une offre produits de faible qualité. Sur le plan culturel ensuite, l'entrepreneuriat n'est pas suffisamment valorisé dans

notre pays car il demeure associé à une prise de risque excessive et à la peur de l'échec. Or, la société marocaine reste assez conservatrice et se complait d'une certaine manière dans une espèce de conformisme qui veut, qu'on doit tout attendre de l'Etat surtout en ce qui concerne l'emploi des jeunes. Sur le plan contextuel enfin, l'environnement des affaires, malgré des avancées notables dans plusieurs domaines, constitue un frein au développement des entreprises à plusieurs égards. Je prendrai à ce titre l'exemple du financement qui s'avère en deça des attentes de nos entreprises. Certes le Maroc a engagé des réformes d'envergure ces dernières années qui ont notamment permis la modernisation de son système financier. Toutefois, des insuffisances demeurent et appellent au renforcement du dispositif réglementaire pour optimiser le fonctionnement du secteur financier dans son ensemble et répondre au défi du financement d'une économie émergente en croissance. Le Maroc souffre tout d'abord d'un problème de capacité de crédit bancaire, celui-ci étant davantage capté par les grands projets, qu'au service de l'entrepreneuriat. De plus, les garanties exigées par les banques à l'occasion de l'octroi d'un crédit restent souvent très élevées. Les exigences des banques en la matière sont un obstacle à l'accès au financement, surtout pour les PME. Elles s'expliquent en partie par l'attitude encore frileuse des banques vis-à-vis de l'entreprise et des risques

encourus. Notre système foncier, complexe, où beaucoup des actifs immobiliers ne sont pas enregistrés à cause de pratiques ancestrales et de contraintes diverses, ne facilite pas non plus le nantissement immobilier.

Je considère pour ma part que la priorité pour le prochain gouvernement devra être consacrée à l'emploi en favorisant le développement de la compétitivité des PME d'une part, et en permettant la création et l'essor des TPE d'autre part. C'est la clé pour réussir le pari de l'émergence de notre économie. Comment y arriver ? IL faut, à mon sens, la mise en place d'un **vaste Pacte de Compétitivité**, qui engloberait plusieurs volets. Le volet fiscal tout d'abord consiste à mettre en place une REFORME FISCALE qui soit EQUITABLE, JUSTE et REDISTRIBUTIVE à travers la chasse aux niches fiscales, la baisse de l'imposition sur les sociétés, sur les revenus et la restructuration de la TVA intérieure autour de 3 taux.

S'agissant ensuite du volet du financement, je préconise d'adapter et de réviser le système des garanties afin de l'orienter vers les besoins et les capacités des opérateurs ; de diversifier les offres de financement bancaires et améliorer le taux de bancarisation ; de développer des outils de financement spécifiques tels qu'une Banque Publique d'Investissement à l'image de ce qui se fait en France et en Allemagne.

S'agissant enfin du volet de développement de l'entrepreneuriat à travers la TPE, il faudrait à mon sens réviser et élargir le statut de l'auto-entrepreneur aux entreprises de plus d'un salarié et à d'autres secteurs et augmenter le seuil d'éligibilité en termes de chiffre d'affaire ; favoriser l'innovation à travers la mise en place d'un Fonds de promotion de l'entrepreneuriat innovant cofinancé à travers les PPP ; Mettre en place un nouveau régime d'assurance maladie et de retraite propre à l'auto-entrepreneur ; Améliorer la disponibilité du foncier et du parc locatif ; Soutenir l'accès aux marchés publics pour les TPE ; et doter la jeune entreprise innovante d'un statut spécifique à travers des mesures incitatives fiscales sur les 5 premières années.

Les volets relatifs au développement du capital humain et de la recherche et l'innovation, constitutifs du capital immatériel de notre pays, ne doivent pas être en reste. A ce titre, la mise en place d'un véritable statut pour le chercheur ou encore le développement des incubateurs universitaires, à l'instar de ce que fait le Groupe ISCAE, revêtent une importance stratégique. L'ensemble de ces mesures prises ensemble, seraient de nature à générer plus de 3 points de croissance supplémentaire et permettre la création d'au minimum 150.000 emplois par an ■

G R O U P E
ISCAE

المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات

SOMMAIRE

FOCUS

- Le «Business Case» de la RSE peut-il être source de performance économique pour la PME ? 9
El Mustapha ACHABY

DOSSIER

- PME et valorisation de richesses immatérielles :
le savoir-innover singulier d'artisans-chocolatiers
d'une PME familiale de proximité de 3^{ème} génération 25
Jeanine BILLET

- Apprivoiser la versatilité du concept de l'innovation
via une approche multidimensionnelle de typologie :
une revue de littérature 48
Samia EL HANCHI, Lamia KERZAZI

- Gap de financement des PME au Maroc : Quel rôle pour
la finance participative ? 65
Selma HAJ KHLIFA

- La croissance des industries culturelles et créatives par
la compréhension des attentes entrepreneuriales :
le cas de la Digital Innovation Valley à Mons..... 85
Kevin KRISTOFORIDIS, Robert VISEUR

- Une approche multi-niveaux du changement stratégique
et organisationnelle (cas d'une PME française du secteur
agro-alimentaire) 108
Chams Eddoha MOKHLIS

REVUE MAROCAINE DES SCIENCES DE Management

Directeur de la publication : Nada BIAZ - **Rédacteur en Chef :** Mohamed SABAR

Comité de lecture : Brahim KERZAZI, Karim AARAB, Hind KABAILI, Mohamed EL QASMI, Rachid M'RABET, Fawzi BRITEL, Siham MOURAD, Abdelhaye BENABDELHADI, Younes LAHRICHI, Siham MEKNASSI, Tarik EL MALKI, Fouad MACHROUH, Saïd MOUSTAFID, Hayat EL ADRAOUI, Abdellah AMELLAH, Nazha BOURKIA, Amine ZENJARI, Ouafaa ZAÏM, Mohamed ASLOUN, Mehdi EL ATTAR, Inas EL FARISSI.

Responsable Communication : Samira ALAOUI

Secrétaire de la rédaction : Leïla EL MOUALJ

Diffusion auprès des partenaires : Lamia MAKROUM

Réalisation : Ouragan Communication

Distribution : SOCHEPRESS

Dépôt légal 2012/PE0088 - ISBN 2028/8840

GROUPE ISCAE : Km 9,500, Route de Nouasseur - B.P. 8114 Oasis- Casablanca - Maroc
Tél. : (+212) 05 22 33 54 82 à 87 - Fax : (+212) 05 22 33 54 96
Site web : www.groupeisca.ma



BULLETIN D'ABONNEMENT

REVUE MAROCAINE DES SCIENCES DE Management

Prière de m'abonner à
La Revue Marocaine des Sciences de Management
Pour une durée de **2 an**, soit **4 numéros**

- ☐ Public : 100,00 Dh
☐ Etudiant : 70,00 Dh
☐ Etranger : 200,00 Dh + Frais de port

Je choisis mon mode de paiement :

- ☐ Chèque à l'ordre de l'ISCAE
☐ Mandat postal

Mes coordonnées : ☐ M. ☐ Mme ☐ Mlle

Nom, prénom : -----

Fonction : -----

Adresse : -----

Ville : ----- Code postal : ----- Pays : -----

Tél. : ----- E-mail : -----

Signature : -----

La Revue Marocaine des Sciences de Management
Groupe ISCAE, km 9,5 route de nouasseur
Casa Oasis, Casablanca - Maroc
Tél. : (+212) 522 33 45 82/83/84/85
Fax : (+212) 522 33 54 96

Le «Business Case» de la RSE peut-il être source de performance économique pour la PME ?

**El Mustapha
ACHABY**
Groupe ISCAE
CERGI
eachaby@gmail.com

Résumé. La responsabilité sociale des entreprises (RSE), longtemps réservée aux grandes entreprises, est désormais un enjeu stratégique pour les organisations de toutes tailles, y compris les PME. Celle-ci ne peut continuer à être considérée comme une entité qui poursuit uniquement des objectifs économiques. Au contraire, elle est invitée à intégrer la dimension sociétale dans son processus de gestion tout en tenant compte de la dimension économique. Il s'agit donc de mettre en œuvre de nouvelles pratiques de gestion donnant naissance à de nouvelles actions rentables sur le plan économique et social.

L'approche présentée par les organismes, groupements ou consultants chargés de promouvoir la RSE au sein des PME repose sur l'hypothèse qu'il n'y a pas d'antagonisme fondamental entre les objectifs économiques et financiers de la firme et ceux de la société. Cette approche classique de l'entreprise désencastrée reconnaît qu'il y a dichotomie entre deux types d'objectifs, mais qu'ils ne sont pas incompatibles et que des décisions rationnelles peuvent les concilier. Le Business case fournit donc un ensemble d'arguments qui se complètent et qui se renforcent pour convaincre les dirigeants que l'intérêt de la firme converge avec celui de la société et qu'ils ne s'écarteront pas des objectifs des actionnaires. Le but de la présente communication est de fournir un panorama général des débats relatifs au « *Business case* » comme stratégie d'adoption de la RSE par la PME et de présenter les controverses académiques qui tentent à démontrer qu'adopter une politique RSE est une stratégie rentable et peut être considérée comme source de performance économique. Sans prétendre pouvoir rendre compte de toutes les polémiques et les controverses liées au thème, nous tenterons d'en restituer les plus saillantes. Avant de passer en revue ces débats, nous commencerons par une définition du concept du « Business Case » pour la RSE. Par la suite, nous nous intéressons aux arguments avancés par les acteurs pour encourager l'engagement des PME dans la RSE par l'approche « Business Case ». Enfin, nous présentons les différents courants avec leurs limites et nous proposons une nouvelle lecture du concept à travers une vision dite plus « large ».

Mots-clés. Business Case, Responsabilité sociale des entreprises, PME.

Abstract. Corporate Social Responsibility (CSR), reserved for a long time to large companies, is now a strategic issue for all sizes organizations, including SMEs. This cannot continue to be as an entity which pursues only economic objectives. On the contrary, it is invited to integrate the societal dimension into its management process while taking into account the economic dimension. It is therefore a question of implementing new management practices giving rise to new economic and socially beneficial actions. The approach presented by organizations, groups or consultants responsible for promoting CSR in SMEs is based on the assumption that there is no fundamental antagonism between the

firm's economic and financial objectives and those of the society. This classic approach to disencumbered business recognizes that there is a dichotomy between two types of objectives, but that they are not incompatible and that rational decisions can reconcile them. The business case therefore provides a complementary set of arguments that convince managers that the firm's interest converges with that of the society and that they do not depart from the expectations of the shareholders. The purpose of this Communication is to provide a general overview of the debates on the Business Case as a strategy for the adoption of the CSR by the SME and to present the academic controversies that try to demonstrate that adopting a CSR policy is a profitable strategy and can be considered a source of economic performance. Without claiming to be able to realize for all the polemics and the controversies related to the theme, we will try to make the most highlights. Before reviewing these debates, we begin with a definition of the Business Case concept for CSR. We then focus on the arguments put forward by the actors to encourage the engagement of SMEs in CSR through the Business Case approach. Finally, we present the different currents with their limitations and propose a new reading of the concept through a so-called «wider» vision.

Key words. Business Case, Corporate Social Responsibility, SMEs

Introduction

La question de la Responsabilité Sociale des Entreprises est devenue ces dernières années une problématique centrale de la vie des entreprises et a entraîné un nombre important de publications en sciences sociales. Les entreprises peuvent être poussées à s'engager dans la RSE, tant pour des raisons éthiques ou normatives concernant le rôle qu'elles doivent jouer dans la société, que pour des raisons défensives pour retrouver la légitimité qu'elles ont perdue. D'autres raisons peuvent être également évoquées: une entreprise peut également choisir de s'engager dans une démarche de RSE parce qu'elle est directement, ou indirectement, à court, moyen ou long terme, rentable voire source de performance économique ; c'est ce que

plusieurs auteurs qualifient de « **Business case de la RSE** ». Cette notion, conceptualisée et diffusée dès 1997 par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)¹ et devenue la base incontournable de la vision managériale des relations entreprise-société.

Le business case de la RSE « se rapporte aux arguments sous-jacents ou rationnels supportant ou démontrant pourquoi la communauté des entreprises devrait accepter et soutenir la cause de la RSE. Il répond à la question clé : Que peuvent retirer les organisations de la RSE ? C'est-à-dire comment bénéficient-elles de façon tangible de leur engagement dans des politiques, activités ou pratiques de RSE ? » (Carroll & Shabana, 2010, p85). Le business case de la RSE cherche donc à répondre à la question suivante : Est-ce que les en-

1. Le World Business Council for Sustainable Development rassemble environ 190 multinationales parmi les plus importantes. Dans les milieux d'affaires et politiques, il a joué un rôle essentiel pour l'institutionnalisation de la vision utilitariste des relations entreprise-société.

entreprises peuvent avoir une meilleure performance financière en réalisant leurs objectifs de métier tout en étant responsable vis-à-vis de la société au sens large (Kurucz & al, 2008). Il se réfère donc aux arguments qui justifient de façon rationnelle qu'il existe un impact direct d'une politique RSE menée par une entreprise sur sa performance économique ou financière ; les entreprises qui s'engagent dans la RSE seront alors économiquement récompensées par le marché (Carroll & Shabana, 2010).

Cette justification est largement utilisée par ceux qui veulent encourager et mettre la pression sur les PME pour qu'elles intègrent à leur gestion les dimensions de la RSE. Or l'amélioration de la performance financière ne peut être garantie de manière indiscutable. Il se peut que la question de l'existence ou de l'inexistence d'une relation entre la rentabilité et la RSE ne soit jamais résolue. Ce constat ne s'est pas démenti près de cinquante ans après l'émergence de la RSE et plus de trente années après les premières études sur le lien entre la responsabilité sociale et la rentabilité (Moskowitz, 1972 ; Bragdon et Marlin, 1972). De très nombreuses recherches, tant industrielles qu'académiques, se sont intéressées au lien entre éthique et économique et il semble que la question de cause à effet entre performance économique et performance sociale n'est pas encore tranchée. Le présent article s'inscrit dans ce courant de recherche sur le

business case de la RSE. L'objectif étant donc de présenter les études qui s'inscrivent dans ce courant en vue de nous positionner au sein de cet ensemble de travaux. Nous présentons en effet deux grands axes de recherche qui jalonnent ce courant fonctionnaliste de travaux sur le business case de la RSE : un premier courant, plus ancien, qui cherche à mettre en évidence les relations directes entre la performance sociétale de l'entreprise (PSE) et la performance financière (PF). Nous montrerons les limites de ce premier courant sur la base desquelles un second courant de recherches, plus récent et encore peu exploité d'un point de vue académique, peut être développé.

1. Le Business Case pour la RSE : définition, caractérisation et arguments

1.1. Définition

« *Le business case renvoie au changement de la politique de l'entreprise en vue d'y intégrer les visées de la RSE tout en ayant pour objectif premier la rentabilité de la firme* » (Dyllick et Hockerts, 2002 ; Holliday et coll., 2002). Carroll, l'une des figures marquantes de la recherche au sujet de la RSE en PME définit le business case : « *For most, the business case refers to the bottom-line² reasons for businesses pursuing Corporate Social Responsibility*

2. La **Triple Bottom Line** (TBL) ou **Triple Bilan**, fait référence à la Bottom line (littéralement, la ligne du bas d'un compte de résultat) qui permet aux investisseurs, en un coup d'œil, de savoir si l'entreprise gagne ou non de l'argent. La **Triple Bottom Line** est une notion qui consiste à prendre en compte non seulement le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise. Ainsi, grâce au **Triple Bilan**, on peut effectuer un bilan où figurent les profits ou pertes engendrés par les activités sociales, environnementales et économiques de l'entreprise.

(CSR) strategies and policies, it is the business justification and rational; that is the specific benefits to businesses in an economic and financial (bottom-line) sense that would flow from CSR activities and initiatives ». (Carroll, 2010, p 95)

1.2. Caractérisation du Business Case pour la RSE

Le business case de la RSE est largement accepté par les acteurs du monde de l'entreprise : Selon une étude réalisée en 2002 par PricewaterhouseCoopers, « 70% des directeurs généraux pensent que la RSE est vitale pour la profitabilité de leur entreprise » (Simms, 2002 dans Vogel, 2005). Une autre étude rapporte que 91% des PDG pensent que le management de la RSE est créateur de valeur pour les actionnaires (Friedman S, 2003, dans Vogel, 2005). La popularité du « cause related marketing » est une autre illustration de ce lien entre la RSE et les avantages financiers qui peuvent en être retirés, avec comme mesure principale de cette relation, l'augmentation des ventes réalisées par les entreprises qui mettent en place de telles actions. Il s'agit alors de promettre aux consommateurs qui choisissent d'acheter ce produit, qu'une partie des recettes des ventes de ce produit sera reversée à une cause (ex : construction d'écoles ou de puits dans des pays en voie de développement). Le « cause related marketing » a ainsi pris une ampleur croissante : de 125 millions de \$ en 1990, il est passé à environ 828 millions de \$ en 2002, pour passer à 991 millions de \$ en 2004 (Porter & Kramer, 1996, dans Vogel, 2005).

Le business case de la RSE est également répandu dans les ouvrages académiques : «Companies with a conscience» de Sandra Waddock

«décrit douze entreprises dont les expériences prouvent que «prendre soin du capitalisme...n'est pas seulement décent, mais est aussi profitable» » (dans Vogel, 2005). Stuard Hart (dans Vogel, 2005), conclut également que « la responsabilité de s'assurer d'un monde durable repose largement sur les épaules des entreprises mondiales » et « qu'au final, il est sensé, d'un point de vue business pour les entreprises, de poursuivre des stratégies en faveur d'un monde durable ».

Le business case de la RSE a également été récupéré par les instances institutionnelles comme l'Union Européenne qui a insisté de façon répétée sur les bénéfices de la RSE pour le business des entreprises (ex : European Commission, 2004). Ce sujet du business case de la RSE influencera notamment la rédaction du Livre Vert de la RSE rédigé par l'Union Européenne, et sera le sujet central de nombreuses conférences organisées par l'UE et ses membres, dans lesquelles sont mis en exergue les avantages de la RSE tant pour les entreprises que pour les investisseurs. Ensuite, cet angle du business case a également influencé le monde de l'éducation en modifiant la place de l'éthique ou de la RSE dans les programmes d'enseignement des écoles de commerce et de management : la RSE se trouve alors intégrée dans les disciplines classiques, alors qu'elle était auparavant enseignée séparément de ces dernières.

Enfin, ce sujet a également eu une influence sur les stratégies des ONG qui ont, pour certaines, choisi de coopérer avec des entreprises moyennes ou petites pour les accompagner dans la conciliation de leurs objectifs économiques et sociaux ou environnementaux. C'est le « Doing well by doing good » (Kurucz, Colbert et Wheeler, 2008) souvent invoqué pour

convaincre l'adoption de pratique de RSE par les entreprises.

Après avoir démontré que le business case de la RSE est de plus en plus largement partagé et avancé par différentes catégories d'acteurs (académiques, monde de l'éducation, économiques, institutionnels, non gouvernementaux), nous allons ensuite lister les principaux arguments avancés par ces acteurs pour démontrer comment une stratégie de RSE peut influencer la performance économique de l'entreprise.

1.3. Les arguments du Business Case pour la RSE

Kurucz & al (2008, p85-92), B. Carroll et M. Shabana (2011) identifient quatre catégories de bénéfices que les entreprises peuvent retirer de leur engagement dans la RSE.

1.3.1. Réduction du coût et des risques

Cette démarche est également appelée «éco efficacité», c'est-à-dire qu'une entreprise, en diminuant ou optimisant l'utilisation des ressources pour créer ses produits, et en réduisant ses déchets, réalisera de manière systématique des économies. De la même façon, pour une entreprise de service par exemple, diminuer la quantité de papier utilisée, ou l'énergie, ou encore proposer des solutions de vidéo ou de web conférence à ses salariés permettra d'éviter des déplacements professionnels de ces derniers se traduisant par une diminution des émissions dues à leurs déplacements, et une

économie pour l'entreprise en matière de frais et de temps de déplacement. Des investissements initiaux sont donc nécessaires pour mettre en œuvre ces démarches de diminution des coûts, avec un retour sur investissement facilement chiffrable par l'entreprise. Des recherches ont démontré qu'un engagement proactif dans la protection de l'environnement améliore les résultats de l'entreprise et réduit ses risques *«being proactive on environmental issues can lower the costs of complying with present and future environmental regulations ... [and] ... enhance firm efficiencies and drive down operating costs»*³.

De plus, la prise en compte de l'environnement dans la gestion de l'entreprise permet de mieux connaître le milieu social et naturel et ainsi de pouvoir anticiper les risques éventuels dus aux conséquences de l'activité de l'entreprise. L'argument est aussi soutenu par le monde académique qui avance qu'une action proactive de l'entreprise (anticipation, planification) est préférable, car plus aisée à mettre en œuvre et moins coûteuse, qu'un comportement réactif qui consiste à uniquement réagir à des problèmes sociaux ou sociétaux au moment où ceux-ci surviennent (Carroll & Buchholtz, 2009).

La réduction des coûts et des risques liée à l'adoption d'une politique RSE est un aspect largement admis par les gestionnaires et les managers. Dans une étude effectuée par Price waterhouse Coopers⁴ auprès des dirigeants, 73% des répondants ont indiqué que «les économies sur les coûts»

3. D.J. Vogel, Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility." *California Management Review*, 47, 2005, pp. 19-45.

4. *Top 10 Reasons*, Price waterhouse Coopers 2002 Sustainability Survey Report, reported in "Corporate America's Social Conscience," *Fortune*, May 26, 2003, 58.

a été l'une des trois principales raisons pour les quelles leurs entreprises se sont engagées dans des politiques RSE.

1.3.2. Obtention d'un avantage concurrentiel

Le terme avantage compétitif est mieux compris lorsqu'on évoque les stratégies d'entreprise et plus précisément les stratégies de différenciation. Dans la même optique, l'accent est mis sur la manière dont les entreprises peuvent utiliser les pratiques RSE pour se démarquer de leurs concurrents. En lien avec ce qui a été cité dans le paragraphe précédent, on peut dire que se prémunir contre les risques et réduire ses coûts de production constitue le premier avantage compétitif que procure une politique RSE et que l'entreprise peut exploiter pour devancer ses concurrents. De la même manière, avoir les meilleurs compétences en matière de ressources humaines, savoir les motiver et les retenir par une politique de ressources humaines équitable peut constituer, à lui seul, un facteur clé de succès d'une entreprise.

Les initiatives de RSE ont également un impact positif sur l'attraction des investissements. De nombreux investisseurs institutionnels « évitent les entreprises ou les industries qui violent leurs missions organisationnelles, valeurs ou principes.... Et ils sont à la recherche des entreprises avec de bonnes références sur les relations avec les employés, gestion de l'environnement, relation avec la communauté.... »⁵.

S'engager dans des politiques RSE peut aussi être source d'innovation et

d'anticipation. Ainsi l'association et le dialogue avec les parties prenantes (notamment les clients, société civile, ONG....) permettra à l'entreprise de détecter les besoins ou attentes latentes et aussi de faire évoluer les produits et les services dans le sens attendu par les consommateurs et par la société civile. De même chaque contrainte imposée par la démarche RSE permet à l'entreprise d'innover, d'anticiper et de proposer de solutions nouvelles et adaptées aux attentes des clients et de la société civile, d'où un avantage compétitif important pour l'entreprise.

Pour David Vogel (2005) une entreprise plus responsable pourra développer un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents car «*elle sera plus à même de se protéger des boycotts des consommateurs, d'obtenir du capital à un prix plus faible, d'être dans une meilleure position pour attirer et retenir des salariés engagés et des clients fidèles. Les investisseurs tant responsables que «sophistiqués» considéreront que leurs investissements dans des entreprises moins responsables seront trop risqués. La valeur de la marque et les ventes des entreprises non responsables vont décliner à cause de leur exposition médiatique, des protestations publiques, et des boycotts. Et le moral de leurs salariés en souffrira* » (Vogel, 2005, p16-17) ».

1.3.3. Développement de la réputation et de la légitimité

Les entreprises peuvent également justifier leurs engagements en matière de RSE sur la base de la création, la défense et le maintien de leur légitimité et de leur réputation. Une

5. D.J. Vogel, "Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility." *California Management Review*, 47, 2005, pp. 19-45.

entreprise est perçue comme légitime lorsque ses activités sont en harmonie avec les objectifs et les valeurs de la société dans laquelle l'entreprise opère. En d'autres termes, une entreprise est perçue comme légitime lorsqu'elle remplit sa responsabilité sociale.

Une politique RSE améliore donc la position d'une entreprise à être considérée comme légitime aux yeux des parties prenantes. Encore une fois dans une étude du centre de la RSE de Boston, les consommateurs, les investisseurs et les employés ont montré une nette préférence pour les entreprises qui prennent leur responsabilité sociale au sérieux. La même recherche⁶ montre que 66% des cadres interviewés pensaient que leurs politiques responsables ont abouti à l'amélioration de la réputation de leur entreprise ainsi que de leur profit.

La communication sur les actions RSE d'une entreprise peut être aussi un élément de valorisation de la réputation et de la légitimité. Une entreprise qui communique sur ses actions en matière de RSE et qui partage ses actions avec ses parties prenantes peut ensuite bénéficier d'une image positive auprès de la société civile. Cette pratique de reporting social a été encouragée par le lancement de la Global Reporting Initiative (GRI)⁷ en 1997 et l'introduction du Pacte Mon-

dial des Nations Unies en 1999. Grâce à ces rapports sociaux, les entreprises peuvent s'assurer que leurs activités sont conformes aux normes et attentes sociales, par conséquent sont perçues comme légitimes.

1.3.4. Recherche des résultats gagnant-gagnant par la création de valeur basée sur une synergie

Les arguments de création de valeur basée sur la synergie se concentrent sur l'exploitation des opportunités qui concilient les différentes exigences des parties prenantes. Les entreprises peuvent le faire en reliant les intérêts des parties prenantes et en donnant une dimension pluraliste à la valeur créée. En d'autres termes avec une cause suffisamment affirmée, l'entreprise peut réunir plusieurs groupes d'intérêt sous la même cause. L'idée d'une option gagnant-gagnant qui peut émerger suite à l'adoption d'une politique RSE a été soulevée par plusieurs auteurs ; l'expert en management Peter Drucker avance que *«le vrai sens de la responsabilité sociale d'une entreprise est sa capacité à transformer un problème social en une opportunité économique, en capacité de production, en compétences humaines et en richesse»*⁸.

Avant de présenter les différents courants et résultats de recherches académiques ou d'études qui se sont

6. "Managing Corporate Citizenship as a Business Strategy," Boston: Center for Corporate Citizenship, 2010.

7. Le **Global Reporting Initiative** (GRI) a été établi vers la fin 1997 avec comme mission de développer les directives applicables mondialement en matière de développement durable, ainsi que de rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales, initialement pour des sociétés puis, par la suite, pour n'importe quelle organisation gouvernementale ou non gouvernementale. Rassemblée par la coalition pour les économies environnementalement responsables (CERES) en association avec le programme d'environnement des Nations Unies (PNUE), le GRI incorpore la participation active des sociétés, des O.N.G., des organismes de comptabilité, des associations d'affaires, et d'autres parties prenantes du monde entier. La version GRI actuellement en vigueur (depuis 2013) se nomme G4. Elle est appelée à remplacer progressivement les lignes directrices G3 et G3.1.

8. Peter F. Drucker, "The New Meaning of Corporate Social Responsibility." *California Management Review*, 1984, 26: 53-63.

concentrées sur ce business case de la RSE, on pourrait tout d'abord légitimement s'interroger sur les raisons qui ont pu amener à la multiplication d'un nombre si important de travaux sur ce thème. Une des explications les plus pertinentes réside dans le fait que la mise en évidence d'une relation statistique « positive » entre performance sociétale et performance financière permettrait de résoudre l'interminable controverse entre les tenants de la RSE et ses opposants radicaux (Gond, 2006). En effet, Vogel (2005, p 24) cite Margolis & Walsh (2001b, p4-5) qui observent que : « *Les preuves empiriques d'une relation causale positive permettant de transformer une performance sociale en une performance financière promettent également, pour certaines, une solution pour clore le débat sur le rôle social et les responsabilités des entreprises...Ceux qui défendent un rôle économique de l'entreprise trouveront une rationalité financière derrière les pratiques de RSE, et ceux qui défendront une plus large conception des responsabilités de l'entreprise n'auront pas besoin de faire appel à une construction alternative des buts de l'entreprise pour justifier ses responsabilités étendues* ».

2. Le Business Case : études des relations directes PSE-PF

Nous nous proposons, dans ce paragraphe, de présenter le premier courant de recherches sur le business case de la RSE concernant l'étude du lien direct entre la performance sociétale (PSE) et la performance financière (PF) de l'entreprise. Ce courant de recherche a été très largement investi, avec au moins 120 études traitant de ce lien, la première ayant été publiée

en 1972 (Vogel, 2005, p23). Nous montrerons tout d'abord que, prises indépendamment les unes des autres, ces différentes recherches semblent aboutir à des conclusions variables concernant la nature du lien entre la PSE et la PF. Nous verrons ensuite les raisons qui peuvent expliquer de telles variations entre les conclusions de ces recherches, pour enfin aborder le cas des méta-analyses qui ont montré qu'au final, quand on cumule l'ensemble de ces recherches, la relation entre la PSE et la PF paraît comme étant positive, bien que modérée, sans que l'on puisse savoir à quels facteurs attribuer cette contribution globalement positive à la performance financière. Pour rédiger ce paragraphe, nous nous sommes également en partie appuyés sur les travaux de Gond (2006), que nous avons complétés avec les travaux postérieurs menés sur ce sujet ainsi que l'approche de Vogel (2005).

2.1. Des conclusions variables entre les recherches

Depuis plus de trente ans, les travaux se succèdent pour analyser l'impact financier de la performance sociétale ou de la responsabilité sociale de l'entreprise sans qu'aucune conclusion stable, fondée théoriquement et non ambiguë ne se dégage vraiment du corpus de recherches progressivement accumulé (Allouche & Laroche, 2005 ; Gond, 2001 ; Margolis & Walsh, 2001a, 2003 ; Rowley & Berman, 2000), suscitant ainsi des controverses de nature théorique, statistique ou empirique.

En effet, de nombreuses recherches ont étudié le lien direct entre performance sociétale et performance financière, mais leurs résultats sont controversés. Tandis que certaines études montrent une relation négative

tive entre ces concepts (ex : Vance, 1975), d'autres mettent en évidence une relation positive (ex : Abbott et Monsen, 1979 ; Bragdon et Marlin, 1972 ; Graves et Waddock, 1994 ; Spencer et Taylor, 1987) et d'autres ne montrent enfin aucune relation significative (ex : Aupperle et al, 1985 ; Davidson et Worrell, 1990 ; McGuire et al, 1988). De même, Vogel (2005) démontre dans son ouvrage cette ambivalence dans les résultats des études sur le lien PSE-PF : Par exemple, dans le domaine environnemental, une étude montre une relation positive modérée entre les niveaux de réduction d'émission entre 1988 et 1989 et la performance financière des entreprises (Hart & Ahuja, 1996). Une autre étude montre une relation positive forte entre la performance financière et l'adhésion à des standards environnementaux mondiaux (Dowell, Hart & Yeung, 1999). Une troisième étude montre une relation positive entre la performance financière et plusieurs dimensions de la performance environnementale basée sur des notations réalisées par le Franklin Research and Development Corporation. Mais certaines études établissent des conclusions différentes : Par exemple, McWilliams and Siegel (2000, p608), en réexaminant les conclusions d'une étude prouvant un lien positif fort entre performance sociétale et financière (Waddock & Graves, 1997), montrèrent que « *quand l'intensité de la recherche et développement est incluse dans l'équation, la performance sociétale de l'entreprise possède un effet neutre sur la profitabilité* », alors que les entreprises qui s'engagent activement dans la RSE ont également tendance à réaliser des investissements stratégiques dans la R&D.

Vogel (2005) fait également référence à la douzaine de revues de littérature publiées entre 1979 et 1999 qui s'accordent sur le fait que la relation entre PSE et PF n'a pas été établie et que ni les chercheurs, ni les praticiens ne peuvent s'appuyer sur ces résultats de recherches parce qu'ils sont incomparables (Mahon & Griffen, 1997).

Enfin, le domaine de l'étude de la performance des fonds socialement responsables (ISR) par rapport à celle des indices boursiers classiques connaît les mêmes controverses : Ainsi, les travaux de Luther, Mataka et Corner (1992 ; 1994 dans Déjean F, 2004) démontrent que les fonds socialement responsables surperforment les fonds classiques, tandis que Mallin, Saadouni et Briston (1995, dans Déjean, 2004) arrivent à la conclusion opposée. Enfin, Diltz (1995, dans Déjean, 2004) démontre que les performances sont identiques. Là encore, cette hétérogénéité convient d'être nuancée compte tenu de la variabilité importante entre les méthodologies utilisées, et du fait du manque de recul actuel par rapport à ces fonds ISR ; en effet, l'impact des dimensions non financières sur la performance totale d'un fond ne peut s'exprimer réellement que sur le long terme (Cummings, 2000, dans Déjean, 2004).

2.2. Les raisons expliquant la variabilité de ces conclusions

On pourrait s'interroger sur les raisons qui pourraient expliquer la variabilité de ces conclusions ; elles semblent de deux ordres : Théorique tout d'abord, avec une remise en cause des modèles théoriques utilisés qui postulent l'existence d'une relation directe entre la PSE et la PF (Schuler & Cording, 2006). Empirique ensuite, avec des interrogations

sur la qualité des échantillons utilisés pour mesurer ce lien (Griffin & Mahon, 1997), ou encore sur la qualité et la représentativité des mesures de PSE mobilisées par rapport aux dimensions théoriques du concept (Griffin & Mahon, 1997 ; Waddock & Graves, 1997), ou enfin sur la qualité des méthodologies utilisées (Margolis & Walsh, 2001). Ainsi toutes ces recherches empiriques ne sont pas exemptes de sérieuses limites méthodologiques (Allouche & Laroche, 2005; Gond, 2001 ; Margolis & Walsh, 2003) exposées par Gond (2006), que nous nous proposons de rappeler rapidement :

2.2.1. Limites liées à la mesure de la PSE

La dynamique de ce champ semble s'être créée à partir des données étant à la disposition des chercheurs, selon la démarche qu'Ullmann (1985) qualifie de « *données en quête de théories* ». Du point de vue des interactions entre PSE et PF, cette diversité affecte de manière directe les résultats obtenus, la nature des interactions entre PSE et PF variant fortement en fonction des mesures retenues (Allouche & Laroche, 2005a). Enfin, le caractère qualitatif des critères de mesure de la PSE semble la rendre difficile à évaluer (Agle and Kelley, 2001 ; Mitnick, 2000 ; Rowley and Berman, 2000).

2.2.2. Limites liées à la disparité des mesures de PF

Les études empiriques mobilisent en général deux ou trois mesures de performance financière, alors que Griffin et Mahon relèvent plus de 80 mesures différentes mobilisées dans les 67 études qu'ils ont analysées. A nouveau, les résultats des études sur les

liens PSE-PF varient fortement en fonction des modalités de mesures de la performance financière retenue. Ce facteur, combiné à la diversité des mesures de PSE, réduit donc les perspectives de généralisation des résultats obtenus.

2.2.3. Limites liées aux designs de recherche et aux méthodologies

Les auteurs ayant analysé ce corpus ont aussi mis en avant certaines défaillances liées aux méthodologies et/ou aux designs de recherche employés pour réaliser ces études (ex : négligence de variables de contrôle, biais dans la sélection des entreprises étudiées). Concernant les variables de contrôle, Vogel (2005) relève que certaines études n'utilisent aucune variable de contrôle, signifiant que toute relation trouvée peut être fallacieuse, car pouvant être due à d'autres causes que celle de la variable explicative « PSE ». D'autres études utilisent différentes variables de contrôle : En tout, presque 50 variables de contrôle différentes ont été utilisées, comme par exemple la taille de l'entreprise ou le risque, fréquemment employées, mais la plupart ne sont utilisées qu'une seule fois. Ce fait augmente encore la difficulté pour identifier la véritable contribution de la PSE à la PF (Vogel, 2005).

2.3. Des méta-analyses qui concluent à une relation positive modérée entre PSE et PF

Cependant, afin de statuer de façon plus exacte sur la nature du lien entre PSE et PF, de nombreuses méta-analyses ont été réalisées récemment (Allouche & Laroche, 2005a et 2005b ; Arlow & Gannon, 1982 ; Gond, 2001 ; Griffin & Mahon, 1997 ; Margolis & Walsh, 2001a, 2001b et 2003 ; Pava & Krausz,

1996 ; Orlitzky et al. 2003 ; Roman et al. 1999 ; Ullmann, 1985). Ces dernières permettent d'évaluer plus précisément la nature de la corrélation entre PSE et techniques permettent de considérer l'ensemble des populations d'entreprises évaluées dans toutes les études et d'inférer à partir des corrélations observées dans chaque cas des résultats beaucoup plus significatifs et généraux (Orlitzky et al, 2003). Ces méta-analyses permettent notamment de classer les études selon la nature de la relation mise en évidence (positive, négative, non significative, mitigée).

Par exemple, Margolis & Walsh (2003) présentent une revue et une évaluation des 127 études empiriques qui ont exploré le lien entre la RSE et la performance financière dans laquelle ils concluent « *qu'une simple compilation des résultats suggère qu'il y a une association positive, et certainement très peu de preuves d'associations négatives, entre la performance sociale d'une entreprise et sa performance financière* » (Margolis & Walsh, 2003, p 277).

Ensuite, la méta analyse réalisée par Orlitzky & al (2003), avance une relation positive entre la RSE et la PF. Ils ont mis en place une méthodologie complexe visant à différencier les études en fonction de la rigueur de leur méthodologie employée (permettant d'éviter la contamination des études montrant des erreurs de mesure ou d'échantillonnage par exemple). Pour ces auteurs « il y a une association positive entre la PSE et la PF au sein des contextes industriels, et au sein des différents contextes d'étude » (Orlitzky & al, 2003, p 423). En sus, ils

ajoutent qu'une relation « universellement positive » est variable (entre hautement positive et modestement positive) à cause des contingences comme les effets de la réputation, les mesures de la PF, ou les divulgations de la PSE. Au final, une étude récente majeure (2008) réalisée par l'Economic Intelligence Unit (EIU)⁹ suggère qu'une large majorité des leaders d'entreprise reconnaissent maintenant qu'il existe une corrélation claire entre la performance sociétale et la performance financière. L'étude montre que le soutien managérial aux initiatives de RSE s'étend au niveau des autres directions également (Business Green, 2008).

Margolis et al (2007) ont également récemment proposé une méta-analyse à partir de 192 résultats provenant de 167 études sur le lien PSE-PF qui conclue également qu'il existe une relation positive même si elle est modérée. Leur étude ne tient pas compte, comme celle d'Orlitzky et al (2003) des possibles contaminations et considère toutes les études comme étant de qualité équivalente, ce qui peut expliquer qu'ils découvrent une relation positive plus modeste que celle d'Orlitzky et al (Wood, 2010). Ils concluent « *qu'après 35 ans de recherches, la majorité des preuves indique une relation positive moyenne entre la PSE et la PF* ». Le signal clair qui ressort de l'ensemble de ces travaux est donc que le nombre d'études montrant un résultat positif est en général plus élevé que le nombre de travaux présentant l'une des deux autres relations (cf. Margolis & Walsh, 2001b, 2003). Glo-

9. L'Economist Intelligence Unit (EIU) est une entreprise indépendante appartenant au groupe The Economist Group par ses recherches et ses analyses, l'EIU offre des prévisions et du conseil à ses clients. Il fournit aux pays, industries et aux entreprises des analyses mondiales.

balement, la recherche sur la relation entre PSE et PF semble indiquer l'existence d'une relation positive modérée entre la PSE et la PF (Carroll & Shabana, 2010) ; cependant certaines inconsistencies subsistent, pouvant être à la fois attribuées aux différences méthodologiques et biais d'interprétation, mais aussi à l'existence de variables médiatrices et de contingences situationnelles qui influencent la relation entre la PSE et la PF (Carroll & Shabana, 2010).

En effet, quand on observe les données chiffrées, à un niveau global, les corrélations observées entre PSE et PF sont relativement importantes (de l'ordre de 16%), malgré une forte hétérogénéité des résultats (voir Allouche et Laroche, 2005) : les corrélations observées ne capturent selon les études qu'entre 20 et 24% de la variance selon les travaux. Ce qui signifie qu'environ 80% de la variance des études reste attribuable à des facteurs tels que des variables médiatrices et modératrices qui ne sont pas prises en compte par la méta-analyse. A ce stade il peut donc être possible de conclure que la relation entre PSE et PF est modérée mais positive, sans que l'on sache très exactement à quels facteurs attribuer cette interaction.

La « boîte noire » des interactions PSE-PF (Gond, 2001) produit une relation positive, mais reste tout de même opaque : on ignore encore presque tout des médiateurs et des modérateurs qui la réalisent (Gond, 2006). Ainsi, pour Carroll & Shabana (2010), les recherches futures qui prendront en compte ces facteurs médiateurs et de contingence amélioreront la compréhension du lien entre la PSE et la PF et aideront à trouver des résultats concluants concernant le business case de la RSE, et à donner des clés

de compréhension aux organisations pour qu'elles puissent identifier les leviers d'action de la PSE permettant d'obtenir une meilleure performance économique finale.

Ce nouveau champ de recherches sur le business case de la RSE semble donc pouvoir être source d'apports théoriques (progression de la recherche sur le business case) comme managériaux (identification des leviers d'action pour les organisations). Nous nous proposons de l'étudier sous un autre angle dans le paragraphe suivant.

3. Aborder le Business Case autrement

Sur la base des éléments de conclusion du paragraphe précédent, nous allons présenter dans celui ci le second courant de recherche possible concernant l'étude du business case de la RSE. Celui-ci s'appuie sur les faiblesses empiriques et théoriques du courant précédent. Ce second courant de recherches est plus récent, et comprend encore peu de travaux ; cependant, de nombreux auteurs avancent qu'il représente une réelle opportunité pour faire progresser l'étude du business case de la RSE (Carroll & Shabana, 2010 ; Gond, 2006 ; Gond & Igalens, 2008 ; Wood, 2010). Nous nous proposons de le décrire dans un premier lieu, et de justifier ensuite le positionnement de notre article au sein de ce nouveau champ d'investigation.

Berger & al (2007) examinent l'intégration concrète de la RSE au sein des entreprises. Ils distinguent trois modèles d'intégration de la RSE :

- **Le modèle « social value »** (traitant les valeurs sociales) : Dans ce modèle, les entreprises adoptent des initia-

tives de RSE pour des raisons non économiques, irrationnelles, la RSE se voyant intégrée au cœur de toutes les dimensions de l'entreprise.

• **Le modèle « business case »** : Les entreprises adoptent, a contrario, des initiatives de RSE pour des raisons rationnelles, avec, dans ce cas, des objectifs uniquement économiques. Le choix des initiatives menées dépend de l'existence d'un lien clair et direct à la performance financière.

• **Le modèle «syncretic stewardship»** : De même, dans ce modèle, les initiatives de RSE sont menées pour des raisons rationnelles, avec une poursuite d'objectifs économiques mais tout en étant intégrées dans une « philosophie de management » en alliant «marché de la vertu» et objectifs économiques (Berger & al, 2007, p144).

Pour Berger & al (2007) les deux derniers modèles intègrent une poursuite d'objectifs économiques et peuvent donc être assimilés à deux visions différentes du business case (BC) de la RSE : une vision étroite (modèle «business case») et une vision large (modèle « syncretic stewardship ») du BC de la RSE. Dans le premier modèle, le BC est qualifié par Berger & al (2007) « d'étroit » parce que la RSE est uniquement recherchée lorsqu'il y a un lien clair à la performance financière de l'entreprise. Dans le second modèle, la vision du BC est qualifiée de « large » parce qu'il recherche des relations directes et indirectes entre la RSE et la performance de l'entreprise, permettant ainsi d'apprécier la relation complexe entre la RSE et la performance de l'entreprise, en reconnaissant l'interdépendance qui lie l'entreprise et la société (Berger & al, 2007).

Ainsi, une vision étroite du BC de la RSE cherche à justifier un lien direct

entre la RSE et la performance financière, et s'attache principalement à identifier les réductions immédiates des coûts engendrés par la démarche de RSE. Au contraire, la vision large du BC s'intéresse au fait que les initiatives de RSE peuvent avoir des impacts directs et indirects sur la performance financière, permettant ainsi à l'entreprise de bénéficier de l'ensemble des opportunités générées par la démarche de RSE. Elle avance que la RSE peut permettre à l'entreprise de constituer un avantage concurrentiel en créant une relation gagnant-gagnant avec ses PP, tout en réalisant des gains en termes de réduction de coûts et de risques, et en améliorant la réputation et la légitimité de l'entreprise (Kurucz et al, 2008). La vision large du BC décrite par Berger & al (2007) reconnaît donc la nature complexe et interdépendante de la relation entre la PSE et la PF, et permet donc d'approfondir la compréhension du BC de la RSE.

Si la vision « étroite » du BC s'apparente aux premières recherches sur le lien direct PSE-PF décrit précédemment et dont nous avons montré les limites, la vision « large » du BC semble, au contraire, s'intégrer dans le nouveau champ de recherches sur le BC évoqué à la fin de paragraphe précédent. En effet, reconnaître cette complexité et chercher les liens directs et indirects à la performance financière, permet de mieux comprendre les impacts des activités de RSE sur la performance financière de l'entreprise en prenant en compte les effets de variables médiatrices et de contingences situationnelles. Les inconsistances dans les résultats des études sur le lien direct entre PSE et PF peuvent alors se retrouver justifiées : les bénéfices de la RSE ne sont pas ho-

mogènes et dépendent de la capacité de l'entreprise à développer des stratégies appropriées de RSE (Smith N, 2003 ; Smith T, 2005) qui sont dirigées vers l'amélioration parallèle des relations avec les PP et du bien être social (Barnett, 2007). Les bonnes stratégies de RSE sont celles qui démontrent une convergence entre les objectifs économiques et sociaux (Porter & Kramer, 2006), en comprenant notamment quelles sont les variables médiatrices et contingentes en jeu dans les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Pivato & al (2008) illustrent par exemple le rôle de la confiance en tant que variable médiatrice permettant de relier les activités de RSE à la performance financière. Ils avancent en effet que l'attention doit être focalisée sur « des mesures intermédiaires de la performance, comme la satisfaction des clients...pour prouver l'existence de corrélations positives avec les investissements sociaux » (Pivato & al, 2008, p3). Leur étude empirique illustre que les initiatives de RSE menées par l'entreprise influencent indirectement sa performance en agissant sur la construction de relations de confiance avec les clients, qui se traduit en une plus forte fidélité à la marque de ces derniers. L'étude indique donc que les initiatives de RSE peuvent avoir une influence positive indirecte sur la performance financière de l'entreprise, la confiance étant dans ce cas la variable médiatrice qui permet de relier la PSE à la PF.

Une perspective contingente telle que présentée par Pivato et al (2008) permet donc le développement de justifications concernant le manque de relations positives entre la RSE et la PF dans certaines circonstances. De

plus, elle apporte un argument pour défendre le BC de la RSE dans des environnements dans lesquels le BC n'a pas fonctionné (ex : De Schutter, 2008 ; Valor, 2008 ; Williamson & al, 2006). Des variables médiatrices et des contingences situationnelles ont une influence sur les impacts de la RSE sur la PF expliquant que les impacts de la PSE ne sont pas toujours positifs sur la PF. L'identification du rôle de variables médiatrices et de contingences situationnelles améliore donc la compréhension de la relation entre performance et responsabilité (Carroll & Shabana, 2010). Les entreprises sont, par conséquent, capables d'identifier et de poursuivre des initiatives de RSE profitables et d'établir une relation renforcée entre leur stratégie et leur démarche de RSE, comme suggéré par Porter & Kramer (2006).

Ces différentes conclusions concernant la nécessité d'ouvrir la « boîte noire » des interactions entre la PSE et la PF (Gond, 2001), ou la découverte des variables médiatrices et contingentes en jeu dans les interactions PSE-PF, nous amènent ainsi à rejoindre ces différents auteurs pour explorer ce nouveau champ de recherche sur le business case de la RSE. Ainsi, des nouvelles pistes de recherche peuvent être ouvertes concernant la dynamique d'interaction entre les concepts, à travers par exemple des modèles distinguant des mécanismes internes de construction de compétences et de capacités d'apprentissage au travers de la PSE ou externes de renforcement de la performance financière par la réputation influencée par la PSE (Orlitzky et al, 2003), mais dont les variables intermédiaires et les modérateurs restent largement à explorer (Gond, 2006). Le but ici serait de comprendre comment

et pourquoi une politique de responsabilité permettrait d'être profitable, et donc par quels mécanismes passe-t-on de la PSE à la PF. En effet, la recherche d'une relation entre RSE et performance financière, ne pourra pas être simple, directe et inconditionnelle, car toutes les entreprises ne pratiquent pas la RSE de la même façon, avec la même sincérité et le même engagement (Luo & Bhattacharya, 2006).

Conclusion

En 1974 Votaw déclara, déjà, «*Le mouvement de responsabilité sociale des entreprises aurait besoin de retomber sur terre*» car d'après l'auteur, «*aucune cause sociale durant l'histoire récente n'a été sujette à tellement de différentes approches, définitions, révisions, conceptions et de dogmes autant que celle-ci*» (p102-103). Plus de trente ans plus tard, le thème de la RSE semble susciter plus de controverses et de débats sans parvenir à un consensus au sujet des questions qui l'entourent. Le but du présent papier était de donner un aperçu sur ces débats en montrant la diversité des positions et des opinions à l'égard du Business Case de la RSE. Pour conclure sur le point objet de notre article, on peut avancer l'idée que la seule certitude que l'on puisse avoir à ce sujet, c'est que l'investissement dans la RSE n'engendre pas systématiquement un retour sur investissement immédiat. Cette ambiguïté laisse la porte ouverte à la spéculation quant à l'argumentation économique en faveur du « Business Case » de la RSE.

Le présent article comporte deux limites, l'une renvoyant au contenu et l'autre à la méthode. Au niveau du contenu, nous ne pouvons pas estimer

avoir été exhaustif en ce qui concerne les débats sur le Business Case de la RSE. Les arguments développés à la fois pour prouver l'existence ou non d'un lien de causalité entre PSE et PF reste insuffisants pour trancher sur la question. Les dimensions théoriques et pratiques est tellement dense et évolutif qu'il apparaît difficile à cerner dans son ensemble ; l'existence de débats et de controverses autour du thème abordé peut être étayée en mobilisant d'autres perspectives et d'autres auteurs. La deuxième limite du présent papier réside dans le fait de se baser uniquement sur une revue de la littérature sans recourir à une investigation empirique. Une enquête sur les perceptions du Business Case comme modèle de la RSE chez les PME pourrait utilement compléter la présente investigation ■

Bibliographie

- Acquier A et Gond J.P. (2005). « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : *Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)* », Working-Paper-CGS-Ecole des Mines de Paris.
- Allouche J., Laroche P. (2005). « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », *Acte du congrès « La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe et mystification »*, GREFIGE, Université de Nancy 2, mars.
- Barnett M.L. (2007). « Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, 32: 794-816.
- Bowen H. R. (1953). « *The Social Responsibilities of the Businessman* », New York: Harper and Row.
- Capron M. (2003). « *Un nouvel instrument d'auto-évaluation des*

organisations, *le Bilan Sociétal*, Comptabilité-contrôle-audit», revue de l'Association Francophone de Comptabilité, n° spécial, pp.55-70.

- Carroll A.B. (1979). « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, 4: 497-505.

- Carroll A.B. and Kareem M. Shabana K.M. (2010). « The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice», *International Journal of Management Reviews*.

- D.J. Vogel, Is there a market for virtue? «The business case for corporate social responsibility». *California Management Review*, 47, 2005, pp. 19-45.

- François Labelle et Kadia Georges Aka « Le business case pour la responsabilité sociale des entreprises adapté aux PME 5 cas québécois » *Entrepreneurial practice review* Volume 1 Issue 3 Summer 2010.

- McWilliams A, & Siegel D. (2000). «Corporate social responsibility and fi-

nancial performance: Correlation or misspecification? », *Strategic Management Journal*, 21: 603-609.

- Top 10 Reasons, PricewaterhouseCoopers 2002 Sustainability Survey Report, reported in «Corporate America's Social Conscience, » *Fortune*, May 26, 2003, 58.

- Porter M.E. and Kramer M.R. (2006). «Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility», *Harvard Business Review*, 84: 78-92.

- Roman R, Hayibor S, & Agle B, 1999, «The relationship between social and financial performance», *Business and Society*, 38, no. 1, p121.

- Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, vol. 4, N° 199.

- Vogel D, 2005, «The market for virtue - The potential and limits of corporate social responsibility», *Brooking Institution Press*, Washington DC.

PME et valorisation de richesses immatérielles : le savoir-innover singulier d'artisans-chocolatiers d'une PME familiale de proximité de 3^{ème} génération

Jeanine BILLET
 Professeur
 Management/
 Entrepreneuriat
 Laboratoire
 IRMAPE
 Groupe ESC PAU
jeanine.billet@esc-pau.fr

Résumé. Le contexte économique s'est transformé et la création de richesses ne provient plus que des seules ressources matérielles, le capital immatériel¹ de l'entreprise est source de Valeur (Fustec et Marois, 2011). Le capital immatériel devient le véritable déterminant de l'avantage compétitif de l'entreprise, c'est un moteur de performance et de pérennité de l'entreprise (Ordre des Experts-Comptables, 2011). Les entreprises artisanales sont des entreprises à taille humaine qui ont le vent en poupe (Cognie F et Aballéa F, 2010). Le dirigeant-artisan est au centre de toutes les décisions, il va s'appuyer sur la proximité territoriale (Marchesnay, 2012, pour répondre aux attentes des clients, à partir de richesses immatérielles de l'entreprise. Modernité et tradition, deux termes antinomiques, mais qui permettent à l'artisan-entrepreneur de petite structure encadrée (Richomme K, 2000 / Picard C, 2000), de conjuguer créativité et tradition, afin de proposer une stratégie « singulière » différenciante, permettant à l'entreprise d'être reconnue et d'asseoir sa notoriété sur son territoire pour créer de la richesse. La question posée a été de s'interroger sur la façon dont des artisans-chocolatiers, d'une PME Familiale (PMEF) de proximité de 3^{ème} génération, ont pu développer leur PME, de façon pérenne, à partir d'un « savoir-innover » issu des ressources idiosyncrasiques, en s'appuyant sur des richesses immatérielles de l'entreprise.

La problématique: « Comment l'artisan-entrepreneur de PMEF de proximité peut construire un savoir-innover singulier, créateur de valeurs territoriales, à partir de richesses immatérielles ? »

Mots-clés. PMEF, Entrepreneur-Artisan, Agilité, Innovation, Richesses Immatérielles.

1. Le capital immatériel : peut être défini comme toute richesse de l'entreprise qui ne se lit pas dans les états financiers (Fustec et Marois, 2006).

Abstract. As a result of the economic context changes, the wealth creation is no more related to the only material resources, the intangible capital creates also value (Fustec and Marois, 2011). Intangible capital becomes the real determinant of the unique value proposition of the company, it is a driver of performance and sustainability of the company (Association of chartered accountants, 2011). Craft enterprises are human sized-companies that have the wind in their sails (Cognie F and Aballéa F, 2010). The manager-craftsman is the actual decision-making person, based on the territorial proximity (Marchesnay, 2012), he will meet the expectations of customers, through non-material wealth of the company. Modernity and tradition, two contradictory terms, But which allow the craftsman entrepreneur of small built-in structure (Richomme K, 2000 / Picard C, 2000), to combine creativity and tradition, in order to propose a «singular» differentiating strategy, allowing the company to be renown in its territory to create wealth. The question asked was to question the way in which craftsmen-chocolate makers, a small family business (SMEs) of proximity of 3rd generation, were able to develop their SME in a sustainable manner, based on a «innovate-know how» derived from idiosyncratic resources, based on the intangible capital of the company.

The issue is: «How can the craftsman-entrepreneur of SMFS of proximity build a singular innovative-know how, creator of territorial values, based on immaterial riches? »

Key words. SMES, Entrepreneur-Craftsman, Agility, Innovation, Intangible Wealth.

Introduction

Le contexte économique s'est transformé et la création de richesses ne provient plus que des seules ressources matérielles, le capital immatériel² de l'entreprise est source de Valeur (Fustec et Marois, 2011). Le

capital immatériel devient le véritable déterminant de l'avantage compétitif de l'entreprise, c'est un moteur de performance et de pérennité de l'entreprise (Ordre des Experts-Comptables, 2011). Dans le système socio-économique globalisé dans lequel nous vivons, on constate, de plus, un

2. Le capital immatériel : peut être défini comme toute richesse de l'entreprise qui ne se lit pas dans les états financiers (Fustec et Marois, 2006).

fort développement des économies locales et territoriales, avec une recherche d'identité locale basée sur les ressources idiosyncrasiques qui sont portées par des entreprises de petite et moyenne tailles (Marchesnay M, 2001 ; Torrès O, 2007 ; Torrès O et Gueguen G, 2008 ; Halévy M, 2012). Le territoire agit en tant que structure de régulation face à la globalisation. Le territoire peut-être source d'innovation pour l'entrepreneur, et celle-ci prend ses sources dans l'histoire et la géographie du territoire, « la cliostratégie » (Marchesnay, 2001).

L'artisanat³, secteur majeur de l'économie française, est caractérisé par ces typologies d'entreprises que sont les TPE et PME⁴, dans tout le territoire français. Le 1^{er} janvier 2014, la France comptait 1,1 million d'entreprises artisanales⁵ (DGE, 2016), produisant une valeur ajoutée de 105 milliards d'euros, avec plus de 2,7 millions d'actifs dont 2 millions de salariés, pour un chiffre d'affaires de 280 milliards d'euros. Les entreprises artisanales sont des entreprises à taille humaine ; ce sont des entreprises de proximité où le dirigeant-artisan est au centre de toutes les décisions. Ce dernier est perçu par les acteurs économiques comme un dirigeant de type traditionnel, ne recherchant pas la modernité et plutôt ancré sur ses valeurs. Ces entreprises artisanales, quant à elles, constituent

un tissu dense d'activités au service de la population, des entreprises et de l'économie locale.

En ce début de 3^{ème} millénaire, marqué par des mutations importantes et des changements permanents et imprévisibles, on constate que les entreprises artisanales ont le vent en poupe (Cognie F et Aballéa F, 2010). Elles ont su se moderniser et elles possèdent des atouts qui leur confèrent de véritables opportunités sur les marchés (Moati Ph, 2002). Les entreprises artisanales, contrairement à l'image qu'on leur confère, ont su innover à différents niveaux, en combinant de façon singulière et propre, des ressources internes et externes (cahier de synthèse de l'ISM, 2013). Elles prennent, ainsi, une place importante au sein de l'économie française et sont des catalyseurs dynamisant l'ensemble du territoire (Giraut F., 2008), grâce aux missions et services de proximité qu'elles remplissent. L'artisan-entrepreneur s'appuiera sur cette proximité territoriale, source d'inspirations innovantes et de créativité, basées sur les ressources idiosyncrasiques (Marchesnay, 2002) du territoire, pour répondre aux attentes des clients qu'ils soient locaux ou internationaux (Marchesnay, 2012), à partir des richesses immatérielles de l'entreprise. De nombreux travaux indiquent l'importance du rôle du dirigeant de

3. Artisanat : « ensemble des artisans, leurs entreprises et leurs activités. Le terme est apparu dans le vocabulaire français dans les années 1920. On parle depuis la réforme de 1962 de secteur des métiers. Il est géré par la chambre des métiers et de l'artisanat. » (Perrin C., 2007). Ensemble de personnes travaillant de leur main.

4. TPE (Très Petite Entreprise) : entreprise de moins de 10 salariés /PME (Petite Moyenne Entreprise) : entreprise de 10 à 250 salariés (France)

5. Les entreprises artisanales se caractérisent par leur dimension et la nature de leur activité. Il n'y a pas de définition européenne des entreprises artisanales. La Commission européenne précise que les entreprises artisanales « continueront à être définies au niveau national, en raison de leurs spécificités ». (INSEE)

PME et les actions qu'il entreprend pour donner du sens à la stratégie déployée (Raveleau B, 2007) afin d'apporter des réponses, face aux turbulences de l'environnement. De plus, la culture du métier influence grandement les stratégies développées par les dirigeants-artisans (Polge et Fourcade, 2006). Ces acteurs du développement des territoires, que sont les dirigeants de PME artisanales, sont des protagonistes privilégiés et incontournables. La façon d'entreprendre du propriétaire-dirigeant permet aux PME d'être pérennes et ce savoir-faire est spécifique à ces organisations, à leur mode de gouvernance et à la structure de leur propriété (Salvato C, 2004).

Modernité et tradition, deux termes antinomiques, mais qui permettent à l'artisan-entrepreneur de petite structure encadrée (Richomme K, 2000 / Picard C, 2000), de conjuguer créativité et tradition, afin de proposer une stratégie « singulière » différenciante, qui va permettre à son entreprise d'être reconnue et d'asseoir sa notoriété sur son territoire. La taille n'est pas un obstacle à la créativité, c'est le rôle de l'artisan-entrepreneur de TPE qui va être déterminant dans la créativité des produits fabriqués. Ceux-ci vont pouvoir apporter en même temps les valeurs d'antan, l'histoire et la culture du territoire sur lequel il se trouve, et répondre aux normes en vigueur en matière d'innovation, en s'appuyant sur la proximité des acteurs et des réseaux, afin de répondre aux exigences des clients.

On se demande, alors, si l'attitude d'entrepreneur (au sens de Schumpeter) d'un dirigeant-artisan de proximité peut être un élément de différenciation qui lui permette de développer un «savoir-innover» particulier [conjugai-

son de connaissances, d'imagination, d'expériences] ? Ce «savoir-innover» serait compatible avec la petite taille de l'entreprise et son côté artisanal. Ainsi, la créativité de l'artisan-entrepreneur de proximité, au travers de son « savoir-innover », permettrait d'élaborer une stratégie « singulière », en tant qu'acteur dans son milieu (principe de proximité, Torrès).

L'originalité de ce travail réside, non seulement, au niveau du mode opératoire de l'approche qualitative de ce cas unique d'entreprise, portant sur une étude en profondeur, sur plus de cinq années, avec de nombreux entretiens effectués, auprès des différentes générations d'artisans-entrepreneurs, complétés par des informations provenant d'articles ou de sites internet professionnels spécialisés ; mais aussi, au niveau, d'actions pédagogiques menées et encadrées par l'enseignant-chercheur auprès de cette PME, sur la même période, avec des étudiants de l'école de gestion dans laquelle elle enseigne. Ces travaux pédagogiques sont venus enrichir la connaissance des actions stratégiques menées par les différents dirigeants.

Dans ce contexte et fort de ces différents enseignements, la question posée a été de s'interroger sur la façon dont des artisans-entrepreneurs de proximité ont pu développer leur PME, de façon pérenne, en s'appuyant sur un «savoir-innover» issu des ressources idiosyncrasiques, à partir de richesses immatérielles de leur entreprise. Cette stratégie « singulière » a-t-elle engendré des répercussions sur le territoire, et créer une richesse nouvelle pour des acteurs nationaux et internationaux ? L'objectif consiste à se demander s'il existe des attitudes, des attributs, des compétences spécifiques au niveau de l'artisan-entre-

preneur qui éclairent une telle stratégie ? Existe-t-il une corrélation entre la créativité de l'artisan-entrepreneur et les ressources idiosyncrasiques du territoire ? Celles-ci sont-elles particulières pour permettre à l'artisan-entrepreneur de développer des capacités entrepreneuriales singulières source du « savoir-innover » ? La taille de l'entreprise peut-elle être un frein au développement de la créativité ? Ou encore, comment l'artisan-entrepreneur peut-il faire côtoyer créativité et savoir-faire traditionnel au travers des produits fabriqués ?

La problématique qui en découle, est : « Comment l'artisan-entrepreneur de PME de proximité peut construire un savoir-innover singulier, créateur de valeurs territoriales à partir de richesses immatérielles ? »

La présentation de notre étude se décompose en trois parties. Dans une première partie, le cadre conceptuel permet de préciser les caractéristiques et l'univers des PME Familiales (PMEF) et artisanales, avec l'importance du capital immatériel et du dirigeant-artisan dans la façon dont il va élaborer sa stratégie sur le territoire. Dans un deuxième temps, la démarche empirique de ce cas unique d'entreprise artisanale, présente la méthodologie de recherche, le terrain d'étude relatif à cette PMEF artisanale, et l'identification des Facteurs Clés de Différenciation (FCD). La troisième partie, quant à elle, porte sur l'analyse, les résultats et les contributions pratiques avec la proposition d'une première ébauche de modélisation.

1. Le cadre conceptuel

Ces typologies d'entreprises artisanales et familiales, caractérisées par un fort ancrage territorial, un capital social élevé, un fonctionnement en réseau et une culture familiale propre, vont jouer un rôle important et pourront être particulièrement efficaces face à cette 3^{ème} révolution industrielle (Rifkin, J, 2013). L'espace économique dans lequel nous vivons, est caractérisé par le retour de la proximité, la recherche du bien-être au travail et la valorisation du savoir-faire, afin de satisfaire les parties-prenantes, tant internes (les salariés) qu'externes (les clients) afin de proposer une valeur « globale » partagée par Tous (Halévy M, 2013). Ce sont ces entreprises, les PME Familiales qui font l'objet de notre cadre de recherche.

1.1. Les caractéristiques et l'univers des PME familiales (PMEF) et artisanales

L'entreprise familiale⁶ est caractérisée par sa culture⁷ qui prend appui sur ses croyances et ses valeurs résultant de l'origine de la famille, de son histoire et de ses relations sociales (Hall et al, 2001). C'est la famille qui est le socle déterminant et qui permet de transmettre les valeurs ; c'est « l'esprit de famille » que l'on retrouve dans cette typologie d'organisation, elle permet de maintenir la cohérence par rapport aux décisions prises (Arrègle et al, 2004). Les PMEF ont recours à des démarches entrepreneuriales, telles que la prise de risque,

6. Entreprise familiale (EF) : « organisation où 2 ou plusieurs membres de la famille étendue influence la marche (direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parentés, des postes de management ou des droits de propriété du capital » (Allouche J. et Amann B., 2000).

7. Culture d'entreprise : « ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et ce qui la distingue des autres » (Thévenet, 1986).

la proactivité ou encore la capacité d'innovation, (Fayolle A et Begin L, 2009). Cet esprit d'entreprendre peut se transmettre, ainsi, de génération en génération, au sein des entreprises familiales (Steier, 2009). Nous allons nous référer à l'entreprise familiale entrepreneuriale⁸ (Fayolle A et Begin L, 2009), de petite et moyenne tailles, qui de plus a un caractère artisanal. Dans ce contexte, le rôle de la famille est indiscutable : c'est elle qui permet au processus entrepreneurial de se développer, de se propager autres membres (Rogoff EG et Heck RKZ, 2003 / Saporta B, 2002) et de pouvoir jouer un rôle moteur et dynamisant sur le territoire dans lequel l'entreprise intervient. La culture de ces organisations joue, également, un rôle important pour le développement du comportement entrepreneurial que l'on pourra y rencontrer (Zarha SA et all, 2004). C'est par la famille que la culture entrepreneuriale se crée et que l'esprit d'entreprendre se diffuse (Steier, 2009). La pérennité et l'entrepreneuriat, dans ces entreprises familiales, pourraient provenir des stratégies d'innovation développées par ces dernières (Jouini S et Mignon S, 2009).

1.2. Le rôle prépondérant du dirigeant-artisan de PME

Ces PME artisanales et familiales sont caractérisées par une gestion de proximité et familiale, où les prises de décisions et de financement sont l'affaire du dirigeant et de la famille proche, (Richomme K., 2000). Le sous-système familial est très présent, dans le management et la gestion des entreprises artisanales (Richomme

K, 2006). Les comportements des acteurs familiaux sont importants et le dirigeant-proprétaire demeure l'élément central (White et all, 2007/ Kellermanns et all, 2008) ; il possède des caractéristiques particulières et a un comportement singulier (Dau-mas J-C, 2012/2). C'est sa personnalité qui sera l'essence même du mode de management et de stratégie de l'organisation. Il est au centre du système de gestion de l'entreprise, il possède une véritable légitimité dans la prise de décision et souhaite la continuité pour son entreprise (Marchesnay M, 2008). Pour le dirigeant de PME, il est important de pérenniser son entreprise, en premier lieu, avant même la performance purement économique et à ce titre il privilégie les ressources humaines (Bloch A, 2013). De plus, la vocation est d'être transgénérationnelle, le transfert de savoir-faire est primordial, car de là dépend la continuité et la légitimité de l'entreprise sur son territoire. A cela, il faut rajouter l'importance pour les successeurs de bien posséder les éléments ayant trait au réseau social et de se les approprier (Lee K.S et all, 2003), d'autant plus que les réseaux sociaux des PME artisanales sont construits sur des relations *intuitu personae* (De Freyman J et all, 2008). Ceci est d'autant plus important, car la proximité qui est l'essence même des PME artisanales, est un élément fort de positionnement et de différenciation pour ces organisations. Ceci leur permet de s'adapter plus facilement face aux attentes des consommateurs, d'être innovantes, quant aux propositions d'offres et de services qui en résultent et d'entretenir cette relation de

8. Entreprise familiale entrepreneuriale : « celle qui prend des décisions liées à la poursuite d'opportunités et qui agit pour exploiter ces opportunités »

confiance avec le client. Ces éléments sont autant d'avantages concurrentiels pour les PMEF, si les dirigeants-artisans savent dire à leurs clients ce que ces derniers peuvent leur apporter en termes de savoir-faire (Cognie F et Aballéa F, 2010). Nous allons voir quelle est la démarche entreprise par ces PMEF artisanales pour développer leur stratégie et comment celles-ci peuvent créer de la valeur sur le territoire.

1.3. Stratégie entrepreneuriale de PMEF artisanale de proximité

Dans l'environnement turbulent marqué par de nombreuses crises, les PMEF implantées sur un territoire jouent la carte du local et des valeurs traditionnelles qui les caractérisent. Elles mettent en avant la tradition, le respect de la nature et de l'environnement dans le choix de leurs produits, le goût de l'authentique, l'amour du travail bien fait, pour assurer de la qualité de leurs produits et apporter, ainsi, de la confiance à leurs clients (Sylvander, 1995/ Sirfix, 2001). Il existe différentes définitions des produits liés au terroir : différents labels de terroir (certifiés conformes par l'INAO⁹) sont accordés à ces derniers pour indiquer leurs lieux d'origine. C'est ce qui permet aux consommateurs de les identifier et de les différencier. Mais à côté de cela, d'autres produits en lien avec le terroir peuvent être, également, considérés par le consommateur comme des produits s'appuyant sur les ressources du territoire. Le

dirigeant-artisan va pouvoir s'adosser à ces ressources pour déployer une stratégie de différenciation, créatrice de richesses singulières (Polge M, 2003). Ceci permet au dirigeant de PMEF artisanale de générer de la Valeur en prenant appui, d'une part, sur les ressources spécifiques du territoire et, d'autre part, sur les compétences spécifiques et innovantes, liées au savoir-faire du dirigeant-artisan. Dans ce cadre, on aura affaire à un dirigeant-artisan de PME entreprenant, identifié en tant qu'« entrepreneur en boucle double » (Marchesnay M, 2001) qui développe une stratégie entrepreneuriale de proximité, singulière et innovante. (Marchesnay M, 2004). L'artisan-entrepreneur est, ainsi, un artisan plus vigilant aux évolutions de l'environnement, aux attentes des consommateurs (Picard C, 2006) et aux innovations qu'il va développer. Les Facteurs Clés de Différenciation (FCD) des PMEF artisanales vont s'appuyer sur la capitalisation des connaissances du marché, acquises tout au long de la vie de la PMEF et sur les activités et produits déployés par les dirigeants-artisans qui se sont succédé. Ceci sera renforcé par les liens étroits entretenus entre la PMEF et les clients du territoire (James, 2006/Miller et al, 2008)¹⁰.

La complexité croissante à tout niveau, l'incertitude actuelle dans tous les domaines amènent les entreprises à être de plus en plus agiles afin de répondre aux attentes des clients et être en phase face à l'évolution de l'en-

9. L'Institut national de l'origine et de la qualité, ou INAO (sigle de son ancien nom Institut national des appellations d'origine), est un établissement public à caractère administratif français placé sous la tutelle du ministère de l'Agriculture. Il accompagne les producteurs qui s'engagent dans les démarches de qualité et gère plus globalement les signes d'identification de l'origine et de la qualité pour les produits fabriqués en France qui sont des signes officiels français. www.wikipedia.org.

10. In Sihem Ben Mahmoud-Jouini et al, 2010.

vironnement. Cette notion d'agilité répond aux actions stratégiques menées par les entreprises qui évoluent dans ces nouveaux environnements (Badot O, 1997). Différents travaux sur l'agilité des entreprises ont été menés, ils intègrent les concepts de flexibilité, de réactivité et d'innovation, mis en place par les dirigeants, pour proposer des produits adaptés, afin d'affronter la turbulence dans laquelle se trouvent leurs entreprises. Des facteurs caractéristiques aux PME, en lien avec la proximité que ces dernières possèdent vis-à-vis de leur territoire et de leurs parties-prenantes, leur permettent de développer une culture clients propre (Barrand J, 2006) et de décliner une agilité stratégique qui leur permet de se différencier et d'être pérennes (Mignon S, 2002). Dans les environnements complexes, les stratégies développées par des PMEFA artisanales peuvent emprunter la logique de la singularité, pour se démarquer de leurs concurrents, afin de créer de la valeur de façon différente, en développant une vision à long terme, leur permettant d'être pérennes (Marmuse Ch, 1997).

Cette stratégie de singularité permet de créer pour le client un produit personnalisé, provenant du savoir-faire spécifique détenu par le dirigeant artisan (Loup S et al, 2010). Ces « artisans d'art » vont, grâce à leur créativité, faire découvrir de nouveaux produits, de nouvelles matières et saveurs à leurs consommateurs (Bergadaà, 2008). Les comportements d'innovation des PME peuvent se développer en s'appuyant sur le territoire et la culture locale (Saives A-L et al, 2011). Le « mix de proximité », en termes de ressources et d'opportunités, permet au dirigeant-artisan de saisir ces opportunités, de développer des capaci-

tés créatives (Boldrini J-C et Chéné E, 2011).

C'est dans cette « mosaïque » où se superposent globalisation et mondialisation, mais aussi, développement des économies locales et de proximité, que les PMEFA artisanales ont une place et peuvent s'inscrire dans ce nouveau système socioéconomique mondial (Halévy M, 2012). Elles savent développer des stratégies entrepreneuriales diverses et variées, en lien avec leurs spécificités, en termes de capital humain et de savoir-faire, et en relation avec leur territoire.

Divers travaux de recherche ont été développés dans le champ de l'entrepreneuriat familial, et ont permis de mettre en exergue le rôle de la famille dans les choix stratégiques menés.

En ce qui concerne la réflexion menée dans ce travail de recherche, nous avons croisé différents champs, celui de l'entrepreneuriat familial, avec celui de la PME territoriale, dans le secteur de l'artisanat, pour voir quel est le rôle et l'impact du dirigeant-artisan dans la façon d'élaborer la stratégie de l'entreprise. La démarche présentée s'appuie sur un cas unique de PMEFA artisanale gérée par différentes générations d'artisans-entrepreneurs, au fil des années.

2. La démarche empirique

Nous avons conduit notre travail à partir d'une étude de cas en profondeur qui s'appuie sur une étude longitudinale. L'objectif est de comprendre et d'identifier ce qui a permis à cette entreprise artisanale de se développer et d'être reconnue auprès des différentes parties-prenantes, salariés, fournisseurs, confrères et clients ; d'identifier

quel est le rôle des dirigeants dans l'anticipation des mutations qui sont intervenues pour satisfaire les nouvelles attentes des consommateurs, tout en proposant des produits traditionnels et novateurs, s'appuyant sur les attributs du territoire. La problématique posée est :

« Comment l'artisan-entrepreneur de PME de proximité peut construire un savoir-innover singulier, créateur de valeurs territoriales, à partir de richesses immatérielles? »

Dans cette partie, nous allons présenter la méthodologie de recherche et la PME artisanale sur laquelle s'est effectuée la recherche, ainsi que l'identification des Facteurs Clés de Différenciation (FCD) de cette entreprise.

2.1. La méthodologie de recherche

C'est une démarche exploratoire, de nature qualitative, qui est menée, à partir d'un cas unique d'une PME artisanale, d'un territoire donné, celui de l'Adour (région sud-ouest de la France). Cette entreprise, comme toutes celles de cette typologie, est caractérisée, par des dirigeants-artisans qui se sont succédé et qui sont les dépositaires de savoir-faire transmis de génération en génération.

L'étude longitudinale porte sur l'étude de cas d'une PME, d'artisans chocolatiers dont l'entreprise existe depuis 70 ans. Nous sommes face à une entreprise d'artisans confiseur-chocolatier de 3^{ème} génération. Ce sont des entretiens en profondeur qui se sont déroulés sur une période de 5 ans, dans les locaux de l'entreprise et qui ont permis d'apporter des éclairages sur les rôles des dirigeants. Ceci a permis

de mettre en exergue les choix stratégiques réalisés par ces dirigeants et d'identifier les spécificités entrepreneuriales et managériales particulières, liées aux caractéristiques intrinsèques de ces dirigeants-artisans. Cette recherche appliquée apporte un éclairage sur la façon dont des dirigeants-artisans entreprennent et développent une stratégie entrepreneuriale de « singularité » (Marmuse¹¹, 1997) sur un territoire. Face aux défis actuels, cela permet de saisir quelles sont les particularités d'une PME artisanale et familiale, très attachée à son territoire. L'auteure présente les problématiques rencontrées par ces organisations familiales de petite et moyenne tailles et montre le rôle et l'importance du dirigeant-proprétaire dans la façon de concevoir et développer une stratégie innovante et singulière. Ce cas d'entreprise permet de comprendre, quels sont les enjeux auxquels sont confrontés des artisans-chocolatiers qui sont garants des traditions, du savoir-faire, dans un contexte de plus en plus complexe, avec des règles et des normes de plus en plus importantes. Mais, ces artisans-chocolatiers, en parallèle, sont de purs créatifs et s'inspirent des ressources de leur territoire, pour développer la stratégie de leur entreprise, tout en cherchant à promouvoir le territoire duquel ils sont issus. Face à ces bouleversements économiques, il est intéressant de voir comment, des artisans-entrepreneurs (Barbot-Grizzo, 2012) d'une PME encadrée, ont pu et continuent à créer de la richesse, pour l'entreprise et les différentes parties-prenantes, en s'appuyant sur

11. Marmuse Ch. « En matière de stratégie, on conviendra de définir la singularité à la fois comme le résultat et comme la démarche d'une logique de choix non conforme aux pratiques ou aux modes de pensée habituels ».

l'histoire et les valeurs du territoire, ainsi que sur la passion et l'amour de leur métier.

La démarche d'investigation, à partir de l'étude de ce cas unique d'entreprise, a permis d'avoir une compréhension globale (holistique) des événements de la vie réelle (Hlady Rispal M, 2002 / Yin and Campbell, 2003) de cette PME artisanale et de voir l'évolution de cette entreprise. Des entretiens ont été menés, à partir d'interviews semi-directifs, pour avoir une vue en profondeur de l'entreprise. Ils se sont déroulés dans les locaux de la PME artisanale. Ils ont été enregistrés et retranscrits.

Différentes actions de collecte de données ont été réalisées, également, dans le cadre de formations en entrepreneuriat, par des étudiants inscrits dans ces modules. L'objectif des séquences pédagogiques étaient d'avoir une connaissance approfondie des PME, en investiguant le cas d'une typologie de PME. Ainsi les étudiants, de 3 promotions différentes, par groupe de 3-4, ont, à chaque fois, réalisé des guides d'entretiens, sous la tutelle de l'enseignant, sur des problématiques à traiter. Ces derniers ont conduit, avec l'enseignante qui les a coachés, des entretiens semi-directifs, auprès de différents collaborateurs et des dirigeants familiaux qui se sont succédé. Il y a eu des restitutions face aux dirigeants à l'école. Des documents écrits ont été remis aux dirigeants et évalués par ces derniers. L'analyse de ces données et le recoupement avec les éléments académiques ont permis de s'interroger

sur les éléments déterminants d'une PME artisanale dans le monde du chocolat, et de se poser des questions sur le management déployé et la stratégie réalisée par les dirigeants-artisans de cette PME. Ces différents travaux ont servi de base de construction au guide d'entretien¹². Celui-ci a donné lieu à différents entretiens, (4 entretiens semi-directifs approfondis, de 3 heures), menés au sein de l'entreprise, auprès des dirigeants et de la collaboratrice directe.

Ce savoir-faire artisanal-entrepreneurial prend sa source à partir des histoires de vie des dirigeants-artisans (comportements, formations, expériences, capacités à entreprendre), des caractéristiques singulières et idiosyncrasiques du territoire et de la structure propre de ces organisations et de leur évolution (approche contingente sur la spécificité des PME).

Pour répondre à la problématique : «Comment l'artisan-entrepreneur de PME de proximité peut construire un savoir-innover singulier, créateur de valeurs territoriales, à partir de richesses immatérielles ? », les hypothèses suivantes ont été émises :

H1 : Les Savoir-faire, créativité et tradition, sont-ils compatibles, pour élaborer un savoir-innover singulier, source de valeur ?

H2 : Existe-t-il des spécificités immatérielles de la PME artisanale de proximité qui induisent un savoir-innover singulier ?

H3 : La Culture et l'Histoire du territoire sont-ils des éléments favorisant le savoir-innover singulier d'artisans-entrepreneurs de proximité ?

12. Guide d'entretien en annexe.

2.2. Le terrain d'étude : le cas de l'entreprise Verdier, artisan chocolatier, depuis 1945.

C'est en 1945, qu'apparaît la SARL « Bonbons Verdier », sous l'impulsion de son créateur Guy Verdier. Cette entreprise familiale, de 3^{ème} génération, a fêté ses 70 ans, en octobre 2015. Tout au long de sa vie, Guy recherchera en permanence à innover et à proposer de nouvelles tendances gustatives, au travers des différentes créations et des spécialités locales. Durant ces soixante-dix ans, ce sont trois générations qui vont se succéder, Bernard, le petit-fils perpétue la tradition, en s'appuyant sur le savoir-faire familial et propose, comme son grand-père, en permanence, de nouvelles tendances gustatives pour le plaisir des papilles de toute génération de clients. L'environnement économique se transforme, les artisans-chocolatiers rencontrent des exigences et des contraintes nouvelles. Aujourd'hui Bernard, le petit-fils a repris le flambeau de l'entreprise familiale. Cet artisan-entrepreneur doit à la fois exercer son métier d'artisan-chocolatier et prendre la casquette d'entrepreneur-manager, afin de relever les nouveaux défis que rencontre cette PME artisanale, implantée sur de nouveaux locaux, à Serres-Castet (au Nord de la région paloise, en France). Qui sont les artisans-dirigeants de l'entreprise Verdier ? De 1945 à nos jours, trois générations se succèdent.

2.2.1. Le fondateur artiste-créatif généreux, Guy Verdier¹³

Il a été reconnu comme un maître dans sa profession, il a su entretenir de bonnes relations avec tout son entourage, clients et collègues et selon lui : « **on entre en chocolat, comme on entre dans les ordres, c'est une passion** ». Il a inventé de nombreuses spécialités (cailloux du gave, dents de l'ours, pelotes basques,...), et en 1998, les fameux Grains de raisin dorés¹⁴. « *C'est un maître pour nous tous, quelqu'un qui faisait beaucoup de bien. Avec sa carrure et ses larges mains, une force naturelle se dégageait de tout son être* », raconte Francis Miot, qui l'a remplacé à l'Académie française du chocolat et de la confiserie, au milieu des années 2000. Guy Verdier, membre honoraire de cette académie, avait reçu le prix de la meilleure spécialité française pour les Raisins dorés à Paris. Cet artisan était un artiste, un créatif, il recherchait en permanence de nouveaux produits : « *c'est lui toujours qui a créé tous ses bonbons et ses chocolats. Dès qu'il le pouvait il donnait des conseils. Il avait une imagination débordante. C'était un homme généreux* », poursuit le maître chocolatier Francis Miot. « *Contentez-vous d'être bons, la perfection n'existe pas* », avait-il coutume de répéter. Il donnait des conseils, il avait soif de transmettre son savoir-faire à différentes parties-prenantes, collaborateurs et collègues, jeunes et moins

13. Guy Verdier : est diplômé d'honneur de la confrérie gastronomique de la marmite d'Or en 1995. Il est membre de l'Académie Française du Chocolat et reçoit le prix de la meilleure spécialité française pour Les raisins dorés, en 2002.

14. Le raisin doré : grain de raisin blond macéré au vin de Jurançon enrobé d'une fine couche de chocolat ; 1^{er} prix des spécialités de France.

jeunes. Il faut se sentir bien dans son travail « *quand on a la chance d'aimer ce que l'on fait, la vie vous semble douce...ne pas faire de soi son unique horizon, et se battre toujours pour de bonnes raisons.* », disait-il. Il avait su, également, développer un réseau important autour de lui et était très fidèle envers ses fournisseurs. Ceci lui a permis en s'appuyant sur ses réseaux, d'en retirer des avantages significatifs. Ce créatif charismatique était aussi écrivain¹⁵ à ses heures, il est décédé à 93 ans et il a toujours cherché à transmettre son savoir-faire aux jeunes générations.

2.2.2. La deuxième génération, Alain et Paulette Verdier, les développeurs

Ils modernisent l'entreprise. La clientèle est plutôt locale, voire, régionale, même si l'entreprise est un peu connue en France. Cette entreprise artisanale est en permanence à l'écoute de ses clients. Alain, c'est le gestionnaire, il a su allier fabrication du chocolat avec gestion de l'entreprise et c'est sous son impulsion que l'entreprise quitte des locaux devenus trop petits, pour disposer d'un atelier plus conforme aux normes et aux exigences actuelles. Paulette, quant à elle, c'est « l'avantgardiste » qui permet à l'entreprise de se développer. C'est elle qui dit qu'il faut se déplacer, faire des salons et tenir des stands dans des foires et montrer son savoir-faire : « à Strasbourg, on commence à connaître Verdier », dit-elle.

De plus, la volonté de Paulette a été d'ouvrir l'entreprise vers l'export : « *la confiserie au niveau de la France est tom-*

bée, alors il a fallu voir à l'export pour trouver d'autres clients. » dit-elle. Cette entreprise familiale sait rester fidèle à ses parties-prenantes « *on a toujours les mêmes fournisseurs depuis 20 ans, cela n'a pas changé même avec l'export. On s'adresse toujours aux mêmes. Ce que nous a apporté l'export, c'est la traçabilité* » nous rapporte Viviane, assistante-secrétaire dans l'entreprise depuis toujours. Paulette Verdier se tient informer des évolutions qui apparaissent, elle n'a de cesse de surfer sur les nouvelles tendances : « *j'ai fait venir une personne pour la qualité, car on va s'installer dans les valeurs nutritionnelles, pour nous installer dans la recherche « Ecocert » ; cette démarche est importante pour nos clients* ». C'est ainsi que l'entreprise s'engage au niveau de la qualité des produits et de nombreux contrôles sanitaires sont effectués. Son slogan : « *Qui n'avance pas recule, on n'a pas le droit d'être pessimiste* ». C'est pour cela qu'elle saisit toutes les opportunités, tels que le partenariat avec la Section Paloise pour lesquels ils ont fait des chocolats, des projets avec la maison du jambon de Bayonne, les étapes gourmandes, les journées pour fêter la vigne à Francqueville, etc..

2.2.3. La troisième génération, Bernard¹⁶ Verdier, le chocolatier passionné

Il reprend le flambeau de son grand-père. Ce Béarnais, après son bac G2, va obtenir un CAP de confiseur-chocolatier-pâtissier et faire ses premières armes auprès d'artisans pâtissiers-chocolatiers renommés de la région.

15. Il a écrit un recueil de textes de sa composition : « *Poésies et Carnet de Voyages d'un artisan* ».

16. Bernard possède 2 formations: celle de l'école des métiers de la table, EPMTTH, en 1988, sur Paris et celle de la chambre des métiers de Pau.

Ceci lui a permis d'acquérir de l'expérience et de la maturité. Au début, c'est à côté de son grand-père qu'il va travailler ; le savoir-faire familial est, ainsi, transmis. Cela permet à l'entreprise de perdurer et de porter haut les couleurs de l'entreprise. Le nom de la famille est devenu, en trois générations, la marque des produits de l'entreprise. Ce passionné, créatif qui aime le goût du travail bien fait, révèle « *je travaille parfois la nuit* ». « *Il a le sens des valeurs de la vie et déjà vers 15-16 ans, il savait ce qu'il voulait faire* », révèle Paulette, sa maman. Bernard qui a commencé dans l'atelier, devient un expert dans la maîtrise du chocolat. Bernard n'aime pas imiter la concurrence, comme son grand-père, il aime créer et concevoir des spécialités, tels que le « Choc'Amande », les Pimandes au piment d'Espelette, etc... Cet artisan-chocolatier s'attache à créer une à deux nouveautés par an, il va créer un nouveau chocolat pour la clientèle nipponne¹⁷. Ce qui l'anime c'est le plaisir de partager les saveurs avec ses clients et de leur apporter à chaque fois des produits possédant de nouvelles saveurs gustatives et ayant des formes différentes. « *Le visuel dans le produit est important* » dit-il. Les créations de la maison Verdier s'inspirent beaucoup des thèmes régionaux¹⁸ dans les spécialités proposées. Les clients vont trouver dans l'entreprise Verdier une large gamme de chocolats

et de confiseries de haute qualité, qui s'adosse à une fabrication artisanale, de plus de 70 ans de savoir-faire. De plus, l'entreprise intègre les évolutions actuelles, au niveau des attentes d'une nouvelle clientèle. Bernard produit aujourd'hui des chocolats sans sucre, ne met pas de gélatine de porc dans les confiseries, il va demain, se lancer dans du chocolat bio.

Pour cette entreprise, il est important que ses clients aient confiance dans les produits qu'ils achètent, c'est pour cela que les salariés de l'entreprise suivent des formations¹⁹, notamment au niveau des règles d'hygiène et de sécurité, avec un respect des procédures à suivre. Pour faire connaître son métier et l'histoire²⁰ de sa famille, Bernard propose des visites de son entreprise. Cette entreprise artisanale est en permanence à l'écoute de ses clients, elle reçoit en 2014 le label d'Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV)²¹. « *Ce label nous donne un passeport pour l'étranger* » révèle le directeur Bernard Verdier. Si la stratégie de l'entreprise est plus basée sur le territoire de l'Adour (sud-ouest de la France), Bernard souhaite s'ouvrir au monde, sans négliger la qualité, la tradition, l'authenticité, la créativité et la culture du goût : ce sont ces valeurs qui sont les ferments de cette entreprise. Les produits Verdier ont l'empreinte du territoire, depuis le début de cette saga familiale et plu-

17. Export : Verdier dédicace ses chocolats au Japon. www.larepubliquedespyrenees.fr/2015/04/15.

18. En 1994, la maison Verdier, en collaboration avec le club des chocolatiers, a obtenu le prix du patrimoine national pour un chocolat représentant les armes de Pau. La République des Pyrénées, 2009.

19. Formation HACCP sur la traçabilité des produits.

20. Un film sur la saga familiale est proposé lors des visites.

21. Le label Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV) : marque de reconnaissance de l'État, mise en place pour distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence. Ce label est attribué pour 5 ans rassemble des fabricants attachés à la haute performance de leur métier et de leurs produits. Loi en faveur des PME (2 août 2005).

sieurs spécialités sont des marques déposées, comme le fameux « Raisin Doré ».

Les produits Verdier prennent, alors, appui sur les éléments naturels que l'on trouve sur le territoire, tels que les pimandes, (piments d'Espelette et chocolat), les cailloux du Gave, les dents de l'ours, les raisins secs au sauternes et dorés au chocolat ou encore les cailloux à la myrtille ; d'autres créations font référence aux particularités sportives et culturelles du territoire, comme, la pelote basque, trois chocolat et noisette, ou le chocolat ballon de basket ou ballon de rugby ; les produits font aussi vivre l'histoire du territoire avec la boîte de chocolat à l'effigie du château d'Henri IV. Pour perpétuer la tradition, les chocolats sont faits à la main. Les fournisseurs sont des personnes du territoire, de longue date et qui sont les garants de la qualité et vers lesquels la famille continue à se tourner. Les récompenses que la famille Verdier a obtenues, ont permis à cette entreprise, d'embaucher du personnel, d'accroître sa gamme de produits et donc le volume d'ingrédients achetés auprès des fournisseurs et de se développer à l'international. Ainsi, la famille Verdier a exporté son savoir-faire artisanal à partir des chocolats et des produits de terroir haut de gamme.

La devise familiale de l'entreprise Verdier est « croire, oser, entreprendre ».

2.3. L'identification des facteurs clés de différenciation (FCD)

A partir d'une démarche abductive, portant sur l'étude d'un cas en profondeur de cette PME artisanale, l'auteure a identifié, des Facteurs de Différenciation, clés de réussite pour une PME artisanale agile. L'étude de cas de cette PME artisanale a per-

mis de mettre en exergue des caractéristiques spécifiques montrant un savoir-faire artisanal-entrepreneurial : « le savoir-innover singulier », basé sur des richesses immatérielles. Il en ressort que :

- Cette entreprise est caractérisée par une forte créativité au niveau des produits fabriqués par ces dirigeants artisans qui aiment leur métier. Ces derniers n'ont eu de cesse d'innover en ce qui concerne les produits, tant au niveau du goût, que de l'aspect des produits proposés, en privilégiant toujours la qualité et le naturel dans les ingrédients.

- Le leitmotiv de cette PME est, avant tout, la satisfaction du consommateur, tout en se singularisant. C'est pour cela que les différents dirigeants-artisans sont très attentifs aux attentes des clients. De plus, ils revendiquent leur territoire d'appartenance et s'appuient sur les valeurs de ce dernier, telles que la tradition, la culture et l'authenticité qu'ils cherchent à faire découvrir au travers des produits qu'ils fabriquent. Ils sont à la recherche, en permanence de nouveautés et cherchent à anticiper les évolutions qui peuvent intervenir dans le métier, pour être reconnus dans ce domaine par les différentes parties-prenantes.

- Leurs canaux de distribution sont sélectifs : ils ne sont pas dans les GMS et ils préfèrent s'adresser à des spécialistes, (épicerie fines, cavistes, boulangeries-pâtisseries, restaurateurs, relais H dans les aéroports) ou s'adresser directement aux particuliers avec leur magasin, situé sur leur lieu de production ou encore, au travers des salons et depuis 2014, par le biais de leur site internet. Ils cherchent à faire valoir leur image d'artisan, même s'ils sont à l'affût de procédés

nouveaux pour les aider dans la fabrication. Ils veulent que cela se sache, au travers des labels et des certifications recherchés et obtenus.

2.3.1. Les FCD de cette PME artisanale

- Les valeurs intrinsèques des dirigeants-artisans qui se sont succédés, tels que : l'amour de leur métier, la créativité, la passion, l'innovation, l'expertise, la compétence, le goût du travail bien fait, le plaisir à partager, ou encore l'intuition et l'initiative.
- Les valeurs du territoire que l'on va retrouver dans les produits de qualité, s'appuient sur la tradition et la transmission du savoir-faire artisanal, s'adossant sur l'histoire et la culture²² du territoire, proposant des goûts variés, innovants et de qualité, pour une clientèle de proximité ; mais aussi, pour une clientèle, nationale, voire internationale, voulant retrouver les goûts d'autan et le « made in France », issu du terroir.
- Les valeurs de l'entreprise familiale, au travers la mise en avant de la notoriété et de l'image de cette PME, reconnue par ses pairs et sa clientèle. Les éléments de différenciation résident dans les pratiques partagées et la transmission du savoir-faire artisanal, la confiance et la complicité entre les parties-prenantes (internes et externes). Ceci a permis d'allier tradition et modernité, afin de saisir des opportunités d'affaires, ce qui a conduit l'entreprise à se démarquer et à asseoir sa notoriété.

C'est au travers des « savoir-faire » transmis de génération en génération, de la créativité de ces artisans-entrepreneurs,

intégrant la culture du territoire et les valeurs de la famille, que ces derniers ont déployé leur stratégie et construit ce « savoir-innover singulier ».

L'observation réalisée auprès de ces dirigeants-artisans a permis de montrer que le capital humain (connaissances, savoir-faire, expériences), ici, est déterminant. C'est grâce à ce savoir-faire artisanal, créatif et entrepreneurial, transmis de génération en génération, que l'entreprise artisanale a pu se « singulariser » et évoluer en s'appuyant sur ses forces vives et l'ensemble des parties-prenantes du territoire. La taille de l'entreprise n'a en rien gêné au développement de la notoriété de cette dernière, ni à la créativité toujours soutenue dans les produits créés et proposés à une large gamme de clientèle.

De plus, cette entreprise artisanale a su saisir les opportunités et les devancer, en innovant sans cesse, en s'appuyant sur des processus de fabrication qui ont su allier tradition, innovation, adoption des normes en vigueur, ainsi qu'en devançant les attentes des consommateurs, et en intégrant les valeurs fortes du territoire.

2.3.2. Les 3 Valeurs Immatérielles du « savoir innover singulier » : les 3VIE, les 3VIC et les 3VIS de l'artisan-entrepreneur de proximité

Les 3VIE (Valeurs Immatérielles Entrepreneuriales) concernent les caractéristiques intrinsèques liées au profil de l'artisan-entrepreneur :

- l'Entrepreneur : artiste, créatif, précurseur, passionné, fort savoir-faire, généreux.

22. Fabrication de chocolat en forme de ballon de rugby. Le raisin doré à base de jurançon

- L'Ecosystème : environnement de proximité auprès des parties-prenantes, et attachement à la culture et à l'histoire du territoire, avec un partage des valeurs.

- L'Engagement : volonté de transfert du savoir-faire artisanal et industriel d'excellence et valorisation du patrimoine vivant (tradition & modernité).

Les 3VIC(Valeurs Immatérielles Commerciales) concernent les démarches menées par l'artisan-entrepreneur auprès :

- Des Clients : écoute permanente des besoins, anticipation des évolutions du marché et réponses innovantes en termes de produits (goût, couleur, ingrédients, packaging).

- De la Culture : mise en avant des valeurs familiales, basées sur l'Humain, avec la création d'une valeur globale durable et respectueuse de l'environnement, en privilégiant le travail bien fait.

- De la Créativité : recherche constante de nouveautés, par la création de spécialités avec des marques

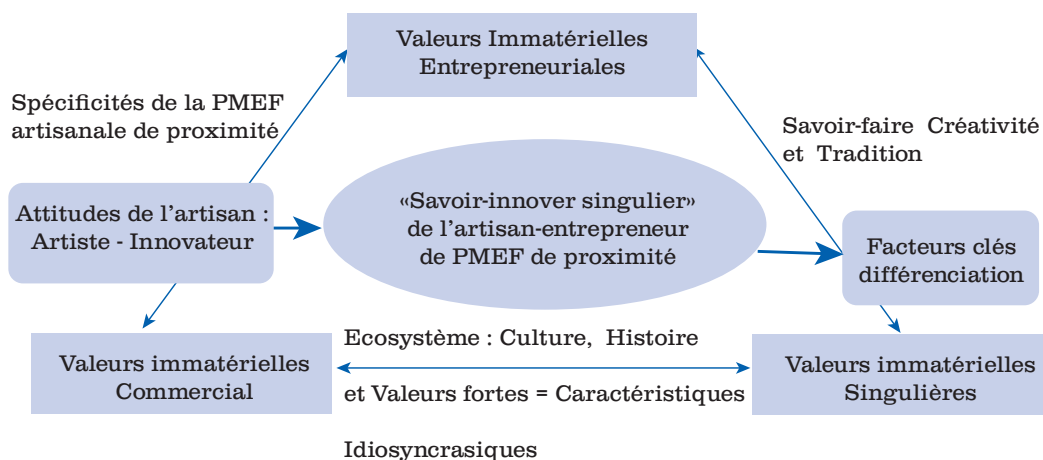
déposées garantissant l'excellence du produit final, en valorisant le plus possible l'image du territoire.

Les 3VIS (Valeurs Immatérielles Singulières) représentent la Singularité des actions stratégiques-entrepreneuriales menées par l'artisan-entrepreneur :

- Singularité Sociale : porte sur la reconnaissance et la confiance accordée aux collaborateurs, dans une ambiance familiale, avec un transfert du savoir-faire et un apprentissage permanent.

- Singularité Sociétale : transite par un respect de l'environnement et des parties-prenantes (internes et externes) et la reconnaissance de sa communauté (ses pairs et les acteurs du territoire).

- Singularité Stratégique : s'appuie sur une anticipation des tendances et une valorisation du territoire au travers des produits Haut de Gamme, de Qualité et Innovants.



3. Analyse et discussion du cas

Cette étude a permis de s'interroger sur la façon dont des artisans-entrepreneurs ont construit un « savoir-innover singulier », créateur de valeurs territoriales, en s'appuyant sur des richesses immatérielles. A partir de l'étude longitudinale et en profondeur, de ce cas d'entreprise artisanale, quelles sont les réponses apportées aux hypothèses émises ? Sont-elles validées ou invalidées ? Ceci permettra de proposer une ébauche de modélisation.

L'observation réalisée, auprès de ces dirigeants-artisans, a permis de montrer que le capital humain (connaissances, savoir-faire, expériences) est déterminant. Grâce au savoir-faire artisanal, créatif et entrepreneurial, transmis de génération en génération, l'entreprise artisanale a pu se « singulariser » et évoluer. Cette entreprise artisanale a su saisir les opportunités et les devancer en innovant sans cesse, et en s'appuyant sur des processus de fabrication qui ont su allier tradition, innovation, adoption des normes en vigueur, tout en intégrant les valeurs fortes du territoire. Les pratiques entrepreneuriales et managériales conduites par ces dirigeants ont permis à cette entreprise artisanale de grandir, d'être pérenne, avec une transmission d'entreprise qui s'est effectuée dans de bonnes conditions, jusqu'à la 3^{ème} génération.

Le « savoir-innover singulier » est-il, alors, un facteur déterminant pour des PME^F artisanales et qui leur

permettrait de mieux appréhender la complexité et l'incertitude actuelles, en s'appuyant sur l'agilité de leur organisation, dans un écosystème entrepreneurial²³ (Prahalad, 2005) ?

3.1. Les hypothèses

H1 : validée : les « Savoir-Faire » relatifs à la Créativité et Tradition sont non seulement pas incompatibles, mais ils sont sources du savoir-innover singulier. L'artisan-entrepreneur va utiliser les savoir-faire ancestraux transmis de génération en génération et les adapter aux goûts et aux attentes du consommateur, tout en y inculquant la culture à laquelle il est fidèle. Il sera attaché à vouloir créer en permanence des nouveautés, pour surprendre le consommateur et lui garantir l'excellence dans le produit final.

H2 : validée : les spécificités immatérielles de PME^F artisanale de proximité favorisent un savoir-innover singulier en s'appuyant sur des valeurs entrepreneuriales spécifiques, telles que : celles relatives aux attitudes qui révèlent chez l'artisan-entrepreneur ses cotés : artiste, créatif, précurseur, passionné, fort savoir-faire, généreux ; celles qui sont liées au principe de proximité de ces organisations ; celles qui sont attachées à la volonté de transfert du savoir-faire artisanal et industriel d'excellence, par la valorisation du patrimoine vivant.

H3 : validée : la Culture et l'Histoire du territoire sont des éléments favorisant le savoir-innover singulier. Par contre, cela suppose que le territoire sur lequel se trouve l'artisan-entrepreneur possède des ressources idiosyn-

23. « C'est un écosystème qui permet aux particuliers, aux entreprises et à la société de combiner efficacement, les ressources dans le but de créer de la richesse économique et de la prospérité » (Hannachi M et Chabaud D, 2013).

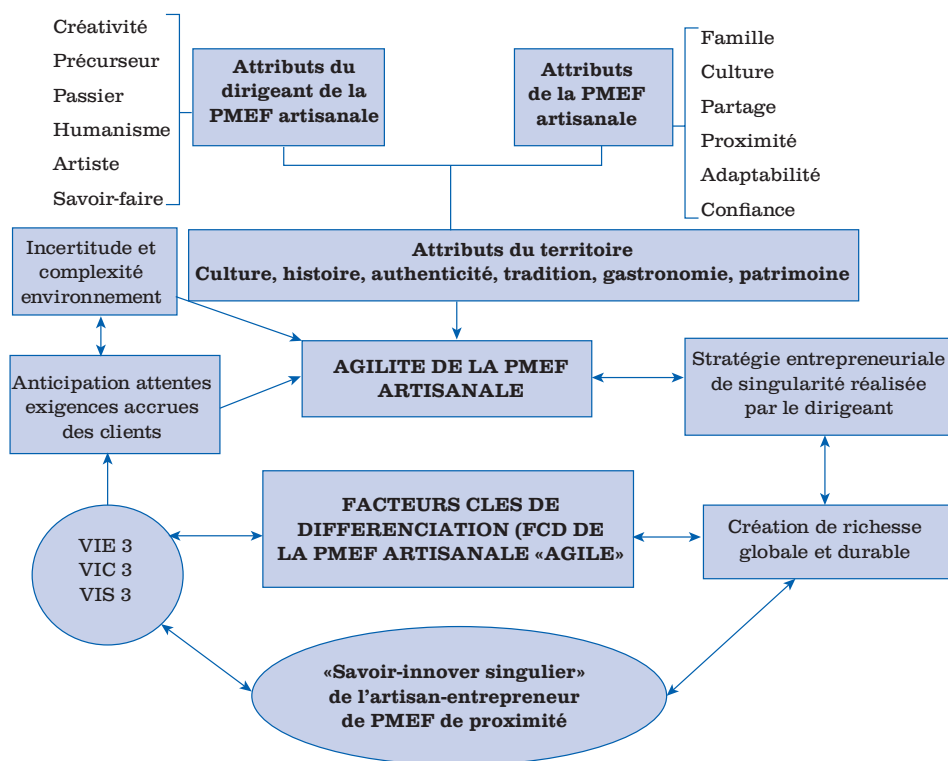
crasiques fortes en termes de Culture et d'Histoire, (ou d'autres ressources propres et spécifiques), qui vont lui permettre de construire une stratégie différenciante et valorisante. De plus, en s'appuyant sur les valeurs du territoire au travers des produits fabriqués, il promeut son territoire au-delà de ses frontières et fait découvrir celui-ci à d'autres acteurs recherchant des valeurs culturelles et authentiques. Cette étude de cas met en évidence, une catégorie d'artisans, des artisans-entrepreneurs « artistes-innovateurs », curieux, attentifs aux évolutions à tout niveau, généreux dans leurs actes et souhaitant transférer leur savoir-faire artisanal et leur passion au plus grand nombre.

3.2. Proposition de modélisation

Ces stratégies singulières, s'appuyant sur des FCD, allient innovation et tradition, créativité et terroir. Elles sont élaborées à partir des attitudes et attributs de l'artisan-entrepreneur (artiste-innovateur), de la typicité et des attributs de l'organisation (entreprise familiale de proximité), de l'écosystème dans lequel cette entreprise évolue (caractéristiques idiosyncratiques du territoire).

A partir de ce « savoir-innover singulier », l'artisan de PMEF de proximité est créateur de valeurs territoriales et de richesses pour lui, ses parties-prenantes et son territoire.

Le schéma indique le processus déployé, pour développer une démarche stratégique singulière



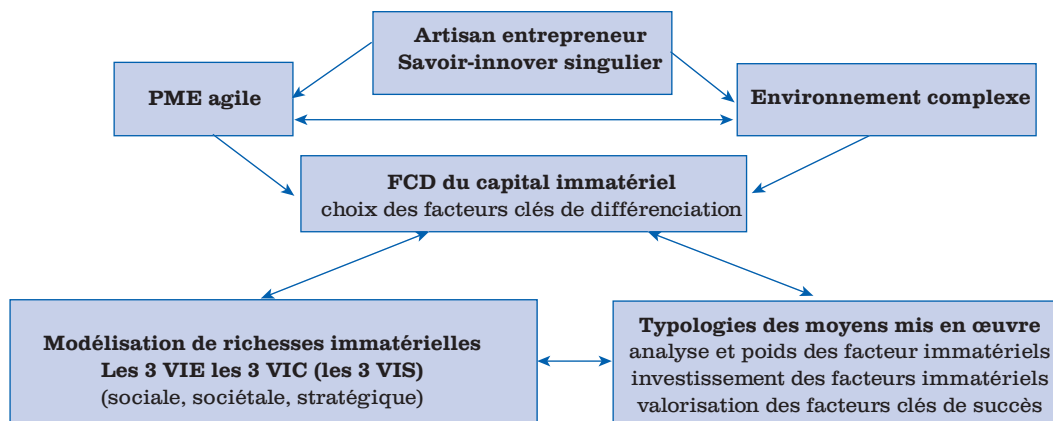
L'étude de cette PME artisanale fait apparaître des caractéristiques et des attributs spécifiques des dirigeants-artisans les conduisant à développer une stratégie singulière, faisant ressortir des Facteurs Clés de Différenciation. Cela met en évidence, une catégorie d'artisans, des artisans-entrepreneurs « artistes-innovateurs », curieux, attentifs aux évolutions, généreux dans leurs actes et souhaitant transférer leur savoir-faire artisanal et leur passion au plus grand nombre. Ils construisent des situations stratégiques et entrepreneuriales « singulières », leur permettant de traverser le temps et les différents environnements. C'est à ce titre que ces artisans « artistes-innovateurs » sont des artisans-entrepreneurs (Picard, 2008).

Conclusion

L'intérêt de ce travail est de montrer qu'au sein de l'environnement incertain et complexe dans lequel évoluent les entreprises, il existe des PME artisanales, qui de par les pratiques entrepreneuriales et managériales conduites par leurs arti-

sans-entrepreneurs, en s'appuyant sur le capital immatériel de l'entreprise, arrivent à innover, à se différencier et à rester pérennes, quelles que soient les évolutions et perturbations rencontrées, grâce à ce « savoir-innover singulier (SIV) ». Pour comprendre l'agilité de cette PME, il faut prendre en compte les éléments intangibles, caractéristiques du capital immatériel de la PME, identifiés au travers des Facteurs Clés de Différenciation qui déterminent cette autre façon d'entreprendre.

Nous sommes conscients des limites de notre travail qui ne s'appuie que sur un cas unique de PME artisanale, mais qui prend néanmoins appui sur 3 générations d'artisans-entrepreneurs qui se sont succédé depuis 1945. Nous avons voulu apporter cette réflexion et montrer quel peut-être le poids et le rôle d'artisans-entrepreneurs « artistes-innovateurs » dans l'élaboration de stratégie entrepreneuriale singulière à partir de l'identification de Facteurs Clés de Différenciation (FCD) prenant appui sur le triptyque des « 3VIE, 3VIC et 3VIS » de l'artisan-entrepreneur.



Nous sommes dans la recherche d'une construction d'un « savoir applicable » (Marchesnay M, 2009) qui permet d'apporter un éclairage sur ce qui anime ces artisans dans leur façon d'entreprendre. Cela montre comment un « savoir-innover singulier (SIV) » **peut conduire des PME artisanales à exporter leur savoir-faire au-delà de leur territoire et à faire découvrir les richesses de ce dernier au travers des produits fabriqués**, bien au-delà de leurs frontières. Il conviendra de poursuivre cette investigation auprès d'autres artisans-dirigeants, d'autres secteurs d'activités et de relever en quoi leur manière d'agir permet à leur entreprise de perdurer, de grandir, d'être agile, en développant des stratégies singulières. Notre travail consiste à nous interroger sur la façon dont cette typologie d'entreprises et d'artisans-entrepreneurs qui sont au cœur de leur organisation (Barbot-Grizzo, 2012) arrivent à concevoir des stratégies singulières qui s'appuient sur des actifs immatériels ■

Annexe : Le guide d'entretien a porté sur les questions suivantes

- L'histoire de l'entreprise Verdier
- Le rôle, la place, la personnalité des différents dirigeants-artisans
- La transmission de l'entreprise
- La stratégie et le management déployés au fil des années
- Les valeurs véhiculées par l'entreprise
- La façon dont la richesse de l'entreprise a été créée
- La place du territoire

- Les conventions et les échanges avec les parties-prenantes (internes et externes.)

Bibliographie

- Abbas-Merzouk F, (2014), « *Entreprise familiales: tendances de la recherche* », 12^{ème} CIFEPME, Agadir.
- Allouche et Amann B, (2000), « *L'entreprise familiale, un état de l'art* », Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 3, n° 1, p. 33-79.
- Allouche J. et Almann B, (2008), « *Nature et performance des entreprises familiales* », Le management, fondements et renouvellements, Schmidt G (dir), Ed. Sciences Humaines, Paris, p.223-232.
- APIE, (2011), « *Les douze principales valeurs immatérielles et les indicateurs de mesure associés* », ORDRE des EXPERTS-COMPTABLES, www.economie.gouv.fr/APIE
- Arregle J-L et all, (2004), « *Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales* », M@n@gement, vol.7, n°1, p.13-36.
- Barbot-Grizzo M-C, (2012), « *Gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales : vers une démarche pro-active du dirigeant-propriétaire* », Management & Avenir, n°52, p.35-56
- Badot O, (1997), *Théorie de l'entreprise agile*, Paris, l'Harmattan.
- Barrand J, (2006), *Le manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Paris, Dunod.
- Barrand J, (2009), « *Etre agile...le destin de l'entreprise de demain* », L'Expansion Management Review, n°132 ? p.118-129
- Barzi R, (2011), « *PME et agilité organisationnelle : une étude exploratoire* », Innovations, n°35, p.29-45
- Ben Mahmoud-Jouini Sihem, (2010), « *Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes* », RFG, n°200, p.111-126.
- Bentabet E, (2008), *Très petites, petits et moyennes entreprises : entre tradition et innovation, une recension des travaux du Céreq (1985-2007)*, Notes Emploi Formation, n°37, octobre.
- Bergadaa M, (2008), « *L'artisanat d'un métier d'art : l'expérience de l'authenticité et sa réalisation dans les lieux de rencontre entre*

artisan et amateur éclairé », Recherche et Application en Marketing, vol.13, n°3, p.5-26.

- Bloch A et all, (2013), La stratégie du propriétaire, enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise, Ed. Pearson.

- Boldrini J-C et Chene E, (2011), « L'innovation des entreprises artisanales », n°213, p.25-41.

- Boutillier S et all, (2008), « Les entreprises artisanales face à l'éco-conception et au développement durable », « Annales des Mines-Réalités industrielles », ESKA, novembre, p.78-84.

- Cahier de synthèse de l'institut supérieur des métiers, (2013), « La compétitivité artisanale : atouts, freins et spécificités », octobre.

- Cognie F et Aballea F, (2010/10), « L'artisanat, figure anticipatrice d'un nouvel entrepreneuriat », Management & Avenir, n°40, p.79-99.

- Daumas J-C, (2012/2), « Les dirigeants de entreprises familiales en France, 1970-2010 », Vingtième siècle, Revue d'histoire, n°114, p.33-51.

- DGE [Direction Générale des Entreprises], (2016), Les chiffres clés de l'artisanat, Etudes économiques.

- De Freyman J et Richomme-Huet K, (2008), « l'influence des relations interpersonnelles sur la structuration de la coopération artisanale », Les relations inter-organisationnelles des PME, Paris, Ed. H Lavoisier, p.127-155.

- De Freyman J et Richomme-Huet K, (2009), « Les obstacles au transfert du réseau social dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale », La Revue des Sciences de Gestion, n° 237-238, p.85-93.

- Duperray P, (2012), « Comment les dirigeants de petite structure se représentent-ils le développement de leur affaire ? », Humanisme et Entreprise, n°307, p.29-48

- Fayol A et Begin L, (2009), « Entrepreneuriat familial : croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? », Management International, vol.14, n°1, p.11-23.

- Fustec et Marois B, (2011), « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise: Clients - Capital humain - Brevets - Marques -

Système d'informations - Organisation - Partenaires. » Editions Eyrolles. ISBN 9782212081114.

- Girraut F, (2008), « Conceptualiser le territoire », Historiens et Géographes, no. 403, p.57-68.

- Hannachi M et Chabaud D, (2013), « L'écosystème entrepreneurial de la Tunisie post-révolution : le cas de l'initiative pilote «Souk At-tanmia», AEI.

- Halevy M, (2012), Mondialisation et relocalisation : entre Terre et terroir, Ed. Dangles.

- Halevy M, (2013), « L'entreprise nouvelle sous toutes ses facettes », Revue du Management.

- Halevy M, (2013), Prospective 2015-2025 : l'après-modernité, Ed. Dangles.

- Hall A et all, (2001), « Entrepreneurship as radical change in the Family Business: exploring the role of cultural patterns », Family Business Review, vol.14, n°3, p.193-208.

- Hirigoyen, G, (2002), Le gouvernement des entreprises familiales, Ed. Economica.

- Hirigoyen G, (2014), Entreprises familiales : Défis et performance, Ed. Economica.

- Hirigoyen G (éditeurs), La gestion des entreprises familiales, Paris : Economica

- Hlady Rispal M, (2002), Les études de cas, application à la recherche en gestion, Bruxelles, De Boeck Université.

- Jouini S. et Mignon S, (2009), « Entrepreneuriat familial et stratégie de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle », Management International, vol.14, n°1.

- Julien P-A, (2008), « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité », RIP.M.E, n°2, p.119-144.

- Kellermanns et all, (2008), « An exploratory study of family member characteristics and involvements: effects on entrepreneurial behavior in the family firm », Family Business Review, vol.21, n°1, p.1-14.

- Lambrecht J et Pirnay F, (2009), L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu: la clef de la longévité, Etude commandée par l'Institut de l'Entreprise Familiale.

- Lee et all, (2003), « Family Business Succession: appropriation risk and choice of suc-

cessor », *Academy of Management Review*, vol.28, n°4, p. 657-666.

• Loup S et Rakotovahiny MA, (2010), « *Protection et valorisation de la créativité artisanale* », *Management & Avenir*, n°40, p.100-115.

• Louzzani Y, (2013), « *Rôle déterminant des ressources immatérielles dans la création de valeur dans une PME agroalimentaire de terroir* », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 26, n° 2, p.81-102.

• Marchesnay M, (2001/2), « *Les PME de terroir : entre « géo » et « clio » stratégies* », *ESKA*, n° 28, p. 51 -63.

• Marchesnay, M. (2002), « *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources Compétence* », *Essai de praxéologie*, Les Editions de l'ADREG

• Marchesnay M, (2004), « *Hypermodernité, hypofirme et singularité* », *Management et Avenir*, n°2, Octobre, p.7-26.

• Marchesnay M, (2008), « *Trente ans d'entrepreneuriat et de PME en France : naissance, connaissance et reconnaissance* », *Revue Internationale PME*, vol. 21, n°2.

• Marchesnay M, (2009), « *Le petit entrepreneur en développement durable- essai de typologie* », 4^{ème} Congrès CLERSE- Université de Lille.

• Marchesnay M, (2012/2), « *Innovation, territoire et capitalisme entrepreneurial* », *Marché et organisations*, n°16, p.181-208.

• Marmuse CH, (1997), « *Eloge de la singularité ou l'essence de la stratégie* », *Revue Gestion* 2000, vol.14, n°6, p1-25

• Mignon S, (2002), « *Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique* », *RIPME*, vol.15, n°2, p.93-118.

• Moati Ph, (2002), « *L'entreprise du XXI^{ème} siècle : le retour de l'entrepreneuriat ?* », *Territoire 2020, Etude et Prospective*, DARTAR, p.33-44.

• Paturel R et Richomme-huet K, (2007), « *Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ?* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.6, p.29-52

• Picard C, (2000), *La dynamique d'évolution de l'entreprise artisanale à la PME : une analyse en termes de changement d'identité*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Annecy.

• Paturel R et Richomme-huet K, (2007), « *Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ?* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol6, n°1, p. 29-52.

• Perrin C, (2007), *Entre glorification et abandon. L'Etat et les artisans en France (1938-1970)*, CHEFF, Paris, p.322.

• Fourcade et Polge M, (2006), « *Le développement de l'entreprise artisanale comme vecteur d'innovation* », *Humanisme et entreprise*, n°280, Décembre.

• Picard C, (2006), « *La représentation identitaire de la TPE artisanale* », *Revue Internationale des PME*, n° Spécial sur l'artisanat, vol 19, n° 3-4, p.13 - 49.

• Picard C. et Thevenard-Puthod C, (2008), « *Vers une évolution identitaire des dirigeants d'entreprises artisanales ?* », CIFEPM, octobre, Louvain la Neuve.

• Polge M, (2003), « *Petite entreprise et stratégie de terroir* », *Revue Française de Gestion*, n°144, p.181-189.

• Ravelau B, (2007), « *La dynamique de l'activité des dirigeants des PME* », 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

• Regards sur les PME, (2007), la recherche académique française sur les PME, Oséo, n°14.

• Richomme K(1998), « *Pour une adéquation entre la qualité et les entreprises artisanales* », 7^{ème} conférence AIMS, Louvain-la-Neuve.

• Richomme K, (2000), *Contribution à la compréhension du système de gestion des entreprises artisanales*, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Université de Montpellier I.

• Rochomme K, (2006), « *Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers* », *Revue Internationale des PME*, vol.19, n°3-4, p. 51-76

• Rifkin J, (2013), *La troisième révolution industrielle*, Ed. Actes Sud, Babel, n°1212.

• Rogoff EG et Heck RKZ, (2003), « *Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship* », *Journal of Business Venturing*, vol.18, p.259-272

• Saporta B, (2002), « *Famille, création d'entreprises et entrepreneuriat* », in Caby J et.

- Saives A-L, (2002), *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, Paris l'Harmattan.
- Saives A-L et all, (2011), « *Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises* », RFG, n°213, p.57-75.
- Salvato C, (2004), « *Predictors of entrepreneurship in family firms* », The Journal of Private Equity, summer, p.68-76.
- Sirfix I, (2001), « *Confiance des consommateurs et choix des lieux d'achats: le cas de l'achat de vin* », Revue Française de Marketing, p.115-131.
- Sylvander B, (1995), « *Conventions de qualité, marchés et institutions : le cas des produits de qualité spécifique* », ds *Agro-alimentaire une économie de qualité*, Paris, Nicolas F et VALCESCHINI (dir.), Economica. 167-184.
- Steier L, (2009), « *Where do new firms come from? Households, family capital, ethnicity and the welfare mix* », Family Business Review, vol.22, n°3, p. 273-278.
- Stevenson H et Jarillo JC, (1990), « *a paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management* », Strategic Management Journal, vol.11, n°4, p.17-27.
- Thevenet M, (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Ed. d'organisation.
- Torres O, (2000), *L'entrepreneuriat face à la globalisation*, in *Histoire d'Entreprendre*, Editions Management et Société, Juillet.
- Torres O, (2003), « *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité* », Revue Française de Gestion n°144, mai-juin, p119-138.
- Torres O et Gueguen G, (2008), « *Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME* », Revue Internationale des PME, Vol.21 N°1.
- Torres O, (2007), « *Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique* », in L-J. Filion, *Management des PME*, ERPI.
- White RE et all, (2007), « *A biosocial model of entrepreneurship: the combined effects of nurture and nature* », Journal of Organizational Behavior, vol.28, n°4, p.451-466.
- Yin K. R et Donald T. Campbell, (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series Volume 5, Third Editions, Sage Publications Inc.
- Zarha SA et all, (2004), « *Entrepreneurship in family vs non-family firms: a resource based analysis of the effect of organizational culture* », Entrepreneurship Theory and Practice, vol.28, N) 4, p.363-381.

Apprivoiser la versatilité du concept de l'innovation via une approche multidimensionnelle de typologie : une revue de littérature

**Samia
EL HANCHI**
Ecole
Mohammadia
d'ingénieurs
samia.elhanchi@gmail.com

**Lamia
KERZAZI**
Ecole
Mohammadia
d'ingénieurs

Résumé. Face à la diversité des définitions et des catégorisations du concept de l'innovation, nous proposons, via une revue de littérature, une approche multidimensionnelle d'analyse des typologies de l'innovation. Trois familles de dimensions sont identifiées pour catégoriser l'innovation : son intensité, son étendue et son périmètre. Cette grille de lecture structurée permettra aux chercheurs d'appréhender la complexité du concept d'innovation et de simplifier son opérationnalisation pour toute étude empirique. Elle offrira aux managers un cadre d'évaluation de leurs efforts en matière d'innovation.

Mots-clés. Typologie de l'innovation, Intensité de l'innovation, Innovation incrémentale, Innovation radicale

Abstract. With a rich and fragmented corpus of innovation definitions and classifications, we suggest, through a literature review, a structured and multidimensional approach for the analysis of innovation typologies. Three families of dimensions have been identified for the clustering of innovations: Innovation intensity, Innovation depth, and innovation scope.

This simplified guide, will contribute to the operationalization of the innovation concept as a prerequisite to empirical innovation studies. It will also provide managers with a framework to evaluate their innovation output.

Key words. Innovation Typology, Innovation Intensity, Incremental Innovation, Radical Innovation.

1. Introduction

L'innovation revêt une importance fondamentale dans le développement technologique, économique et social

et contribue indéniablement au capital immatériel d'un pays. Elle est justement considérée par Schumpeter (1942)¹ comme le moteur du développement économique et le facteur qui

1. Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

procure au capitalisme son caractère évolutionniste, à travers le concept de destruction créatrice engendrée par les vagues d'innovations dans une société. Il s'agit de l'application commerciale ou industrielle de différents types de nouveautés. Le modèle de Schumpeter met l'accent sur le lien entre l'entrepreneuriat et l'innovation en ce sens que la création d'entreprise, motivée par une impulsion capitaliste, se base sur l'introduction de nouveautés permettant de créer une nouvelle dynamique industrielle.

Drucker (1985) définit, de son côté, l'innovation comme un outil propre aux entrepreneurs et le moyen grâce auquel ils exploitent le changement en tant qu'opportunité afin de créer des activités ou des services différents. De ce fait, l'innovation serait à la fois l'outil et le fruit de l'entrepreneuriat.

Depuis la publication de ces travaux précurseurs de Schumpeter (1942), qui ont mis en exergue l'importance du concept de l'innovation, il existe un fort consensus dans la littérature stipulant que l'innovation et l'évolution technologique sont la locomotive de la croissance économique et sociale. Plusieurs économistes ont d'ailleurs démontré que la croissance économique, dans les pays industrialisés, ne serait que faiblement expliquée par l'augmentation des inputs (capital, ressources, travail) et que jusqu'à 85% de cette évolution économique proviendrait plutôt des avancées en matière d'innovation technologique (Rosenberg 2004). Les pays en voie de développement sont d'autant plus concernés par l'innovation, vu les enjeux de développement économique, de transformation sociale et la nécessité de réduire le

gap entre ces mêmes pays et les pays industrialisés, en matière de progrès technologique.

Les stratégies gouvernementales visant le développement de l'innovation devraient, dès lors, se baser sur des études approfondies pour la mesure de l'innovation au sein des entreprises et l'analyse de ses caractéristiques et ses facteurs déterminants afin d'actionner les leviers les plus à même d'insuffler la dynamique nécessaire auprès des entreprises et dans l'ensemble de l'écosystème. La majorité des études commencent par l'opérationnalisation du concept très versatile de l'innovation pour le prêter à des mesures, des analyses d'impact ou des analyses de facteurs clés de succès.

Or, le concept de l'innovation s'avère très versatile. La littérature en offre plusieurs définitions et introduit, depuis les travaux fondateurs de Schumpeter, un large spectre des types de nouveautés susceptibles d'apporter cette dynamique entrepreneuriale ou économique en général.

Il nous paraît, ainsi, nécessaire, avant de s'attaquer à une opérationnalisation du concept de l'innovation, d'en cerner, dans un premier lieu, ces différents types ainsi que les différentes perspectives sous lesquelles il pourrait être approché. Une meilleure compréhension des typologies de l'innovation et des dimensions impliquées dans leur conception, permettrait l'élaboration d'indicateurs plus affinés pour l'évaluation des efforts d'innovation au sein des entreprises et de proposer des recommandations ciblées pour des politiques institutionnelles adéquates d'aide aux entrepreneurs.

2. Versatilité du concept d'innovation : vers un cadre de référence structurant

L'innovation concerne différents métiers de l'entreprise à savoir : le développement de produit, la production, le marketing, la distribution, le service client, etc. Le thème de l'innovation a ainsi été abordé d'une manière fragmentée par une pléthore d'articles et de publications appartenant à différents champs de recherche, notamment l'économie, la sociologie, le management technologique, le marketing, le développement de produits, etc. Par ailleurs, plusieurs facettes de l'innovation ont fait l'objet d'études depuis des décennies, telles que les typologies de l'innovation (Choffray & Dorey, 1983; Garcia & Calantone, 2002), les modèles de processus d'innovation (Tidd et al., 2006), les approches de management de l'innovation Tidd et al., 2006), les approches de mesures de l'innovation (Adams et al., 2006 ; OCDE, 2005) de ses déterminants et de ses résultats (Becheikh et al., 2006) ainsi que les systèmes nationaux de l'innovation (Niosi, 2010).

Cependant et malgré cette richesse de littérature sur le concept de l'innovation, il conviendrait de constater, la rareté d'études méta-analytiques permettant de donner une vue globale de ses différents aspects et de mettre en évidence les liens de complémentarité entre ses multiples perspectives (Crossan et Apaydin 2010). En effet, ces différentes perspectives offrent des définitions, des conceptualisations et des approches de recherches totalement différentes ainsi que des résultats empiriques parfois divergents (Becheikh et al., 2006 ; Garcia

et Calantone, 2002). Ceci rend les apprentissages obtenus très difficiles à cerner et difficilement exploitables aussi bien par les chercheurs que par les praticiens. Par conséquent, pour pouvoir capitaliser sur les apprentissages et tirer des conclusions à mettre en pratique, Drucker (1985) avait préconisé que l'innovation devrait être traitée en tant que discipline à part entière. On remarque à partir des années 2000 l'émergence de travaux qui tentent de recoller les différents fragments de littérature, à travers des recherches systématiques et des propositions de cadres de référence en vue d'une approche plus holistique du sujet (Becheikh et al., 2006; Garcia et Calantone 2002; Crossan et Apaydin 2010).

Si l'on s'intéresse, en particulier, aux typologies de l'innovation, force est de constater que les différentes définitions abordées sous des angles différents et le croisement de multiples dimensions d'analyse ont généré plusieurs catégorisations de l'innovation et des résultats de recherche difficilement exploitables pour les managers (Garcia et Calantone 2002). De plus, la littérature a souvent produit des terminologies différentes pour désigner les mêmes types d'innovation (Adams et al., 2006 ; Garcia & Calantone, 2002). Or, la compréhension des types d'innovation est au cœur de tout travail de recherche sur l'innovation. C'est ce qui permet, effectivement, d'opérationnaliser le concept et de le prêter à des mesures et à des études empiriques en vue d'en comprendre les antécédents, les caractéristiques ou encore les impacts sur la performance de l'entreprise ou de l'économie en général. Souvent, les études empiriques sur la mesure de l'innovation tentent d'opérationnaliser le concept de l'in-

novation, en posant des questions du genre : « Avez-vous introduit une innovation dans les x dernières années ? ». « Avez-vous effectué des activités d'innovation ? » ou encore en déclinant ces questions selon les grandes catégories de l'innovation. Certes, cette approche, couplée à l'énoncé d'une définition préalable de ce qu'est considéré comme innovation et de ses principales catégories, permet de rendre compte du large périmètre des innovations qui peuvent être rencontrées chez les entreprises. Toutefois, cette même approche ne permettrait pas de qualifier et de distinguer de manière structurée les différents types d'innovation évoqués dans la littérature.

Pour faciliter l'exploitation d'un corpus de connaissance très riche et améliorer la conceptualisation de l'innovation, nous nous sommes proposés de produire un cadre structuré d'analyse des typologies de l'innovation, permettant de répondre aux questions suivantes : Quelle forme prend l'innovation ? Quelle est son degré de nouveauté ? A quel niveau de l'écosystème l'innovation est-elle opérée ?

L'objectif est de disposer d'une grille de lecture multidimensionnelle qui permettra aux chercheurs d'appréhender la complexité du concept d'innovation et d'en simplifier l'opérationnalisation pour toute étude empirique. Elle offrira, par ailleurs, aux managers un cadre de qualification des types d'innovations présents au sein de leurs organisations et d'évaluation de leurs efforts en matière d'innovation.

Nous souhaitons, en proposant cette classification des typologies de l'innovation, apporter une contribution au courant émergeant de littérature qui ambitionne de développer des cadres de référence et construire une vision globale de l'innovation (Adams et al., 2006

; Becheikh et al., 2006 ; Crossan & Apaydin, 2010, Garcia & Calantone, 2002).

3. Les typologies de l'innovation entre multiplicité des approches et redondances des terminologies : Revue de littérature

Comme cité précédemment, la revue de littérature nous a permis de constater, en particulier, que le thème de la typologie de l'innovation est sujet à une grande fragmentation et à une multiplicité des perspectives. En effet, on a souvent produit des terminologies différentes pour désigner les mêmes types d'innovation (Adams et al., 2006 ; Garcia & Calantone, 2002) Adams et al. (2006) reprochent à certains chercheurs de reproduire pratiquement les mêmes typologies en agissant sur des reformulations purement sémantiques ou esthétiques.

Sans vouloir étaler de manière exhaustive les nombreux travaux sur les types d'innovation, nous allons dans ce qui suit considérer les principales typologies identifiées dans la revue de littérature qui, de notre point de vue, permettent de donner une vue synthétique du sujet et qui ont été finalement mobilisées dans notre classification.

3.1. au-delà de l'innovation produit : l'innovation comme concept versatile

Chez Drucker (1985), l'innovation se définit comme toute opportunité de changement qui peut se traduire en termes de nouvelles activités au sens large ou en termes de création de nouveaux services.

Pour Schumpeter (1942), le périmètre des innovations est également très large et s'étend à plusieurs types de nouveautés, à savoir, les nouveaux produits, les nouveaux procédés, les nouvelles méthodes de production, les nouveaux marchés, et les nouvelles organisations industrielles.

Cette classification a été largement reprise dans la littérature pour qualifier et catégoriser l'innovation. Dans le même esprit, (Francis et Bessant 2005) proposent un modèle en quatre catégories qu'ils appellent « Les 4Ps de l'innovation » définissant le périmètre concerné par la nouveauté, à savoir : i) innovation Produit i.e. un changement au niveau des produits et services fournis par la firme ; ii) innovation des Procédés i.e. un changement dans les méthodes de création et de livraison des biens et services ; iii) innovation de Positionnement i.e. changement apporté au contexte ou à l'environnement dans lequel les produits et services sont lancés, en l'occurrence le changement du positionnement dans le marché ; et iv) innovation dans les Paradigmes ou dans les modèles d'affaire, à travers la création de nouvelles opportunités en challengeant les modèles mentaux ou les Paradigmes existants.

La majeure contribution de ce modèle, de notre point de vue, par rapport aux typologies traitant du périmètre de l'innovation, est la mise en exergue du concept d'innovation dans les modèles d'affaires, sujet qui a gagné en importance depuis les années 2000 avec le développement du secteur de l'Internet et des technologies de l'information.

L'innovation produit en particulier a été sujette à de nombreuses classifications dont on cite celle de Choffray et Dorey (1983) qui identifient trois caté-

gories : i) Produit repositionné : L'entreprise peut innover en modifiant le positionnement du produit dans le marché. Dans ce cas le produit physique ne subit aucun changement majeur par contre l'entreprise agit sur la perception de l'utilisateur pour en modifier ou en élargir l'usage. ii) Produit reformulé : Il s'agit d'innovations sur les caractéristiques techniques ou fonctionnelles du produit visant à améliorer l'usage, réduire le coût ou encore se conformer à des contraintes réglementaires. Dans ce type d'innovation bien que le produit puisse subir de grands changements la perception de l'utilisateur reste globalement la même. iii) Produit original : il s'agit de produits de rupture avec un changement non seulement en matière de caractéristiques du produit mais aussi en termes de perception de l'utilisateur et de champs d'application.

Outre les caractéristiques techniques ou fonctionnelles du produit, cette classification prend en considération également la perception de nouveauté du point de vue de l'utilisateur. Car finalement c'est le degré de nouveauté perçu qui importe, dans la mesure où une nouveauté est avant tout observée par un spectateur : le client, l'entreprise, le marché, le monde (Tidd et al., 2006).

Fernez-Walch et Romon (2010) proposent d'étendre cette typologie en tenant compte des innovations au niveau des différentes dimensions du mix marketing, à savoir le produit, le prix, la distribution et les moyens de communication. Ceci rejoint le concept d'innovation commerciale ou d'innovation de méthode marketing telle qu'on la retrouve dans la définition du manuel d'Oslo ci-dessous (OCDE 2005) ou l'innovation marché de la typologie de (Schumpeter 1942).

Il est à préciser que souvent on entend par produit un bien physique ou un service rendu au client. Mais il y a plusieurs travaux dans la littérature qui appellent à considérer l'innovation de service comme catégorie distincte car, dans le cas du service, il n'existe pas de ligne de démarcation entre les produits livrés par l'entreprise (les services) et les processus qui permettent de les délivrer. Dans ce cas les produits et les processus sont souvent confondus et l'innovation en services revient souvent à l'innovation en processus (Tidd et al., 2006).

La prise en compte des différentes formes d'innovations, au-delà de l'innovation produit a connu une évolution à travers l'histoire de la recherche sur ce thème tel qu'en témoignent notamment les publications de l'OCDE². L'OCDE (1997) définit l'innovation comme un processus itératif qui permet la transformation d'une invention technologique en un succès commercial. Cette définition fait ressortir trois concepts de l'innovation : On parle d'abord d'inputs, ici l'invention technologique. Ensuite on s'intéresse au processus de transformation de cet input, i.e. le processus d'innovation et finalement on évoque l'innovation en tant que résultat (output), matérialisé par un succès commercial. Cette conceptualisation distingue, de ce fait, clairement l'invention de l'innovation en ce sens qu'une invention qui ne sort pas du cadre des laboratoires de recherche et n'apporte pas de valeur économique ne constitue pas une innovation (Garcia et Calantone, 2002).

Toutefois, cette première définition de l'OCDE (1997), qui s'intéressait à l'évolution technologique en matière de produit et processus (TPP), ne rendant pas compte des autres innovations non technologiques, a connu des évolutions pour intégrer dans ses versions ultérieures l'innovation dans les services, avant d'étendre son périmètre aux innovations en marketing et en organisation (OCDE, 2005). Ainsi le manuel d'Oslo (OCDE, 2005) redéfinit l'innovation comme étant l'implémentation d'un nouveau produit (bien/service), processus, méthode marketing ou méthode organisationnelle.

Dans cette définition, on note trois caractéristiques principales du concept de l'innovation ; la première est qu'il s'agit de nouveautés ou d'améliorations significatives, la seconde est que l'innovation implique une implémentation, en ce sens qu'une nouveauté ou amélioration qui n'a pas été implémentée (lancée sur le marché ou mise en œuvre) ne peut être considérée comme une innovation, le troisième volet concerne le périmètre des nouveautés (produits, services, processus, méthodes marketing, méthodes organisationnelles). On note finalement une forte convergence de cette dernière version avec les types de nouveautés introduits par Schumpeter (1942).

Malgré cette prise de connaissance des différents types de nouveautés, l'innovation « produit » s'est vue accorder une importance majeure aussi bien dans la pratique que dans la litté-

2. L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a édité plusieurs publications pour encadrer la recherche sur l'innovation. Depuis 1991 plusieurs versions se sont succédées dont on cite ici celle de 1997 et celle de 2005.

rature au détriment des autres types d'innovation. Les chercheurs contemporains appellent, de plus en plus, à tenir compte des autres formes d'innovation, telles que l'innovation processus et l'innovation organisationnelle en tant que facteurs clés de la compétitivité (Adams et al, 2006) ou encore l'innovation dans les services (Tidd et Hull, 2006).

3.2. Dichotomie entre innovation continue et discontinue

Dans la théorie Schumpétérienne on distingue deux catégories de nouveautés (Schumpeter 1942) : 1) Les changements révolutionnaires impliquant une modification des règles du jeu et une discontinuité par rapport à l'équilibre préétabli dans l'économie et 2) les changements continus consistant en d'innombrables petites étapes permettant l'adaptation permanente aux nouvelles données. Les changements discontinus génèrent un avantage stratégique permettant à l'entrepreneur de bénéficier dans un premier temps d'un maximum de profit, dénommé « profit monopolistique », avant que l'innovation ne soit imitée par d'autres acteurs. A ce stade, le « surprofit » est détruit et un nouvel état d'équilibre s'installe. Ce phénomène cyclique qui se reproduit avec l'intégration des innovations discontinues est appelé « Destruction créatrice » (Schumpeter, 1942). Ce phénomène engendre un grand niveau de concurrence qui impacte aussi bien les résultats d'une entreprise que sa raison d'être et implique des changements profonds au niveau de l'industrie et de l'économie. Les

changements discontinus se caractérisent, dès lors, par un grand niveau de risque et d'incertitudes que seuls les individus dotés de qualités entrepreneuriales sont capables d'assumer (Schumpeter, 1942).

Pour Christensen et Overdorf(2003), l'innovation continue consiste à améliorer un produit ou service dans le sens souhaité par les courants dominants du marché alors que l'innovation de rupture³ « disruptive innovation » va plutôt créer un nouveau marché à travers l'introduction de produits et services inédits qui, initialement, ne répondent pas au besoin du courant dominant. Avec le temps et à travers la diffusion et l'imitation, ces nouveaux produits vont créer un nouveau courant dominant.

Bessant et al. (2005) expliquent que l'innovation continue consiste en une activité relativement régulière d'innovation en termes de produit ou processus dans la logique de « faire ce que l'on fait, en mieux ». La discontinuité survient suite à des changements majeurs en termes de technologie, de marché, de politique ou d'autres frontières au-delà de l'ordre déjà établi. Dans de telles situations, l'application des bonnes pratiques dictées par les approches prescriptives que l'on peut souvent trouver dans la littérature, s'avère insuffisante. Il convient donc selon les auteurs d'adopter des approches spécifiques pour le management de l'innovation discontinue (Bessant, et al., 2005).

Le courant Schumpétérien soutient que seuls les changements discontinus peuvent réellement donner lieu au développement économique tan-

3. Terme original en anglais «Disruptive innovation »

dis que les changements continus ne permettent que le rétablissement de l'équilibre économique.

A l'opposé, plusieurs chercheurs plaident pour l'importance de l'innovation continue versus l'innovation de rupture. Ils ont relevé des évidences que l'innovation radicale ou « disruptive » ne représenterait que 6 à 10% de tous les projets d'innovation. Ils soutiennent que le cumul des gains en efficacité issus du changement progressif ou incrémentale dépasse nettement celui apporté par des changements radicaux exceptionnels (Tidd et al., 2006).

Entre ces deux courants, on peut défendre que la réalité de l'innovation en entreprise soit souvent une forme de combinaison de ces deux types bipolaires. Il est ainsi possible, par exemple, de capitaliser sur une innovation radicale en adoptant la logique de « plateforme ». Les innovations majeures constituent un socle robuste sous forme d'une « plateforme » qui permettent, par la suite, une démarche d'innovations continues à travers une série d'offres et d'améliorations appelées « dérivés ». Ces derniers viennent rentabiliser les innovations discontinues issues en général d'investissements lourds en recherche et développement (Gardiner & Rothwell, 1985; Tidd et al., 2006).

3.3. Typologie de l'innovation : un concept à plusieurs dimensions

Pour (Henderson et Clark 1990) la catégorisation traditionnelle en innovation incrémentale ou radicale est incomplète. Garcia et Calantone (2002) trouvent aussi que cette dichotomie est trop simpliste. A travers une revue de littérature sur l'innovation, ces derniers proposent une échelle de mesure du degré de l'innovation pro-

duit qui tient compte de la continuité entre les deux pôles tout en considérant de nouvelles dimensions d'analyse. Leur modèle tridimensionnel intègre le degré d'innovation et distingue, d'un côté, l'innovation technologique de l'innovation marketing, et d'un autre, la nouveauté par rapport à l'entreprise contre la nouveauté à une échelle macro. En croisant ces trois axes, le modèle permet d'identifier trois catégories plausibles d'innovation : l'innovation radicale, l'innovation significative et l'innovation incrémentale. Les auteurs argumentent que leur nouveau construit d'innovation significative « really new » couvre au niveau conceptuel 50% des cas d'innovation, 12,5% seulement représenterait les innovations radicales et 37,5% les innovations incrémentales.

Fernez-Walch et Romon (2010) proposent une autre typologie de l'innovation en distinguant l'innovation locale de l'innovation globale. L'innovation locale, consiste selon les auteurs à lancer un nouveau produit ou service qui est marginal par rapport aux marchés de l'entreprise ou à mettre en place de nouveaux procédés ne touchant que des activités ponctuelles de l'entreprise. L'innovation globale concerne au contraire le lancement d'un nouveau produit ou service touchant une part importante des marchés de l'entreprise ou la mise en place de nouveaux procédés touchant des activités récurrentes de l'entreprise.

On retrouve une typologie relativement similaire chez Tidd et al. (2006) qui proposent une classification des innovations selon la portée du changement. Ce dernier peut concerner un composant particulier, un sous-système ou alors s'étendre à l'ensemble du système (l'entreprise, le secteur, l'industrie par exemple).

La littérature sur le développement de produit a identifié plusieurs facteurs pour rendre compte de la nouveauté, notamment pour refléter la perspective à partir de laquelle la nouveauté est perçue. Garcia et Calantone (2002) ont identifié pas moins de six perspectives de nouveautés dans une sélection d'études empiriques allant de 1979 à 2000. Une innovation peut être perçue comme une nouveauté par rapport : 1) au monde, 2) à l'entreprise, 3) à l'industrie, 4) au marché, 5) au client, 6) à la communauté scientifique. Certaines de ces perspectives sont inclusives des autres, par exemple un produit nouveau dans le monde est, en toute évidence, nouveau par rapport à l'entreprise et à l'industrie et un produit nouveau pour l'industrie est également nouveau pour le marché qui fait partie de cette industrie. La nouveauté perçue par la communauté scientifique concerne de nouvelles connaissances produites à travers l'innovation en question.

Henderson et Clark (1990), dans une analyse de l'innovation dans le développement de produit suggèrent un modèle qui tente de capturer le niveau de réutilisation des connaissances existantes dans l'entreprise pour la réalisation d'innovations. Ils introduisent deux dimensions d'analyse : i) La première concerne l'impact de l'innovation sur les connaissances en matières de composantes de produits et ii) la seconde s'intéresse à l'impact de l'innovation sur les connaissances en matière de configuration et d'intégration entre ces composantes ou encore « les connaissances architecturales » pour reprendre la terminologie des auteurs. Ces deux dimensions permettent d'enrichir la simple dichotomie entre innovation incrémentale et radicale en mettant en évidence

deux types d'innovations intermédiaires, à savoir : i) l'innovation modulaire, où certaines composantes de produits sont modifiées, et ii) l'innovation architecturale, qui en préservant les composantes du produit, apporte un changement significatif dans la manière d'intégrer les composantes entre elles et peut avoir des conséquences compétitives majeures, comme la création d'un nouvel usage ou d'un nouveau marché.

Partant des différentes définitions de l'innovation et des perspectives multiples d'analyse de ce concept, plusieurs catégorisations de l'innovation ont été identifiées. Dans cette diversité de typologies, il existe un certain consensus quant à la prise en compte du degré de nouveauté induit comme principale dimension pour distinguer les innovations radicales, de rupture ou discontinue de celles incrémentales ou continues. Cependant, les autres dimensions utilisées pour créer et identifier des typologies de l'innovation n'ont pas la même portée dans les travaux de recherche ce qui génère des résultats difficilement exploitables en termes de management de l'innovation. Pour faciliter l'exploitation de ce corpus de connaissance, nous nous sommes proposés de fournir une grille de lecture des typologies de l'innovation à travers une classification des principales dimensions d'analyse du concept de l'innovation.

4. Méthodologie

Nous avons adopté une approche de classification thématique en quatre étapes (Figure 1) :

1) Revue de littérature : Nous avons sélectionné un nombre de travaux sur les typologies de l'innovation (Tableau

1) qui répond au critère de saturation thématique. Il s'agit notamment :

- a. De fondements théoriques tels que la pensée économique de Schumpeter et les travaux contemporains de Christensen,
- b. Des ouvrages de référence de l'OCDE, dont le manuel d'Oslo qui se base sur les dernières recherches en la matière,
- c. Des revues structurées de littératures de l'innovation et de ses typologies qui capitalisent sur un corpus de connaissance très riche.

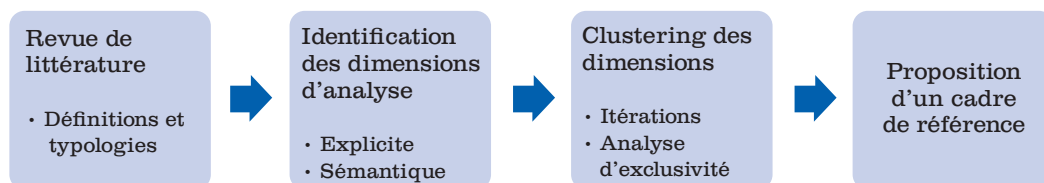
2) Identification des dimensions d'analyse : dans les typologies construites selon une approche matricielle, les auteurs, croisent deux ou plusieurs dimensions qui sont explicitement identifiées. Dans d'autres travaux plus généralistes, les auteurs proposent des

définitions qui font ressortir des types d'innovation. Dans ce cas, nous découvrons les dimensions concernées à travers notre compréhension sémantique des concepts évoqués. (Tableau 1, Colonne 3)

3) Clustering des dimensions : afin de réduire la redondance des concepts, causée parfois par des variantes sémantiques ou linguistiques, nous avons regroupé les dimensions d'analyse de l'innovation dans des familles cohérentes. (Tableau 2)

4) Proposition d'un cadre de référence (Figure 2) : Nous avons mobilisé les familles de dimensions pour rendre compte de nos questions de recherche : Quelle forme prend l'innovation ? Quelle est son degré de nouveauté ? A quel niveau de l'écosystème l'innovation est-elle opérée ?

Figure 1 : Méthodologie de classification multidimensionnelle des typologies de l'innovation



5. Résultats et discussion : Trois dimensions de typologies d'innovation identifiées

5.1. Classification des dimensions d'analyses des typologies de l'innovation

Le Tableau 1 ci-dessous présente une grille thématique des principaux

types d'innovation répertoriés par auteur à partir de la revue de littérature. Les dimensions extraites des différentes typologies sont mises en évidence au niveau de la colonne 3. Cette première vue récapitulative illustre à la fois la richesse de la littérature et le grand degré de redondance au niveau de certains concepts. On note par exemple la multiplicité des terminologies pour rendre compte de la notion

de degré de l'innovation ou du niveau de discontinuité.

Afin de réduire le niveau de redondance des concepts au niveau des types d'innovation et des dimensions qui les constituent, nous avons réalisé une classification à travers le regroupement des dimensions dans des unités de sens cohérentes (Tableau 2).

Plusieurs itérations pour le groupement des dimensions dans des clusters ont été nécessaires pour aboutir au résultat. Nous sommes passées de cinq familles initialement à trois familles seulement après des essais de vérification du caractère mutuellement exclusif entre les familles de dimensions. Nous avons éliminé une famille de dimensions marketing utilisées notamment dans la typologie marketing de Choffray et Doray (1983). En effet, l'axe de perception client qu'ils ont introduit s'apparente

à la famille « étendue de l'innovation » qui couvre toutes les dimensions utilisées pour rendre compte des entités qui perçoivent ou qui sont impactées par l'innovation. Des dimensions d'ordre technologique ont aussi été déplacées d'une famille dédiée à la famille du périmètre de l'innovation, parce qu'elles répondent à la question : Qu'est ce qui est nouveau ? (La technologie ? Les composants ? Les architectures ? etc.).

Finalement, le Tableau 2 synthétise les trois grandes familles de dimensions qui ont résulté des classifications et itérations précédentes. Tout en réduisant la redondance des dimensions d'analyse, nous avons gardé la richesse des concepts et les nuances sémantiques en présentant les variantes en termes de types d'innovation au niveau de la deuxième colonne (Tableau 2).

Tableau 1 : Synthèse des typologies de l'innovation

Auteurs	Types d'innovation	Dimensions
Schumpeter (1942)	Continue/Discontinue	Intensité de l'innovation ou degré du changement
Schumpeter (1942)	Produit/ Procédés et méthodes de production/ Marché ou sources d'approvisionnement/ Organisation industrielle	Catégories des innovations
Christensen et Overdorf (2003)	Continue/Discontinue	Intensité de l'innovation ou Degré du changement
Bessant et al (2005)	Continue/Discontinue	Intensité de l'innovation ou Degré du changement
Tidd et al (2006)	Incrémentale/Radicale	Intensité de l'innovation ou Degré du changement

Auteurs	Types d'innovation	Dimensions
Gardiner et Rothwell (1985) Tidd et al (2006)	Plateforme/Dérivés	Niveau de réutilisation
Garcia et Calantone (2001)	Incrémentale/Radicale/ Significative «Really New» Technologique/ Marketing Macro (marché, industrie) / Micro (entreprise)	Catégories des innovations Intensité de l'innovation ou Degré du changement Etendue du changement
Garcia et Calantone (2001)	Nouveau : au monde/ à l'industrie/ au marché/ au client/ à l'entreprise/ à la communauté scientifique	Etendue du changement
Francis et Bessant (2005)	Produit /Procédés/ Positionnement /Paradigme (Business Model)	Catégories des innovations
Choffray et Doray (1983)	Produit repositionné/ produit reformulé/ produit original	Catégories des innovations Perception de nouveauté par l'utilisateur
Henderson et Clark (1990)	Incrémentale/ Modulaire/ Architecturale/Radicale	Degré d'innovation des composants du produit (technologie) Impact du changement sur les liens entre les composants (architecture)
OCDE (1997, 2005)	Technologique Produit et processus/service/ Marketing/ Organisationnelle	Catégories des innovations
Fernez-Walch et Romon (2010)	Locale/Globale	Impact de l'innovation sur les activités et les marchés de l'entreprise
Tidd et al (2006)	Composant/Sous-système/ l'ensemble du système (l'entreprise, le secteur, l'industrie...)	Etendue du changement

Tableau 2 : classification des dimensions d'analyses de l'innovation

Famille de Dimensions	Variantes
Intensité de l'innovation	- Incrémentale/Radicale - Continue/Discontinue - Continue/de Rupture - Incrémentale/Significative « really new »/Radicale - Plateforme/dérivés
Etendue	- Micro/Macro - Locale/Globale - Composante/Sous-système/ Système - Client/Marché/Industrie/Communauté scientifique
Périmètre	- Technologique/Non technologique - Produit/ procédé et Méthodes de production/ Marché/ Sources d'approvisionnement/ Organisation industrielle - Produit /procédés/ Positionnement /paradigme (Business Model) - Composantes de produits/ Architecture - Technologique Produit et processus/service/ Marketing/Organisationnelle - Produit Repositionné/ Produit Reformulé/ Produit Original

5.2. Modèle tridimensionnel de typologie de l'innovation

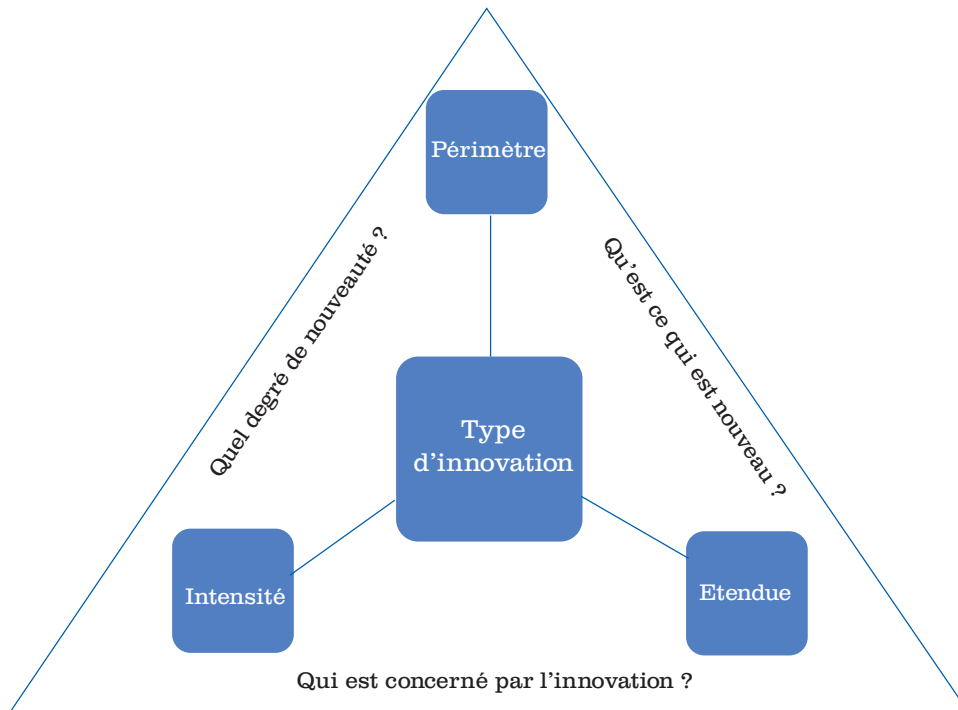
Partant de cette synthèse, nous proposons un modèle conceptuel basé sur une triade des grandes familles de dimensions (Figure 2), qui d'après notre revue de littérature et la classification qui en découle, rendent compte de la majorité des typologies identifiées :

- Typologies basées sur l'intensité du changement
- Typologies selon l'étendue du changement
- Typologies selon le périmètre ou la nature de l'innovation

Chacune de ces familles, de manière mutuellement exclusive, répond à un questionnement de base de notre problématique :

- L'intensité de l'innovation : reprend les dimensions et les échelles de mesure du degré du changement et répond aux questions : Quel est le degré de nouveauté ou de discontinuité? Comment l'innovation impacte-t-elle le système ? (Combien, Comment)
- L'étendue de l'innovation : synthétise les dimensions qui s'intéressent à des questions sur le champ d'impact de l'innovation : Qui est concerné par l'innovation ? A Quel niveau de l'écosystème l'innovation est-elle perçue ? (Qui, Où)
- Le périmètre de l'innovation: regroupe les dimensions d'analyse qui répondent à des questions sur le contenu de l'innovation : Qu'est ce qui est nouveau ? Quelle forme prend l'innovation ? (Quoi).

Figure 2 : La triade des dimensions des typologies de l'innovation



5.2.1. Intensité de l'innovation

Une des principales typologies de l'innovation est celle qui rend compte de l'intensité ou du degré du changement en distinguant le changement continu du changement discontinu ou encore l'innovation incrémentale de l'innovation radicale. (Schumpeter 1942 ; Christensen et Overdorf 2003 ; Bessant et al. 2005 ; Tidd et al. 2006). Cette typologie se base principalement sur le travail de Schumpeter (1942) qui a été largement repris dans la littérature (Bessant et al. 2005). On retrouve cette dimension d'intensité de l'innovation dans la majorité des modèles et des typologies de l'innovation où elle est souvent croisée avec

d'autres dimensions selon la perspective des chercheurs telle que discutée dans les sections suivantes.

5.2.2. Etendue de l'innovation

Tidd et al. (2006) complètent la typologie linéaire de l'intensité de l'innovation en intégrant une deuxième dimension qui reflète la portée du changement. Les innovations peuvent ainsi être analysées selon une matrice à 2 dimensions : 1) le degré de nouveauté perçue, qui part de simples améliorations « incrémentales » à des changements « radicaux » modifiant profondément la manière de faire, 2) la portée du changement qui peut concerner un composant particulier,

un sous-système ou alors s'étendre à l'ensemble du système (l'entreprise, le secteur, l'industrie par exemple).

On retrouve cet axe de portée du changement aussi dans le modèle de (Garcia et Calantone, 2002) exprimé selon l'angle sous lequel le degré de nouveauté est perçu en distinguant le niveau micro (l'entreprise) du niveau macro (le marché ou l'industrie).

5.2.3. Périmètre de l'innovation

Si la typologie selon la dimension de la portée s'intéresse à la taille des composants touchés par le changement (Tidd et al., 2006), la typologie en tant que de périmètre s'intéresse à la nature des éléments qui font objet de nouveauté. On retrouve dans cette catégorie la distinction des innovations, produit, processus, organisationnelle, marketing tel que repris dans le manuel d'Oslo (OCDE, 2005) mais aussi dans la fameuse classification de Schumpeter, produit, procédé, organisation, marché ou encore les 4P de (Francis et Bessant, 2006).

L'innovation produit peut être catégorisée selon deux dimensions, 1) les caractéristiques techniques ou fonctionnelles du produit d'un côté et de l'autre 2) la perception de nouveauté du point de vue de l'utilisateur. Ceci aboutit à la classification de Choffray et Doray (1983) qui identifie 3 catégories d'innovation produits (Choffray et Dorey, 1983) : produit repositionné, produit reformulé et produit original. Cette même typologie se prête à l'analyse des autres composantes du marketing mix (prix, communication et distribution), toutefois les nouveautés apportées à ces éléments sont par définition des innovations de méthode Marketing telle qu'on la retrouve dans la définition de l'OCDE (2005) ou d'innovation marché de la typologie

de Schumpeter (1942), ce qui ne justifie pas de créer une typologie dédiée. S'intéressant à l'innovation produit technologique, Henderson et Clarck (1990) introduisent deux nouvelles dimensions pour la catégorisation des innovations produit. Le premier axe représente le degré d'innovation en matière des composantes du produits et la seconde représente l'impact du changement sur les liens existants entre ces différents composants ou encore le degré de réutilisation des connaissances existantes en matière d'architecture technologique des différents composants du produit.

6. Conclusion et limitations

A travers une revue de la littérature sur le thème des typologies de l'innovation et d'une approche analytique des perspectives considérées dans les travaux étudiés, nous avons proposé une classification de ces typologies selon trois principales familles des dimensions. Le résultat est une grille de lecture qui simplifie l'assimilation du corpus de connaissance, à la fois riche et fragmenté, sur les types d'innovation qui s'est accumulé depuis le travail précurseur de Schumpeter.

Bien que cette classification ne soit ni exhaustive ni systématique, elle fournit, néanmoins, une simplification de la diversité des dimensions, à travers lesquels, les chercheurs ont étudié le concept de l'innovation. Ceci permettrait la préparation méthodologique des différentes études sur la mesure de l'innovation, de ses impacts ou de ses déterminants à travers l'opérationnalisation du concept de l'innovation selon trois questionnements de base : Quelle forme prend l'innovation ? Quel le degré de changement

apporté ? Et à quel niveau, par rapport à l'entreprise, l'innovation est-elle perçue. La prise de connaissance des différentes typologies de l'innovation est également d'une grande utilité pour comprendre des implications en termes de capacités d'innovation et de management de l'innovation au sein de l'entreprise (Francis et Bessant, 2005). Notre Framework structuré permettrait aussi aux managers d'analyser et évaluer leurs efforts en matière d'innovation selon ce même questionnement.

Finalement, cette approche multidimensionnelle aiderait à cerner et à opérationnaliser le concept de l'innovation pour le prêter davantage aux études empiriques de mesure de l'innovation. C'est, justement, à travers ces mesures que les managers et les décideurs identifient des implications ciblées en matière de management de l'innovation ou des politiques institutionnelles visant le développement d'un écosystème favorable à l'innovation, notamment, dans les pays en voie de développement.

Comme tout travail de recherche le nôtre présente des limites. En effet, ce travail mériterait d'être enrichi à travers l'utilisation de la méthodologie de revue systématique de littérature qui améliorerait la couverture des travaux de recherche analysés et conférerait un plus grand niveau d'exhaustivité.

Cet élargissement pourrait, notamment, aider à ressortir éventuellement d'autres familles de dimensions qui ne sont pas explicitement abordées en tant qu'axe d'analyse des typologies de l'innovation mais qui sont des sujets d'actualité abordés dans un sens large dans la recherche sur le thème de l'innovation. Les concepts d'innovation ouverte, d'innovation sociale, de la diffusion et de l'absorption de

l'innovation ainsi que des dimensions relatives à la gestion de la connaissance sont autant d'exemples susceptibles d'enrichir notre classification ■

Bibliographie

- Adams, Richard, John Bessant, et Robert Phelps. (2006). « Innovation management measurement: A review ». *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, n°1, mars, 21-47.
- Becheikh N, Landry R, et Amara N. (2006). « Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003 ». *Technovation*, vol.26, n°5-6, 644-64.
- Bessant J, Lamming R, Noke H, et Phillips W. (2005). « Managing innovation beyond the steady state ». *Technovation* vol. 25, n°12, 1366-76.
- Choffray J-M, et Dorey F. (1983). *Développement et gestion des produits nouveaux, concepts, méthodes et applications*, Mac Graw Hill, Paris.
- Christensen, Clayton M, et Michael Overdorf. (2003). « Répondre au défi du changement radical ». Dans Dutheil A et Jean-Louis K (2003). *Les Meilleurs Articles de la Harvard Business Review sur l'innovation*, Harvard Business Review.
- Crossan M, et Apaydin M. (2010). « A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature ». *Journal of Management Studies* vol. 47, n°6, September, 1154-91.
- Drucker P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*. Harper & Row, New York.
- Fernex-Walch S et Romon F. (2010). *Management de l'innovation de la stratégie aux projets*. 2ème édit. Collection Gestion. Vuibert.
- Francis D, Bessant J. (2005). « Targeting innovation and implications for capability development ». *Technovation* vol.25, n°3, mars, 171-83.
- Garcia R, et Calantone R. (2002). « A critical look at technological innovation typology ».

logy and innovativeness terminology: A literature review ». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, n° 2, 110-32.

- Gardiner P, et Rothwell R. (1985). « Invention, innovation, re-innovation and the role of the user: a case study of British hovercraft development ». *Technovation*, vol. 3, n° 3, August, 167-86.

- Henderson R et Clark K. (1990). « Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms ». *Administrative Science Quarterly*, 9-30.

- Hollander S. 1965. *The Sources of Increased Efficiency: A Study of DuPont Rayon Plants*. Vol. 1. MIT Press Books. The MIT Press.

- Niosi J. (2010). « Rethinking Science, Technology and Innovation (STI) Institutions in Developing Countries ». *Innovation: Management, Policy & Practice*, vol. 12, n° 3, december, 250-68.

- OECD/Eurostat/EU (1997), *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting*

Technological Innovation Data: Oslo Manual, OECD Publishing, Paris.

- OECD/Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, OECD Publishing, Paris.

- Rosenberg N. (2006), «Innovation and Economic Growth», in *Innovation and Growth in Tourism*, OECD Publishing, Paris.

- Schumpeter, Joseph. (1942). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Traduit par Jean-Marie Tremblay. « Les classiques des sciences sociales ».

- Tidd J, Bessant J et Pavitt K. (2006). *Management de l'innovation : intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*. Bruxelles : De Boeck Université.

- Tidd J et Frank M. Hull. (2006). « Managing service innovation : The need for selectivity rather than "best practice" ». *New Technology, Work and Employment*, vol. 21, n° 2, 139-61.

Gap de financement des PME au Maroc : Quel rôle pour la finance participative ?

**Selma
HAJ KHLIFA**
Docteur en
Sciences de
Gestion
Groupe ISCAE
shajkhlifa@iscaextra.net

Résumé. Plusieurs études ont démontré le poids important des concours bancaires comme source de financement inéluctable pour les PME. Ceci est aussi valable pour les pays disposant de marchés boursiers larges et très dynamiques (USA, UK, Japon,) que pour les pays n'ayant pas encore réussi à développer leurs places financières. Dans tous les cas, le recours aux mécanismes d'appel public à l'épargne (actions, obligations, billet de trésorerie,) n'est possible que pour les PME de taille relativement importante, disposant d'un historique et satisfaisant des conditions assez contraignantes pour accéder à ces marchés (notamment les exigences de communication et de reporting).

Statistiquement parlant, les chiffres de la base de données de l'observatoire des PME relevant de l'IFC confirment le poids important des concours bancaires fournis par des banques privées ou publiques. Par ailleurs, les PME marocaines souffrent toujours d'un déficit de financement d'environ 40 milliards de MAD à partir de 2014. En plus des obstacles classiques (conditions de financement, garanties, apports personnels.), l'accès au crédit bancaire est de plus en plus soumis à des contraintes liées aux nouveaux dispositifs prudentiels du Comité de Bâle.

Dans ce contexte, le potentiel de croissance de la finance participative comme mode de financement alternatif devrait offrir une solution de financement aux opérations que la banque conventionnelle juge inacceptable en terme de taux d'endettement.

Mots-clés. PME aux Maroc, Financement bancaire, Gap de financement, Finance participative, Banques participatives.

Abstract. Several studies have demonstrated the high weight of bank loans as an inevitable source of financing for SMEs. This is also valid for countries with large and dynamic stock markets (USA, UK, Japan) and countries that have not yet succeeded in developing their financial markets.

In all cases, the use of public offerings (equities, bonds, commercial paper) is only possible for SMEs of relatively large size, with a history and satisfactory conditions to access these markets (including reporting and communication requirements).

Practically, figures from the IFC SME observatory database confirm the high weight of bank loans provided by private or public banks. In addition, Moroccan SMEs still suffer from a funding gap of around MAD 40 billion from 2014. In addition to the traditional obstacles (financing conditions, guarantees, personal contributions), access to bank credit is increasingly subject to constraints related to the new prudential frameworks of the Basel Committee.

In this context, the growth potential of islamic finance should offer a financing solution to the operations that the conventional bank deems unacceptable in terms of debt ratio.

Key words. SMEs in Morocco, Funding gap, Participative banks.

Introduction

Les PME contribuent de manière conséquente à l'ouverture de nouvelles perspectives, pour une croissance durable et une économie plus compétitive, notamment grâce au rôle qu'elles jouent en matière de développement, de création d'emplois et de promotion de l'innovation. Cependant, elles ne peuvent remplir pleinement ces rôles que si elles disposent de lignes de financement suffisantes pour lancer et accompagner leur activité.

L'accès au financement bancaire demeure un enjeu majeur pour le développement des PME et, partant, de l'ensemble de l'économie, toujours affectée par la lenteur du redressement en Europe. Cependant, force est de constater que les politiques monétaires accommodantes, conduites sous l'égide des banques centrales, n'ont pas pu constituer la panacée pour venir à bout de la forte contraction de l'activité que connaissent actuellement aussi bien les pays développés que les pays en développement. Ceci s'est vérifié au Maroc où l'octroi de crédit n'est pas au rendez-vous, malgré trois baisses du taux directeur par Bank Al-Maghrib depuis septembre 2014.

Au Maroc, la banque conventionnelle « traditionnelle » est toujours la source de financement externe la plus répandue dans le mix global de financement. D'autres alternatives comme la bourse, le capital-investissement et la titrisation aux PME ont une petite contribution aux besoins des PME alors que la finance islamique est encore dans un état embryonnaire.

En effet, les PME marocaines souffrent toujours d'un déficit de financement

d'environ 40 milliards de MAD à partir de 2014. Cet écart inclut à la fois les PME totalement exclues qui n'ont pas accès au crédit et les PME partiellement non desservies qui ne peuvent réaliser leurs entiers projets de développement en raison du manque de fonds. Malgré les accords conclus récemment entre le gouvernement marocain et les principales banques pour accroître l'offre de financement des PME, l'écart prendra beaucoup de temps à se résorber, les banques marocaines étant elles-mêmes limitées par l'écart entre les dépôts et la réglementation prudentielle plus contraignante. Dans ce sillage, le potentiel de croissance de la finance islamique comme mode de financement devrait offrir une solution de financement aux opérations que la banque conventionnelle juge inacceptable en termes de taux d'endettement.

L'objectif de notre communication est de mettre en exergue la prédominance du prêt bancaire comme source de financement externe pour les PME dans tous les pays aussi bien développés que ceux en voie de développement et évaluer l'ampleur du gap de financement persistant. Dans ce contexte, nous nous appliquerons à explorer le potentiel de la finance islamique dans le mix de solutions qui s'offrent aux PME.

1. Importance et gap de financement des PME

1.1. Cycle de vie de la PME : Modes de financement privilégiés

Dans le cadre de la contribution de la PME au PIB, l'étude réalisée par l'International Finance Corporation (IFC)¹ dans les 30 pays de l'OCDE

1. International Finance Corporation (IFC), (2010), « Scaling-Up SME Access to Financial Services in the Developing World », G20 Seoul Summit 2010.

classés à revenu élevé, montre que les entreprises employant moins de 250 personnes représentent plus de deux tiers des emplois structurés. En revanche, dans les pays à faible revenu ce chiffre est plus élevé en raison du poids important du secteur informel dans ces économies qui demeure dominé par les TPE et les PME.

Selon les données collectées auprès de l'OMPIC sur l'année 2009, le poids de la PME représente 99% du tissu productif industriel et plus de 97% dans tous les secteurs d'activités. Cependant, d'après l'étude réalisée par l'Oxford Business Group, les PME participent seulement à 20% de la valeur ajoutée globale créée malgré leur rôle considérable au Maroc en termes de croissance économique et de création d'emplois dans l'économie. Les PME marocaines sont également moins performantes que les grandes entreprises en termes de marges et de rendements.

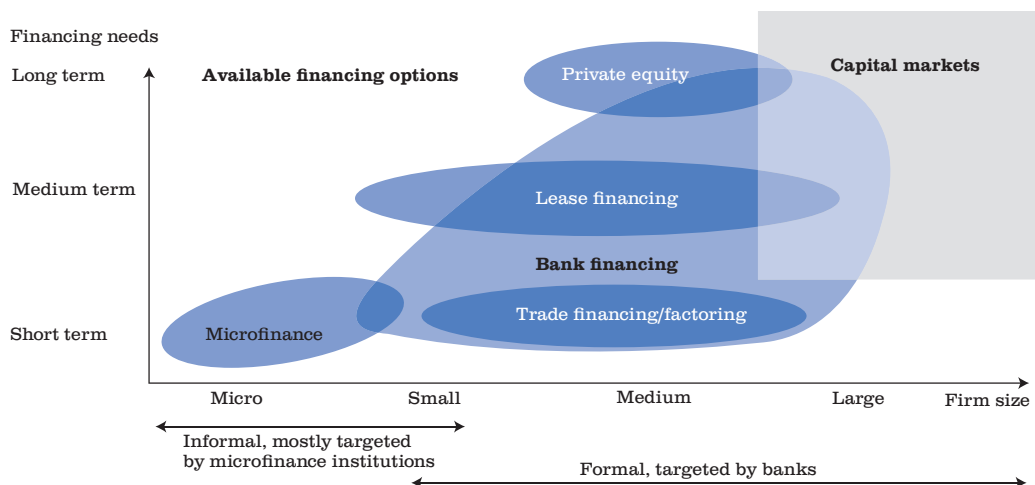
L'accès au financement bancaire demeure une contrainte clé pour le développement des PME dans les pays développés et particulièrement les pays émergents. En effet, diverses sources indiquent que les PME s'appuient en majorité sur des ressources internes contrairement aux grandes entreprises. Une étude récente réalisée par le cabinet McKinsey et la SFI², indique qu'environ 45% à 55% des TPME

du secteur formel n'ont pas accès aux facilité financières et bancaires tels les crédits d'investissement et de trésorerie malgré leur besoin pressant de ces financements. La situation est encore plus ardue pour les TPE et les PME opérant dans l'informel, plus particulièrement dans les pays d'Asie et d'Afrique.

En d'autres termes, les entreprises connaissent différentes phases durant leur cycle de vie commençant par la période de démarrage qui est financée principalement par des fonds propres sous forme de capital avancé par le propriétaire. Ensuite, la phase de croissance est généralement financée par les dettes commerciales ou des dettes bancaires à court terme. Les entreprises à fort taux de croissance ont le choix entre la réduction de la croissance, l'introduction aux marchés des capitaux et le recours au capital-risque. En définitif, les PME ainsi que les start-up qui se caractérisent par une difficulté d'accès au marché financier durant leur période de croissance ont un endettement très important.

Le graphique suivant dresse la cartographie des financements disponibles et fait ressortir clairement l'importance des concours bancaires qui s'adressent à toutes les tailles et couvrent tous les horizons temporels.

2. La Société financière internationale (SFI) est une structure de la Banque Mondiale, créée en 1956. Sa création s'avère nécessaire car la Banque internationale pour la reconstruction et le développement ne peut accorder de prêts à des investisseurs privés que si l'État où opère l'entreprise se porte garant du prêt. Ainsi, la SFI est créée de façon à pouvoir assurer l'octroi de prêts ne nécessitant pas de garanties étatiques.

Figure 01 : Répartition des PME par branche d'activité

Source : Two trillion and Counting , IFC, MC Kinsey & Company, October 2010

Il ressort de cette analyse, que les concours bancaires représentent la source la plus importante de financement. Ceci est aussi valable pour les pays disposant de marchés boursiers larges et très dynamiques (USA, UK, Japon...) que pour les pays n'ayant pas encore réussi à développer leurs places financières.

Au Maroc, la faible mobilisation des sources de financement alternatives (marché financier, leasing, private-equity...) a favorisé davantage la contribution du crédit bancaire aux PME. Les banques marocaines couvrent 72% des besoins de financement³. La prédominance du besoin au financement bancaire n'étant plus à démontrer, il convient de s'attarder sur la problématique de besoins de financement qui revient toujours dans

les rapports internationaux et prend une ampleur de plus en plus grande.

1.2. Gap de financement bancaire des PME :

Plusieurs études ont confirmé la problématique de financement des PME sur le plan national et international mais sans pouvoir quantifier l'ampleur du phénomène en raison du manque des données. Cependant, la SFI a réussi à mettre en place un observatoire collaboratif international qui a réussi à surmonter cet obstacle. Sur la base des données collectées par cet observatoire et des modèles quantitatifs développés, la SFI a publié des statistiques qui ont confirmé le gap énorme relatif aux besoins de financement des PME et qui se chiffrent entre 3.000 et 4.000 milliards de dollars

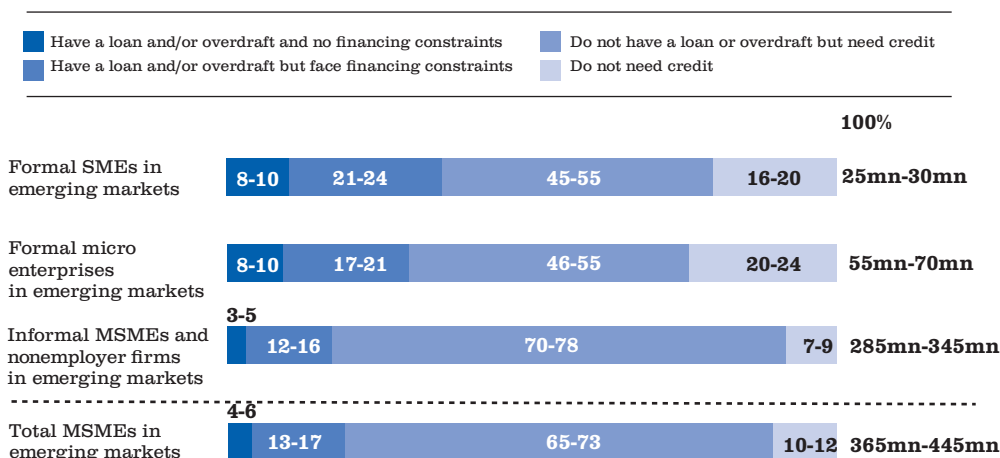
3. <http://financegap.smefinanceforum.org/index.html>

américains à l'échelle mondiale dont 2.500 à 2.800 milliards pour les pays émergents⁴.

Le phénomène d'accès au financement bancaire touche plus particulièrement

les pays émergents et s'amplifie davantage pour les sociétés de petite taille comme il ressort des graphiques suivants :

Figure 02 : Part de l'utilisation des prêts et découvert auprès des institutions financières par les TPME



Source: Two trillion and Counting, IFC, MC Kinsey & Company, October 2010

Il ressort du graphique que plus de 60% des TPME du formel et plus de 85% de celles opérant dans l'informel sont soit exclues soit mal servies dans leur accès à un prêt ou un découvert. De plus, dans les pays du G20 le déficit de financement des PME atteint 1 300 milliard de dollars.

Selon une étude récente de l'observatoire PME de l'IFC et la banque mondiale⁵, le gap de financement bancaire pour les PME marocaines s'élève à environ 9 000 MAD par entreprise, soit 43 milliards de MAD pour l'ensemble de la population formelle des PME et

30 milliards des PME opérant dans l'informel, soit un total de 70 milliards MAD.

Ainsi, l'analyse du gap de financement met en lumière les faiblesses structurelles inhérentes aux PME souvent avancées par les pourvoyeurs des fonds. Pour expliquer les freins à l'octroi des prêts aux PME, les bailleurs de fonds avancent les motifs suivants :

- La faiblesse du fonds de roulement et de liquidité,
- La faiblesse de leurs performances opérationnelle et coûts élevé des taux d'intérêts,

4. Rapport de l'IFC, (2011), « Two Trillion, October », 2011.

5. Two trillion and Counting, IFC, par MC Kinsey & Company, October 2010.

- Dette lourde et faible niveau des fonds propres.

En définitive, malgré les avancées considérables et les réformes structurelles que connaît le secteur bancaire, l'accès au secteur financier par les petites et moyennes entreprises (TPE/PME) demeurent faible en 2014, ce qui pourrait à l'évidence freiner leur reprise⁶. Dans ce même ordre d'idées, les PME marocaines souffrent d'un besoin en financement largement insatisfait et font état d'un déséquilibre par rapport à leur consommation de services financiers. Face à cette situation, d'autres produits et politiques d'appui en matière de financement ont été mis en place à l'échelle internationale et au Maroc, afin de pouvoir résorber l'insuffisance des ressources (bancaires) à destination de cette catégorie.

1.3. Les challenges d'élargir l'éventail des instruments financiers à la disposition des PME

Après la crise financière internationale de 2008-09, l'environnement d'affaires pour les PME a été profondément touché et l'accès aux financements devient de plus en plus une problématique à l'échelle internationale. Dans divers pays de l'OCDE, la crise financière a intensifié les conditions de crédit essentiellement en raison d'une asymétrie d'information sur les marchés de capitaux et l'accaparement des ressources en faveur des entreprises bénéficiant d'un bon rating. Au niveau de tous les pays de l'OCDE, les prêts intermédiés représente la forme de financement la plus répandue mais également confrontée à des

dispositifs prudentiels plus strictes qui pèsent de plus en plus sur les banques.

Depuis la crise financière mondiale, les banques des pays de l'OCDE sont de plus en plus incitées à réduire la taille de leurs bilans en vue de se conformer aux exigences réglementaires prudentielles de l'accord Bâle III régissant le ratio de levier souvent mis en avant pour expliquer le credit crunch dont souffre la majorité des pays. De plus, la réaction des pouvoirs publics à la crise et les programmes de stabilisation mis en œuvre dans l'urgence privilégiaient souvent les instruments classiques de la dette (prêt bancaires, garanties...) pour satisfaire leurs besoins de trésorerie et d'investissement en vue de survivre à la crise.

Concrètement, le financement par les instruments classiques de la dette ne répond pas pleinement au besoins de financement lié aux divers cycles de vie des PME. Ainsi, le besoin de financement bancaire chronique est souvent un besoin en capitaux de croissance requis pour financer notamment les jeunes entreprises et les start-ups technologiques, dont les projets offrent un fort potentiel de croissance, tandis que les bénéfices y afférents sont difficiles à estimer.

Ce besoin en capitaux est plus important dans le cas des entreprises dont le business model s'appuie sur des actifs incorporels difficiles à utiliser en garanties ou dans le cas des entreprises cherchant à opérer un changement dans leur actionnariat ou activité. Le financement bancaire restera un moyen de financement inéluctable,

6. Samia Mansour, Vincent Castel, (2015), « Perspectives économiques en Afrique », BAD, OCDE, PNUD, 2015.

mais il devient urgent de développer et d'élargir la gamme des instruments financiers en vue de canaliser les richesses vers les investissements productifs et réduire la vulnérabilité des PME face l'évolution du paysage réglementaire bancaire.

Selon une étude récente de l'OECD⁷, il existe une large gamme de produits de financement à la disposition des PME, même si une grande partie d'entre elles restent encore à un stade embryonnaire ou bien réservées à une faible catégorie de PME. Par rapport aux mécanismes autres que le prêt-classique, le financement par nantissement d'actif⁸ est très utilisé par les PME dans les pays de l'OECD et les économies émergentes pour procurer les fonds de roulement plus rapidement et à des conditions plus souples quelles que soient la situation financière et leurs perspectives de cash-flow de trésorerie futures. En Europe, l'utilisation de ces instruments par les PME est identique à celles des emprunts bancaires classiques.

En outre, d'autres instruments de financement sur les marchés financiers comme les obligations des entreprises pour les PME qui offrent certains avantages aux entreprises de taille moyenne en mesure de se conformer aux exigences d'informations relatives à l'émission déclaratives. Dans certains pays, les pouvoirs publics ont mis en place des règles de transparence et de protection des investis-

seurs moins contraignantes en termes de déclaration et ont favorisé également la mise en place de plateforme de négociation pour les PME et enfin, la participation des entreprises non cotées et de plus petite taille. En revanche, l'insuffisance d'informations sur les émetteurs et de documentation et le manque de liquidité sur les marchés secondaires limitent le développement de ce marché.

Au cours de la dernière décennie, la titrisation des créances⁹ et les obligations sécurisées ont connu un essor considérable comme instrument de refinancement et de gestion des risques du portefeuille des banques. Par la titrisation, les banques transforment les prêts aux PME inscrits à leur bilan en actifs liquides qui améliorent le ratio capital/ actifs pondérés des risques au vu du nouvel accord Bâle III et in fine réduit le coût de financement total de la banque. Cependant, dans le sillage de la crise, la titrisation de créances était considérée comme la principale cause de la prise de risque excessive ce qui l'a affecté sensiblement sur les marchés financiers. En raison de son fort potentiel d'appui des prêts aux PME, la titrisation a regagné l'attention des acteurs institutionnels et financiers.

Dans le même sillage, le « crowdfunding¹⁰ » ou « financement participatif » est née au XVIII^e siècle dans le domaine des actions de charité et s'est diversifié dès le milieu des années

7. OECD, (2014), « Financing SMEs and entrepreneurs 2014 », on OECD scoreboard

8. Cet instrument de financement répond aux besoins financiers à court, moyen et long terme des PME, qui obtiennent des liquidités non sur la base de la situation de leurs bilans mais sur la valeur d'actifs particuliers, tels les créances clients, les stocks, les équipements, les actifs immobiliers et les stocks.

9. A travers la titrisation des créances, les créances contractuelles sont regroupées et vendues à des investisseurs qui acquièrent le droit de percevoir les liquidités sous-jacentes.

10. Le financement participatif comprend différentes modalités et formes de transactions tels que le donat crowdfunding, don avec contrepartie, crowdlending, peer to peer lending, equity crowdfunding et royalty crowdfunding.

1990 avec la vague d'Internet. Ce type de financement permet de lever des fonds extérieurs auprès d'un large public via des plateformes sur le web en s'inscrivant dans un mouvement de la consommation collaborative et de la production participative. Bien que les dons et les récompenses constituent les formes les plus courantes, les prêts aux particuliers peuvent être intéressant pour les entreprises ne disposant pas d'actifs à mettre en gage pour prêter au prêt classique. De plus, les modes equity crowdfunding et royalty crowdfunding peuvent compléter le capital amorçage pour les start-ups et sans dilution du capital.

Avec le soutien des programmes public, les instruments hybrides comme le financement mezzanine¹¹ ont commencé à faire leur apparition de plus en plus dans le secteur des PME familiales sous une forme plus simple par rapport aux transactions impliquant les sociétés cotées.

Ce type de financement est structuré sous forme d'obligation convertibles (OCA) ou obligation avec des bons de souscription d'actions attachés (OBSA). Malgré une évolution très contrastée depuis la crise, le soutien public des instruments hybrides a beaucoup progressé au profit de nombreuses PME.

Enfin, le capital-investissement est adapté aux PME ayant un couple risque/rendement élevé telles les entreprises innovantes, nouvelles et à forte potentiel de croissance. Ainsi, les capitaux innovation et développement peuvent financer le démarrage et le développement des entreprises, tandis que les autres formes de capi-

tal d'investissement, telles les plateformes spécialisées dans l'introduction en bourse permettent de procurer aux PME innovantes et à forte croissance de se procurer les fonds nécessaires.

Dans ce contexte de multitudes de modes de financement et de persistance de gap de financement, une question se pose avec insistance : quel est le potentiel représenté aujourd'hui par la finance islamique (dite participative au Maroc) dans le financement des PME au niveau mondial, dans la région MENA et au Maroc,

Malgré l'existence d'un panel d'instruments de financement en faveur des PME, le besoin de financement ne cesse d'augmenter en raison des difficultés d'accès aux ressources bancaires qui reste la forme la plus répandue dans tous les pays de l'OCDE. Face à ce gap de financement persistant, l'essor des produits participatifs représente aujourd'hui une alternative aux modes de financement dits conventionnelle subordonnés de plus en plus aux exigences d'autofinancement, de garanties et de coût élevé.

2. Finance islamique : Potentiel de la croissance dans le financement des PME au Maroc

2.1. Benchmark du système bancaire islamique : Evolutions et performances à l'international

La banque islamique se distingue par rapport à la finance conventionnelle par son mode de fonctionnement et ses produits financiers conforme à la cha-

11. Le financement mezzanine est un mélange de dette et de capital qui accompagne le plus souvent le financement d'opération de transmission d'entreprise et en particulier les opérations de LBO.

ri'a - « Shari'a compliant ». Bien qu'elle doit répondre aux principes religieux, la banque islamique se distingue par rapport à la banque conventionnelle sur plusieurs volets. Premièrement, elle va jouer le rôle d'investisseur direct plutôt que remplir un rôle d'intermédiaire. Deuxièmement, les banques islamiques se doivent de proposer un large panel de services à leurs investisseurs afin d'offrir un revenu supérieur que celui offert par les banques conventionnelles. La troisième particularité qui joue en leur défaveur, provient de leur faible dimension qui impacte négativement leur compétitivité par rapport aux principales banques classiques internationales. Enfin, au niveau organisationnel, l'existence d'un comité de la Chari'a¹² qui veille à la conformité islamique des produits et l'intégrité des transactions.

Aujourd'hui, seuls le Pakistan, le Soudan et l'Iran imposent aux banques de fonctionner exclusivement à la Chari'a. Au Pakistan, la Chari'a a été introduite en 1977 comme une loi officielle d'où est née la volonté d'adapter toutes les institutions financières aux préceptes du coran sur une période de deux ans. La question qui se pose aujourd'hui, est de savoir si le système entièrement islamisé est viable ou s'il est opportun d'adopter une démarche d'ouverture graduelle¹³. En Iran, la démarche adaptée diffère par rapport à celle du Pakistan par rapport à l'islamisation officielle du système bancaire. Cette dernière a été mis en place dans un

contexte révolutionnaire imposant l'adoption de la loi islamique chiite avec une courte période de transition. En Asie du Sud-est, la banque centrale malaise a créé (1993), le « Interest-Free Banking Scheme » (IBS) offrant aux banques traditionnelles la possibilité d'ouvrir des « islamic window ». A partir de 2004, le système fut progressivement libéralisé en accordant les premières licences aux banques islamiques étrangères¹⁴. En adoptant une interprétation de la Chari'a et des dispositions légales assouplies, la Bank Negara (banque centrale malaise) a créé, en 1994, un marché interbancaire « l'Islamic Interbank Money Market » (IIMM) où les banques islamiques peuvent investir dans un autre établissement via « mudarabah interbank investment ». Ainsi, la Malaisie est devenue leader du secteur en se classant en troisième position des pays possédant le plus grand nombre de banques islamiques et la troisième parmi les pays détenteurs d'actifs islamiques, derrière l'Arabie et l'Iran. En Afrique, la pénétration de banques islamiques s'est effectuée à partir des années 1980 avec la création de banques (Massraf Fayssal Al islami) et de sociétés d'investissement principalement dans les trois pays d'Afrique de l'Ouest : le Sénégal, le Niger et la Guinée. Pour le cas du Maghreb, cette région aspire devenir l'un des futurs centres de développement de la finance islamique. En février 2007, la Tunisie a adopté un projet de loi

12. Ce comité est composé de docteurs de la loi islamique qui doivent veiller à la conformité islamique des produits et à l'intégrité des transactions.

13. N.Malik, « Is a Riba Free System in Pakistan Viable », 27 Février 2001.

14. Les pays du Golfe essentiellement.

en collaboration avec la BID¹⁵ pour la création de la première banque islamique pour la promotion du commerce interarabe¹⁶.

En Algérie, la finance islamique connaît un certain dynamisme par rapport à ses voisins à travers l'installation depuis 1991 de la banque Al Baraka d'Algérie. Bien que le gouvernement ait autorisé leur implantation, aucune mesures préférentielles n'est accordées à ce type d'établissements. Au Maroc, le démarrage de la finance participative a pris certes un peu de retard par rapport à ses voisins du Maghreb, mais devrait atteindre entre 3% et 5% de total des actifs bancaires, soit un potentiel estimé de 70 milliards de dh¹⁷. La Tunisie et l'Algérie se sont lancées dans la finance participative dans les années 80-90 avant même d'introduire le cadre réglementaire, pour se positionner dans la région derrière le Soudan et l'Égypte. A partir du 1^{er} Octobre 2007, le Royaume a autorisé la commercialisation de produits islamiques (Ijara, Moucharaka et Mourabaha). Avec plus d'une vingtaine de demandes d'agrément déposées, le retard d'implémentation s'explique notamment par la recherche d'un cadre propre au Maroc qui favorisera la synergie avec la finance conventionnelle. A partir de 2016, Bank Al-Maghrib a soumis au Conseil supérieur des oulémas (CSO) quatre circulaires déterminantes pour un dernier examen avant leur promulgation.

Dans le monde occidentale, l'installation des banques et des techniques conformes aux préceptes de l'islam est minoritaire. Hormis le Royaume-Uni, le développement des institutions islamiques en Europe est assez contradictoire dans la mesure où l'implémentation des principales banques s'est effectuées dans des pays tels que le Luxembourg, la Suisse où la population musulmane est très faible. En Europe Continentale, où la Communauté musulmane représente une part non négligeable (Espagne, Belgique, Allemagne, France), les banques islamiques sont presque inexistantes. Cette faible implantation s'explique par l'hostilité des gouvernements locaux d'une part, et d'autre part par la législation en vigueur qui nécessite certains aménagements pour favoriser l'installation de ces établissements.

Selon le dernier rapport annuel de l'Islamic Finance News, Bien que la croissance du secteur de la finance islamique ralentisse, les actifs devraient atteindre une valeur de 3 000 milliards de dollars dans le courant de la prochaine décennie. En 2016, la croissance du secteur va probablement ralentir par rapport à l'année précédente, avec un actif total dépassant 2 000 milliards de dollars. En 2015, le marché mondial des sukuk a baissé en raison de l'interruption des émissions de la banque centrale qui avait 50 milliards de dollars de sukuk, soit près de 50% du marché.

15. La Banque Islamique de Développement est une institution créée 1973 en Arabie saoudite par un groupement de pays musulmans en vue de fournir aux pays en développement un financement et un accompagnement en matière de conseils. Son principal but est de promouvoir le développement économique et social des pays membres et des communautés musulmanes selon les principes de la finance islamique.

16. Cf. Article « Islamic Finance Expands Slowly But Surely In the Maghreb » sur www.standardandpoors.com, publié le 23 avril 2007.

17. l'Institut Thomson Reuters, (2014), « Morocco Islamic Finance 2014 : Unlocking the Kingdom's Potentiel ».

Selon l'agence de notation Standard and Poor's dans son dernier rapport, les émissions du sukuk en 2016 devraient se situer dans une fourchette comprise entre 50 à 55 milliards de dollars contre 63,5 milliards en 2015 et 116,4 milliards en 2014.

Bien que son poids reste faible dans les transactions financières traditionnelles, les analystes estiment que l'industrie atteindra une valeur de 3 000 milliards de dollars d'ici l'année 2020. En effet, les gouvernements internationaux considèrent la finance islamique comme un outil inéluctable pour pallier à l'impact négatif des prix de pétrole sur leurs budgets, et une alternative financière éthique et durable en faveur des PME.

2.2. La finance islamique au Maroc : Examen analytique du paysage global

Avec une croissance de PIB de 4,5%, le Maroc représente le pays le plus dynamique de l'Afrique du Nord et ambitionne de devenir un hub vers les pays du Maghreb et d'Afrique pour continuer sur sa lancée.

Contrairement au Conseil de Coopération du Golfe et la Malaisie, les banques participatives ont tardé à être lancée pour s'implanter dans le paysage bancaire marocain. En effet, cette situation est liée plus particulièrement aux obstacles d'ordre réglementaires et fiscaux qui empêchent de greffer au paysage bancaire un établissement bancaire qui commercialise les produits islamiques.

2.2.1. Cadre légal et réglementaire de la finance islamique au Maroc :

En mars 2007, la banque centrale du Royaume, Bank Al Maghreb, a autorisé la commercialisation de produits islamiques pour élargir la gamme de services et produits bancaires. Concrètement, le cadre réglementaire n'a changé qu'en novembre 2014 avec l'adoption de la nouvelle loi bancaire qui a introduit le financement alternatif¹⁸.

En effet, cette nouvelle loi définit le statut des banques participatives, les produits et les services à commercialiser. Elle propose un nouvel écosystème d'organes composé en particulier par les Conseil supérieur des oulémas qui veillera à la conformité des produits et services proposés. Dans cette lignée de mesures, un fonds de garantie distinct de celui des banques conventionnelles a été créé pour assurer l'indemnisation des déposants en cas de défauts de la banque emprunteuse et injecter des fonds sous forme de concours exceptionnels à la banque en difficulté.

En résumé, l'objectif de cette loi est de favoriser l'essor de cette nouvelle industrie au Maroc pour être en mesure d'attirer les capitaux étrangers en provenance du pays du Golfe et de pouvoir résorber le gap de financement des PME, tout en permettant d'accroître le taux de bancarisation des particuliers.

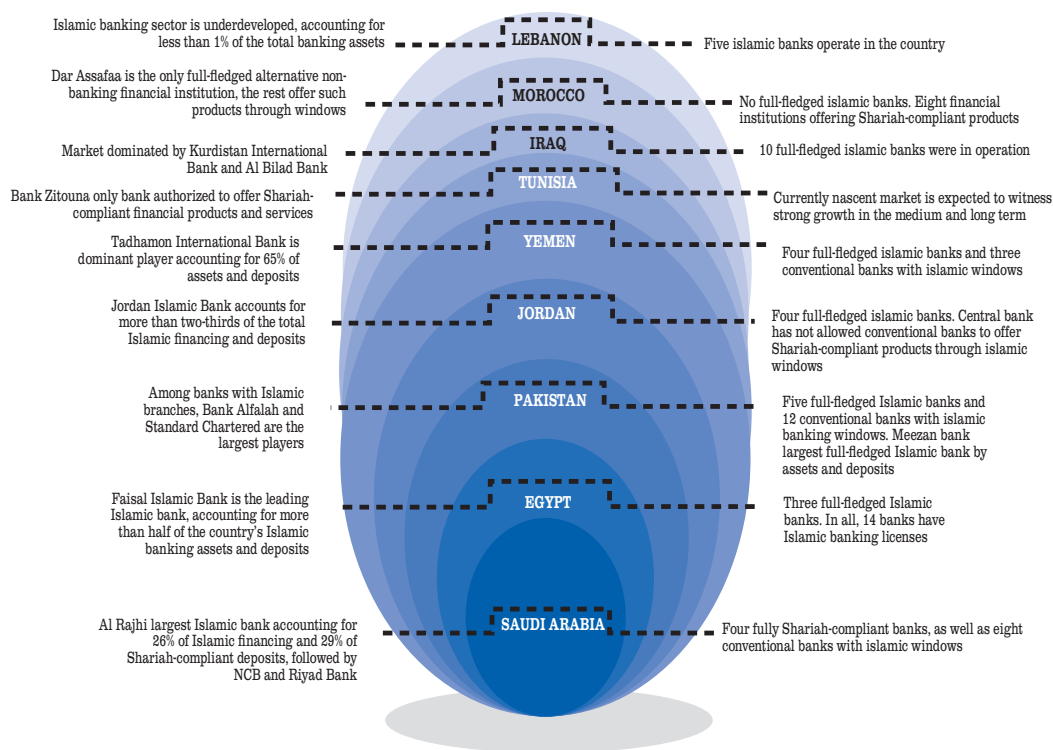
À la fin de 2014, le Maroc ne disposait pas toujours de banques islamiques. Seule une institution non bancaire

18. Le terme utilisé officiellement pour désigner la finance islamique.

alternative à part entière existe et certains produits conformes à la charia sont distribués par les banques conventionnelles mais avec un volume d'activité très limité, environ 100 millions USD d'actifs depuis 2009 et ab-

sence de comptes de dépôts islamique. Selon une récente étude effectuée par la SFI, le stade de développement de la finance islamique au Maroc par rapport à ses homologues peut être résumé dans le graphique suivant :

Figure 03 : Stade de développement de la finance islamique au Maroc par rapport à ses homologues



Source : International Finance Corporation (IFC) Advisory Services, (2014), « Microfinance and The Global Financial Crisis ».

En Novembre 2014, la loi N ° 103.12 régissant le secteur bancaire a été adoptée au Parlement marocain. Cette loi introduit concrètement la banque islamique pour la première fois et définit les produits et services qui pourraient être commercialisés par les institutions financières marocaines.

Cette nouvelle loi autorise également la création d'institutions participatives et permet au secteur privé marocain d'utiliser pour la première fois les Sukuks conformes à la charia, ce qui aidera à établir un véritable écosystème de la finance islamique.

La réglementation de l'activité des banques participatives a également été définie précisément en fonction des règles et mesures suivantes :

- Placer le secteur sous la supervision de la Banque centrale.
- Création d'un comité indépendant de conformité à la Chari'a composé de 9 membres de l'autorité du Conseil Supérieur de l'Oulemas (l'équivalent de Dar Al Ifta dans d'autres pays) ainsi qu'un coordinateur et 5 experts financiers indépendants (particuliers ou entreprises). Ce conseil sera la seule autorité capable de juger de la conformité des produits financiers et couvrira les activités bancaires, d'assurance (Takaful) et d'investissement. Les décisions prises pour respecter la Chari'a seront prises en charge par le Madhab Maliki.
- Mettre en place une procédure claire pour l'octroi et le retrait des licences.
- Exiger la mise en place de comités internes au niveau de la banque pour surveiller et rendre compte de la conformité des produits et des procédures. Les banques devront soumettre un rapport de conformité annuel.

En novembre 2016, le Maroc a soumis au Conseil supérieur des oulémas (CSO) quatre circulaires déterminantes pour un dernier examen avant leurs promulgations. Dès que ces textes seront publiés au Bulletin officiel, la banque centrale marocaine, Bank Al Maghreb procédera à la détermination de quelques paramètres techniques relatives aux exigences prudentielles des futures banques participatives. Toutefois, la banque centrale interdit toute allusion au volet religieux lors du lancement de ces produits par les banques participatives.

En plus de ces règles spécifiques, les banques islamiques seront régies par

le même cadre prudentiel appliqué aux autres banques et basé sur les normes de Bâle II.

En outre, le cadre fiscal est également amélioré pour éliminer les obstacles qui prévalaient auparavant. Le cadre actuel assure la neutralité fiscale entre les banques traditionnelles et islamiques pour les Sukuks, Ijara (pour les entreprises) et Mourabaha (à l'exception du droit d'enregistrement de 1% qui est encore payé deux fois pour les biens immobiliers acquis via Mourabaha).

Par ailleurs, les nouveaux produits à lancer prochainement et Ijara pour les particuliers ont encore besoin de clarifications et d'améliorations fiscales pour éviter les doubles impositions ou les traitements fiscaux injustes par rapport aux produits conventionnels.

Les banques et institutions sondées se sont félicitées de ces règles et ont estimé que l'existence d'un conseil indépendant de la Chari'a veillerait à une concurrence loyale entre les banques tout en réduisant les conflits d'intérêts.

Enfin, l'établissement de banques islamiques et les institutions existantes disposées à offrir des financements islamiques peuvent choisir l'une des options suivantes :

- Création d'une filiale à part entière en tant que banque participative. Le choix de cette option offre l'avantage d'une adoption facile par les clients de la banque de détail réclamant des produits et services d'une banque «participative» et requiert la conformité avec la Chari'a en raison de ses capitaux et opérations totalement séparés. Par ailleurs, cette option nécessitera un investissement important dans le réseau commercial, les systèmes d'information et les activités de soutien, afin de construire un réseau assez

important pour atteindre les clients cibles.

- Offrir les solutions islamiques via une fenêtre « islamic window » dans le réseau conventionnel existant, mais avec des ressources financières et du personnel dédiés tout en partageant les activités supports avec les opérations bancaires conventionnelles (RH, Achats, SI...). Cette option est moins coûteuse qu'une filiale dédiée mais comporte des problèmes de déclaration de conformité à la Chari'a.

2.2.2. Offres et perspectives des produits de financement participatifs au Maroc :

Les futures banques participatives proposeront des instruments de financement participatif susceptibles d'intéresser aussi bien les particuliers que les professionnels. Ces instruments de financements peuvent être résumés comme suit :

• Les dépôts d'investissement :

Ces dépôts d'investissement correspondent aux dépôts à terme et aux comptes sur carnet dans le système bancaire conventionnel. Ces produits devraient constituer les principaux outils de collectes des ressources futures des banques participatives. Bien qu'ils soient prisés dans un premier temps par les particuliers, les professionnels pourraient aussi placer leurs excédents dans ces instruments conforme à la Chari'a. Selon la circulaire de BAM, la rémunération de ces dépôts correspond au bénéfice réalisé, déduction faite des charges directes relatives à ces investissements. Autre élément à souligner, la rémunération de dépôts d'investissement ne peut pas prendre la forme d'un taux de rendement garanti et les gains comme les pertes doivent être répercutés sur le client.

• Contrat Mourabaha (vente à tempérament) :

Selon la circulaire de BAM, la Mourabaha est définie comme un contrat de vente sur la base duquel la banque acquiert des actifs (bien meuble ou immeuble) et vend à son client à un prix majoré (prix d'achat et frais d'acquisition) d'une marge clairement et explicitement déterminée. Cet instrument confère à un client d'acquérir un bien sans recourir à un emprunt avec intérêt. La circulaire introduit la « Mourabaha pour le donneur d'ordre d'achat », un contrat par lequel l'établissement acquiert l'actif à la demande du client avec une promesse de vente dans le cadre d'un contrat de Mourabaha. Il faut souligner que la circulaire précise des dispositions relatives au remboursement anticipé et au défaut de paiement.

• Contrat Ijara :

Il s'agit d'un contrat dans lequel l'établissement met, à titre locatif, un bien meuble ou immeuble lui appartenant à la disposition d'un client pour un usage autorisé par la loi. Ce type de contrat est conclu en contrepartie de paiement de prix de location (fixe ou variable) et pour une durée déterminée. Dans le contrat Ijara, le client peut résilier le contrat avant la fin de la durée prédéterminée dans le contrat, à condition d'honorer l'ensemble des engagements convenus préalablement dans le contrat.

• Contrat Moucharaka :

Il s'agit d'un instrument financier islamique selon lequel les partenaires apportent un capital et participent au capital d'un projet nouveau ou existant en vue de répartir les bénéfices suivant des modalités prédéterminées. Les parties partagent les béné-

fices et supportent mutuellement les pertes à hauteur de leur participation au capital. A noter que la participation au capital de la société peut prendre forme soit d'un apport en numéraire, en nature ou bien les deux.

• **Contrat Moudaraba :**

La Moudaraba est définie comme un contrat de société en commandite mettant en relation deux ou plusieurs banques ou des personnes apportant le capital en numéraire ou en nature (Rab el Mal) et un ou plusieurs entrepreneurs qui fournissent leur travail et compétences dans un domaine déterminé (Moudarib). Selon les dispositions de la circulaire, les bénéfices réalisés sont répartis selon une clés de répartition fixée au préalable entre les partis tandis que les pertes éventuelles sont exclusivement supportées par Rab el Mal, sauf en cas de mauvaise gestion ou violation des termes de contrat par le Moudarib.

• **Contrat Salam :**

Il s'agit d'un contrat en vertu duquel l'acheteur (la banque) verse d'avance un montant prédéterminé au vendeur, qui s'engage en contrepartie à livrer une marchandise dont les caractéristiques sont fixées au préalable dans le contrat. Selon la circulaire de BAM, le contrat Salam doit fixer la nature, le type, la quantité et la qualité pour éviter les sources de litiges entre les parties.

L'offre actuelle est encore très récente et limitée. La seule institution financière islamique à part entière est Dar Assafa, une filiale de la banque Attijariwafa (la 2ème banque au Maroc) créée en 2010. Cette institution a permis l'acquisition d'environ 1 500 logements pour un volume de crédit total d'un milliard MAD qui est encore

marginal en tant que contribution par rapport aux hypothèques classiques. Actuellement, l'activité dominante de Dar Assafa est l'instrument Mourabaha qui représente 95% de ses opérations, les 5% restants sont liés à l'acquisition de véhicules via Mourabaha. D'autres banques, principalement BCP, BMCI et BMCE offrent les mêmes produits que Dar Assafa via d'autres fenêtres de financement dans le réseau conventionnel existant. Mais l'offre des produits de financement participatifs commercialisés par Dar Assafa et les autres banques restent limitée aux individus. Dans tous les cas, l'offre existante a souffert principalement d'un traitement fiscal injuste, d'une couverture limitée du réseau en plus du manque de connaissance des produits par les clients cibles.

Néanmoins, avec un taux de pénétration bancaire d'environ 60% et le nouveau cadre juridique, outre les améliorations apportées au cadre fiscal qui supprimait la double imposition des transactions de Mourabaha, le Maroc offre aujourd'hui un grand potentiel de marché et de nombreuses banques islamiques internationales, notamment celles des pays du Golfe, ont exprimé leur intérêt pour ce marché, en particulier Al Baraka Bank (Bahreïn) et Qatar National Bank.

2.3. Potentiel de croissance de la finance islamique dans le financement des PME au Maroc

Aujourd'hui, le besoin de financement bancaire des PME dans la région MENA est de plus en plus significatif, en raison du manque de produits de financement conformes à la Chari'a, selon la dernière étude réalisée par la Société Financière Internationale (SFI), filiale du groupe de la Banque mondiale.

L'étude intitulée « Opportunités bancaires islamiques à travers les petites et moyennes entreprises dans la région MENA », met en exergue que 54% des PME sondées au Maroc expriment une préférence pour les produits de financement islamiques comme instrument de financement. Cette étude a sondé le potentiel de croissance de la finance islamique comme mode de financement alternative de la PME dans les différents pays d'Afrique du nord et du Moyen-Orient, en particulier au Maroc. Selon cette étude, le potentiel de croissance que représente aujourd'hui la finance islamique serait plus de 13 MMUSD dans le financement des PME.

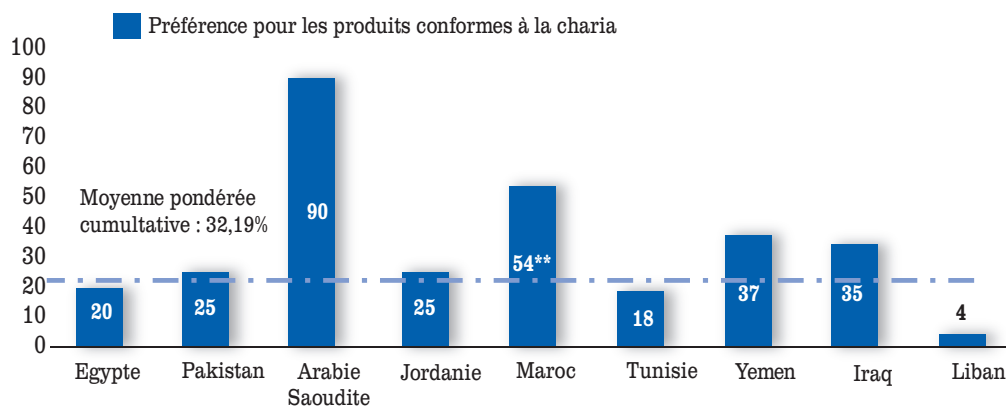
Dans les neufs pays étudiés de la région MENA, l'étude démontre qu'uniquement 36% des banques interrogées présentent des services bancaires adaptés et 31% des banques qui offrent des produits conformes à la Chari'a destiné aux PME, alors que seules 17% des banques confirment avoir déployé un plan marketing approprié pour promouvoir ces nouveaux produits de financement islamiques en faveur de la petite et moyenne entreprise. Selon

les experts de l'IFC, le potentiel de croissance des produits islamiques dans le financement des PME est lié étroitement au niveau de pénétration globale des services bancaires et au taux de bancarisation des PME dans un pays donné. En d'autres termes, les observateurs supposent qu'une économie stable sur le plan économique, politique et dotée d'un cadre réglementaire favorable et solide est dotée d'un grand potentiel pour résorber le gap de financement récurrent des PME.

Selon les observateurs, le Maroc fait partie des pays où les PME éprouvent beaucoup de difficulté à accéder au financement bancaire. Ce constat rejoint globalement celui des pays de la région dans le sens où les instruments de financement offerts restent limités et mal adaptés pour répondre aux besoins spécifiques de ces structures.

Considéré comme un marché naissant, l'IFC considère que le Maroc dispose d'atouts majeurs favorables à promouvoir la finance islamique pour pallier au déficit de financement des PME contrairement à d'autres pays tels que le Yémen ou l'Irak où l'environnement est jugé moins favorable.

Figure 04 : Préférence pour les produits conformes à la Chari'a



Source : International Finance Corporation (IFC) Advisory Services, (2014), « Microfinance and The Global Financial Crisis ».

Sur le plan sectoriel, les secteurs les plus attrayants pour cette alternative de financement serait le secteur de l'industrie manufacturière dominé par l'intensité de la main d'œuvre, sa forte valeur ajoutée et grande capacité de création d'emploi. En outre, le secteur de commerce qui représente vraisemblablement un moyen de réduire les niveaux élevés de chômage et enfin, le financement par la finance islamique du secteur de la fabrication qui revêt une grande importance pour assurer la croissance économique.

L'essor du potentiel de la finance islamique au Maroc fait l'unanimité, d'autant plus que l'étude récente de Thomson Reuters en collaboration avec l'Institut islamique de recherche et de formation (IIRF)¹⁹, vient s'ajouter à d'autres études dont celles de Standard and Poor's publié en 2014.

D'après l'étude récente de Thomson Reuters relève the Islamic Finance country reports édition 2014²⁰, les actifs de la finance islamique devront représenter 3 à 5% du total des actifs bancaires au Maroc en 2018. Selon cette étude, les bénéfices générées par les actifs de la finance participatives pourraient se situer entre 67 millions de dollars et 112 millions de dollars, soit 548 millions de dirhams à 915, 8 millions de dirhams.

Ainsi, les experts de l'IFC proposent pour les banques un panel de recommandations concernant les principaux axes sur lesquels les institutions bancaires devront capitaliser pour faire émerger un business model de produits de financement islamique

mieux adaptés pour les PME. Pour le volet stratégie et segmentation, les banques devront adopter des approches de segmentation du marché mieux adaptées pour être en mesure de mieux cibler leurs besoins. En plus, la faible sensibilisation des banques islamiques de l'image de marque et de l'offre islamiques PME amplifie davantage le gap de financement. Les banques devront d'emblée améliorer leur image de marques des produits PME à travers la création de divisions distinctes ou unités d'affaires dotées de stratégie dédiées pour la promotion de la PME.

Le deuxième volet concerne l'élargissement des produits et services hors emprunts avec une approche de commercialisation appropriées. A cet effet, les banques islamiques pourraient acquérir sur la base de leurs portefeuilles clients une échelle requise pour adapter leurs produits classiques existants et mettre en place une approche de commercialisation adaptée à chaque produit. Selon les recommandations de ce rapport, les banques islamiques devraient élargir leur offre de produits et innover en proposant des services hors emprunt, comme des solutions de financement du commerce, la gestion de trésorerie, la gestion de la paie, des services bancaires mobiles et également des cartes de débit spécifiques destinées aux PME. Sur le volet processus de vente, les banques islamiques devraient rationaliser et simplifier leur processus d'exécution de transaction islamiques dédiés aux PME. En plus, la mise en

19. Cette étude a été réalisé par Thomsom Reuters en collaboration avec l'Institut islamique de recherche et de formation (IIRF) relevant du Groupe de la Banque islamique de développement et le Conseil général des banques et institutions financières islamiques (CGBIFI) est consacrée au royaume chérifien.

20. Thomson Reuters, (2013), « Morocco Islamic Finance 2014 : Unlocking The Kingdom's Potentiel ».

place des services bancaires mobiles permettraient la réduction des coûts de gestion de compte et ainsi favoriser l'inclusion financière des PME. Les banques pourraient également créer des succursales spécialement dédiées aux PME en vue de soutenir financièrement et techniquement.

Par rapport au volet conseil et accompagnement, les banques islamiques devront remplir pleinement leur rôle de proximité et de surcroît pallier à la méconnaissance des produits et services islamiques par les particuliers, au manque de compétence spécialisées et qualifiées dans le domaine et enfin la non attractivité de ces produits constatée lors de la première expérience. A ce titre, les banques devront mettre en œuvre des services consultatifs et diffusion de l'information pour stimuler la création et la croissance durable des PME. Enfin sur le dernier volet de gestion des risques, les banques devraient gérer leur exposition vis-à-vis des PME sur la base des techniques d'évaluation modernes basées sur la notation du comportement, la notation de crédit, les cash-flow de trésorerie, tout en privilégiant les systèmes d'alertes précoce pour réduire leurs expositions.

Pour le processus d'approbation, les banques islamiques devront accorder une grande importance à ce volet en vue de réduire les modalités draconiennes d'octroi de crédit, souvent fustigés par les dirigeants des PME. Ces nouvelles institutions islamiques devront désormais réduire et rationaliser la quantité de documents requis et simplifier les procédures d'approbation des opérations en fonction à la fois du montant et de la complexité de l'opération.

En guise de conclusion, les résultats des études récentes sur la demande et les exigences liées à la finance isla-

mique menées entre 2012 et 2014 par la SFI, Thomson Reuters et IFAAS pourraient être résumées comme suit :

- Lors de la sélection de solutions de financement, les PME marocaines considèrent les coûts, les formules de prix et la préservation du contrôle dans le capital comme les facteurs les plus importants. Ils préfèrent également éviter les reportings financiers accessibles aux concurrents, ce qui est le cas pour les marchés de capitaux.

- Les PME marocaines ont un intérêt avéré pour les banques islamiques, mais pas à n'importe quel prix. En d'autres termes, ils ne sont pas disposés à payer un surcoût considérable pour passer à ces solutions alternatives.

- La connaissance et la compréhension des solutions financières islamiques représente un facteur déterminant pour assurer leur acceptation par les PME : s'ils ne sont pas capables de comprendre leurs règles, leurs mécanismes et leurs risques, ils ne les adopteront pas malgré les avantages décisifs que confèrent ces produits par rapport aux banques conventionnelles.

Conclusion

Au Maroc, l'une des économies en croissance de la région MENA, où les micro et PME représentent 1,5 million selon les estimations officielles et de la SFI, plus de 98% d'entre elles sont soit des microentreprises ou de très petites entreprises comptant moins de 3 salariés dont la majorité d'entre eux (60%) sont informels.

Comme tous les pays de l'OCDE, le financement bancaire reste la forme la plus répandue comme source de financement extérieur pour les PME. Par ailleurs, les nouvelles exigences prudentielles plus contraignante af-

fectent négativement les conditions et le coût de crédits à l'égard des PME. Dans une étude récente, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, via son observatoire d'industrie, a démontré que plus de 70% des investissements réalisés par les PME en 2013 étaient principalement financés par des ressources internes (augmentation du capital, comptes courants d'associés, cash disponible).

Bien que les politiques et mesures publiques adoptées ont permis d'atténuer le gap de financement à destination des PME, ils n'ont pas demeuré pas moins que la problématique de financement reste toujours d'actualité. Dans ce sillage, la finance participative revêt un réel apport et représente un mode de financement alternatif comme soutien aux PME au Maroc.

Ainsi, Le gouvernement marocain a lancé de nombreux plans stratégiques pour surmonter l'insuffisance de financement. Les banques participatives devraient jouer un rôle important dans cette stratégie après l'adoption de la nouvelle loi bancaire qui a rendu le cadre réglementaire plus favorable pour les finances islamiques. Les projections à court terme ont conclu que la banque islamique pourrait représenter entre 3% et 5% du total des actifs bancaires, ce qui se traduirait par un marché de 2 milliards de MAD à saisir lors du lancement de banques alternatives, environ 30% de ce marché pourrait aller PME, en particulier les plus petites. Néanmoins, le lancement réussi des produits islamiques ne devrait pas être pris pour acquis: Même si de nombreuses PME sont prêtes à collaborer avec ces institutions ou même à basculer de la banque conventionnelle à des solutions alternatives qui présente des avantages en terme de com-

pétitivité des coûts et offre de produits. Par ailleurs, la conception et la gestion des processus et des risques resteront la clef décisive du succès et les banques participatives devront déployer des efforts considérables pour assurer un accès plus souple au marché.

Les banques marocaines se préparent également à saisir cette opportunité en réalisant des études de faisabilité pour créer des filiales bancaires islamiques dédiées. Dar Assafa est également en train de changer de statut pour devenir une banque participative (la désignation d'une banque participative à part entière dans la nouvelle loi bancaire). Les banques locales interrogées ont déclaré qu'elles s'attendent à la création de 4 à 6 banques participatives dans les prochaines années. Les PME interrogées considèrent que les principaux avantages de la finance islamique sont la conformité avec la Chari'a et les caractéristiques de partage des risques de ses produits, tandis que la Banque centrale et les institutions financières prévoient que l'introduction de la finance islamique augmentera le taux de pénétration bancaire et permettra aux nouveaux clients d'accéder au financement bancaire. La partie la plus intéressante du marché potentiel marocain est que la quasi-totalité des activités de banque d'affaires proviendra de nouveaux clients car l'effet de migration des clients actuels des banques conventionnelles vers les banques islamiques devrait être très faible (IFC l'a estimé à 2% pour les PME marocaines bien desservies) ■

Bibliographie

Ouvrages :

- A. Hales, (2005), « Tapping Surplus Liquidity », Risk Magazine.
- D. El-Hawary, w.Grais,Z.Iqbal,(2004), « Regulation Islamic Financial institu-

tions : The Nature of the Regulated », World Bank Policy Research Working Paper 3227.

- I. Karich, (2004), « Le système financier islamique », Editions Larcier, Paris.
- K. Richard, (2005), « A Closer Look at Ijara Sukuk », Standard and Poor's Research.
- M. El-Qorchi, (2005), « Islamic Finance Gears Up », Finance and Development, International Monetary Fund.
- M.A. El-Gamal, (2000), « A basic Guide to Contemporary Islamic Banking and Finance », Rice University.
- S. Archer, A. Rifaat, (2002), « Islamic Finance : Growth and innovation », Euromoney Books, London.
- Z. Iqbal, A. Mirakhor, (2006) « An Introduction to Islamic Finance : Theory and Practice », John Wiley & Sons.

Revues :

- A. Hassoune, (2003), « La solvabilité des banques islamiques : Forces et faiblesses », Revue d'Economie Financière ; n°72.
- J-S Chucuri, (2006), « La finance islamique : une intégration possible dans le système bancaire français », Banque & Droit, n°106, mars-avril 2006.
- P. Grangereau, M. Haroun, (2004), « Financement de projets et financement islamiques », Banque & Droit, n°97.

Revues spécialisées :

- Arab Banker,
- Arab Banking & Finance,
- Islamic Finance Weekly,
- Standard & Poor's reports.

Rapports :

- Bank Al-Maghrib, (septembre 2007). « Directive n° RN 33/G/2007 ».
- Banque Africaine de développement, (2010). « Services Bancaires et finance islamiques en Afrique du Nord : évolution et perspectives d'avenir ». Rapport.
- Benlahmar, I. (2010), « La Finance Islamique est elle un rempart à la finance conventionnelle face à la crise? ». Mémoire de Fin d'Etudes.
- Cabinet Islamic Finance Advisory & Assurance Services. (Juin 2012).
- Conseil Déontologique des Valeurs Mobilière de la Bourse de Casablanca, (octobre 2010). « Finance Islamique » Rapport.

• Etude Cellule de Fiqh du Centre Islamique de la Réunion, (Avril 2008) « Comprendre la finance islamique » Publication - Édition spéciale.

• European Central Bank, (2013), « Survey on the Access to Finance of Small and Medium-Sized Enterprises in the Euro Area », Eurosystem.

• Financial Inclusion Experts Group | SME Finance Sub-Group, (2010), « Scaling-Up SME Access to Financial Services in the Developing World », G20 Seoul Summit.

• International Finance Corporation (IFC) Advisory Services, (2014), « Microfinance and The Global Financial Crisis », <http://www.ifc.org>.

• Lahlou, A, (1996) « Le Système bancaire du point de vue islamique » Acte de colloque.

• Mzid, W, Directeur de la Banque Zitouna Tunisie, (2010) « La Finance islamique : Principes fondamentaux et apports potentiels dans le financement de la croissance et du développement » Papier.

• OCD (2014a), « New approaches to SME and entrepreneurship finance : Broadening the range of instrument, rapport final, CFE/SME(2013)7/ Final,

• OCD (2014a), « New approaches to SME and entrepreneurship finance ; the case of crowdfunding. Projet de rapport final, CFE/SME (2013)7/REV2/ANN1,

• Thomson Reuters, (2013), « Morocco Islamic Finance 2014 : Unlocking The Kingdom's Potentiel ».

• Two trillion and Counting , IFC, par MC Kinsey & Company, October 2010

Sites internet

• www.asmece.tripod.com/asmeci.htm: Site officiel de l'association marocaine d'études et recherches en économie islamique

• www.afdb.org/fr: Site officiel de la Banque Africaine de Développement www.financialislam.com

• www.afrik.com

• www.bkam.ma: site officiel de Bank Al-Maghrib

• www.oumma.com: site de débats sur la finance islamique

La croissance des industries culturelles et créatives par la compréhension des attentes entrepreneuriales : le cas de la Digital Innovation Valley à Mons

Résumé. Les Industries Culturelles et Créatives (ICC) constituent un enjeu majeur dans la relance économique européenne. Alors que de nombreuses aides institutionnelles axées sur le développement de ces entreprises ont vu le jour très peu d'études ont été réalisées sur les réelles attentes entrepreneuriales des ICC. La recherche qui a été réalisée met en œuvre une démarche qualitative et inductive dans un but d'explorer les problèmes des entrepreneurs de ce secteur d'activité. Un terrain particulier a été retenu pour cette étude : la Digital Innovation Valley et, plus particulièrement, le Parc Initialis de la ville belge de Mons (capitale européenne de la culture 2015). Au total, huit entretiens semi-directifs ont été effectués ; ils font l'objet d'une analyse qualitative réalisée à l'aide de l'outil Nvivo. Cet article présente les résultats préliminaires de cette recherche en termes d'accès aux financements (public ou privé), de profil des entrepreneurs et de compétences nécessaires à la croissance. Sur cette base, un premier ensemble de recommandations pour les politiques publiques sont proposées.

Mots-clés. Entrepreneuriat, croissance, gazelle, ICC, culture.

Kevin

KRISTOFORIDIS

Assistant de Recherche
à la Faculté d'Economie
et de Gestion
(FWEG) à l'Umons
kevin.kristoforidis@
umons.ac.be

Robert

WISEUR

Assistant de
Recherche
Docteur à
la Faculté
Warocqué
d'Economie
et de Gestion
(FWEG) à l'Umons
robert.wiseur@
umons.ac.be

Abstract. The Cultural and Creative Industries (CCI) constitute a major challenge in the European economic recovery. While a large number of institutional aids focused on the corporate development, only a few of them take into consideration the actual expectations of the CCI. The research that has been carried out implements a qualitative and inductive approach in order to explore the entrepreneur's issues in this Business line, mainly those in growth stage. A particular ground has been selected for this study: The Digital Innovation Valley and, more particularly, the Initialis Park of the Belgian city Mons (European capital of Culture 2015). All in all, eight semi-structured interviews were conducted; they are the subject of a qualitative analysis (coding) carried out using the Nvivo tool. This paper presents the preliminary results of this research in terms of access to funding (public or private), the relevant entrepreneur profile and the required skills for business growth. On this basis, a first set of recommendations for public policies is proposed.

Key words. Entrepreneurship, Growth, gazelle, CCI, Culture.

1. Introduction

La croissance et ses déterminants constituent un thème sensible de par ses implications en termes de relance économique et, au-delà, de positionnement politique et institutionnel. Dans ce cadre, l'internationalisation des marchés a contraint l'Europe ainsi que d'autres régions du monde à opérer des amendements dans leurs raisonnements de développement industriel. Le développement d'une économie de services au dépend de l'industrie manufacturière classique a conduit à des adaptations des schémas décisionnels (par ex : problématique de reconversion), et ce d'autant plus que les grands groupes opéraient des mesures de recentrage et de repositionnement via des procédures de délocalisation. Dans ce contexte, l'innovation et la créativité peuvent permettre l'avènement d'un nouveau type de culture entrepreneuriale, levier de développement économique.

Notre recherche se focalise dès lors sur les industries culturelles et créatives. Nous avons plus spécifiquement considéré l'écosystème de la Digital Innovation Valley, en particulier le Parc Initialis de Mons, parc ayant pour vocation d'accueillir de manière transitoire ou définitive des acteurs économiques en lien direct ou indirect (par exemple, les entreprises positionnées dans le secteur numérique) avec l'univers culturel et créatif. Au sein de celui-ci, un grand nombre de PME fortement innovantes et proposant des produits à forte valeur ajoutée n'ont pas connu, en parallèle, une évolution importante du personnel employé.

Sur base de ce constat, diverses interrogations peuvent émerger. S'agit-il

d'une volonté entrepreneuriale d'internaliser la croissance sans recourir à des apports externes ? S'agit-il d'un désir de ne pas mettre à mal la structure financière de l'entreprise en recourant à de l'endettement complémentaire ? S'agit-il de simplement coller à une certaine forme de sinistrose chronique suite aux déboires liés à la crise financière ? Est-ce le reflet d'une crainte plus ou moins fondée de dilution des droits de propriété lors d'une éventuelle augmentation de capital ?

Dans le but de répondre à ces questions, et d'identifier les attentes des acteurs des industries culturelles et créatives en termes de gestion de croissance, nous utiliserons une méthodologie basée sur une approche qualitative architecturée autour d'un guide d'entretien et d'entretiens semi-directifs. Cette manière de procéder permet d'appréhender la réalité entrepreneuriale tout en la cadenasant dans des contours académiques robustes.

Notre recherche est organisée en quatre sections. Dans une première section, nous proposons une revue de la littérature dans les domaines de l'entrepreneuriat, des entreprises en croissance (gazelle) et des Industries Culturelles et Créatives. Nous précisons également le contexte local (terrain). Dans une seconde section, nous précisons notre question de recherche et la méthodologie utilisée. Dans une troisième section, nous présentons les résultats de notre recherche après une première étude de notre matériel d'interview. Dans une quatrième et dernière section, nous concluons et proposons un premier ensemble de recommandations basées sur les résultats préliminaires.

2. Revue de littérature

2.1. L'entrepreneuriat des PME une discipline en voie de développement scientifique.

En dépit de son caractère ancien, l'étude de l'objet entrepreneuriat au sein des PME demeure une science récente. En effet, bien que des auteurs (Knight, Schumpeter, McClelland) s'y sont intéressés, ce n'est que depuis une trentaine d'années que l'étude de l'entrepreneuriat et plus spécifiquement celui des petites entreprises, a conduit à l'émergence d'un nouveau terrain de recherche (Landström, 2010). Ce domaine est donc de plus en plus étudié à tel point que le nombre d'études publiées suit une tendance pratiquement exponentielle (Fayolle, 2007).

Parallèlement aux efforts de recherche, nous pouvons également mettre en évidence une vive volonté publique de conscientiser aux problèmes entrepreneuriaux. Ce dernier élément revêt très certainement une influence sur la propagation importante du raisonnement économique émanant de Schumpeter, lequel octroie à l'entrepreneur une place prépondérante dans le mécanisme permettant au capitalisme d'évoluer (Messeghem & Torrès, 2015).

On remarque donc que l'entrepreneuriat est devenu un enjeu aussi bien scientifique que politique et économique tant et si bien qu'un capitalisme de l'entrepreneur émerge au dépend du capitalisme managérial pensé par Adolf Berle (Audretsch, 2007). Dans cette optique, durant ces dernières années, de nombreuses aides institutionnelles se sont focalisées sur la création d'entreprises comme nouveau moteur de la relance économique. Ainsi, en quelques an-

nées la France a vu le nombre de création d'entreprises croître de manière rapide au point d'en faire l'un des pays les plus dynamiques au monde dans le processus de création d'entreprises (Messeghem & Torrès, 2015).

Cependant, les études scientifiques (ainsi que les instances institutionnelles) ont eu tendance à oublier que l'entrepreneuriat n'est pas une sphère s'attardant uniquement à la création d'entreprises. Bien que la notion d'entrepreneuriat soit fortement présente dans les deux premières phases d'acquisitions de compétences nécessaires aux créateurs d'entreprises, elle n'en demeure pas moins importante dans la phase dite de « survie-développement » alors que le taux de survie sur les cinq premières années d'activités – par exemple – dans le domaine technologique n'excède pas 40% (Lasch, Le Roy & Yami, 2005). A ce titre, récemment, durant l'une de ses conférences, Böhle-Roitelet (2016)), fondateur de l'accélérateur de start'up Ekito, (à l'origine de BlaBlaCar ; UberX en France) a indiqué que le taux moyen d'échecs pour une start'up était de 90%. Dès lors, nous pouvons nous interroger sur les lacunes qu'implique une politique axée essentiellement sur la création d'entreprises au détriment du développement d'une offre d'outils complets en entrepreneuriat pour le développement et la croissance des entreprises. Comme le souligne Shane (2009), l'utopie entrepreneuriale peut avoir tendance à altérer l'objectivité des politiques publiques en matière d'investissement.

Une définition de l'entrepreneuriat semble donc être nécessaire afin de le re-contextualiser. Cependant, le caractère pléthorique des définitions

envisagées (en fonction des parties prenantes considérées) complexifie grandement cet exercice de formalisation théorique. Si l'on devait se limiter à la simple définition faite par Gartner (1989 ; 1990) l'idée de l'entrepreneuriat se limiterait ainsi à la création d'entreprise mais, comme le soulignent certains auteurs comme Fayolle (2004), Julien & Cadieux (2010), celle-ci est bien trop réductrice en fonction des enjeux économiques sous-jacents. Nous retiendrons les définitions proposées par l'OCDE (2007) et la Commission Européenne (2003), plu à même de recouvrir la diversité de l'entrepreneuriat dans les ICC :

OCDE : « *Entrepreneuriat est l'action humaine d'entreprendre en vue de générer de la valeur par la création ou le développement d'une activité économique, en identifiant et en exploitant de nouveaux produits, procédés ou marchés.* »

Commission Européenne : « *L'entrepreneuriat représente un état d'esprit ainsi que le processus de création et de développement de l'activité économique par la combinaison de la prise de risque, de la créativité et/ou de l'innovation et d'une saine gestion dans une organisation nouvelle ou existante.* »

Conscient des divergences d'opinions pouvant résulter de la lecture de ces définitions, l'« annexe A » propose un cadastre des différentes définitions de l'entrepreneuriat réalisé par Julien et Cadieux (2010).

Dans le cadre de ce travail, il a été décidé de présenter les quatre paradigmes présentés par Fayolle et Verstraete (2005) qui selon nous synthétisent les différentes écoles de pensées du domaine de l'entrepreneuriat. Vous trouverez ci-dessous une explication simplifiée de ceux-ci :

a. Le paradigme de l'opportunité d'affaire

Ce premier paradigme conceptualise l'entrepreneuriat comme un courant de pensée axé sur la faculté des entreprises à créer et/ou repérer des opportunités dans le but d'en tirer profit.

Cette pensée a été très fortement développée par Shane et Venkataraman (2000) qui se sont efforcés à intégrer, simultanément, l'étude des processus se rapportant à l'opportunisme entrepreneurial (ex : détection, appréciation et utilisation de l'opportunité) à l'étude des différentes parties prenantes opérant dans l'opportunité d'affaires (ex : le chercheur, l'expert et l'explorateur) (Janssen, 2016).

b. Le paradigme de la création d'une organisation

Ce courant de pensée ne s'intéresse pas uniquement à la création d'entreprise (Gartner, 1989, 1990). La création d'une organisation ne se limite pas uniquement à sa création. Ainsi, à l'avènement d'une firme peut s'ajouter le développement de celle-ci.

c. Le paradigme de la création de valeur

Selon Ronstadt(1984) et Bruyat et Julien (2001), cette perspective définit l'entrepreneuriat comme un attribut ou une procédure amenant à la création de valeur. Cette valeur nouvellement créée peut-être personnelle, financière et/ou sociale. Toute contribution à l'état de l'art entrepreneurial étudiant les relations entre l'entrepreneuriat et la croissance est susceptible d'être associée à ce mouvement de pensée.

d. Le paradigme de l'innovation

Dans ce dernier paradigme, la définition de l'entrepreneuriat est largement

influencée par la notion d'innovation. Des auteurs comme Carland, Hoy, et Boulton (1984) estiment que l'innovation est l'élément clé permettant de réellement différencier les entrepreneurs des gestionnaires. Ce mode de pensée a largement été influencé par les travaux réalisés par Schumpeter. En effet, bien qu'il ait été l'un des précurseurs dans l'étude de l'entrepreneuriat, son influence est toujours bien présente à l'heure actuelle. La pensée schumpéterienne a au fil des années été adaptée en fonction de l'évolution des contextes entrepreneuriaux. La troisième édition du manuel d'Oslo (OECD, 2005), largement cité par les chercheurs en entrepreneuriat, distingue, quatre types d'innovation :

- L'innovation de produit.
- L'innovation de procédure.
- L'innovation organisationnelle.
- L'innovation de marketing.

Dans chacun de ces différents types d'innovations, deux sous-catégories peuvent être dégagées. Ainsi on différencie l'innovation de rupture, qui produit des archétypes nouveaux permettant une importante plus-value technique et/ou commerciale, de l'innovation incrémentale, qui perfectionne un concept préexistant dans le but d'en tirer une efficacité secondaire (Noailles, 2011).

En synthèse, notre travail de recherche se positionne sur deux courants de pensée. Tout d'abord, notre recherche se rattache au paradigme de création de valeur étant donné que le but de la recherche est la compréhension de la motivation des acteurs entrepreneuriaux à susciter de la croissance tant en termes de création d'emplois que de chiffre d'affaires au sein de leur entreprise. Il s'agit, à ce niveau, de réaliser un arbitrage dans la manière de distribuer la valeur (sociale

versus financière). Ensuite, comme le fait remarquer Bruyat (1993) il est très difficile d'isoler l'innovation de la création de valeur au sens où celle-ci est le fruit de l'innovation. En effet, il est difficilement concevable qu'il y ait une innovation sans création de valeur (sauf en cas de non acceptation de celle-ci par le marché). Enfin, notre recherche s'est également intéressée aux processus d'innovation mis en place par les industries culturelles et créatives montoises afin d'évaluer la possibilité de réalisation des objectifs de croissance (si tant est qu'il y en ait) des entrepreneurs de l'écosystème de la Digital Innovation Valley.

2.2. Les industries culturelles et créatives (ICC)

a. Les fondements des ICC

Les industries culturelles et créatives ne constituent pas réellement un nouveau secteur d'activité (il s'agit de plusieurs domaines qui ont été regroupés sous une coupole générique). En tout état de cause, celles-ci n'ont cessé de croître en importance dans l'environnement économique européen. Ceci peut s'expliquer par la conscientisation des pouvoirs publics au potentiel inexploité de ce domaine entrepreneurial en termes de création d'emplois et de croissance. Suite au retrait de l'industrie manufacturière au profit d'une économie de service des adaptations des schémas décisionnels (par exemple : problématique de reconversion) ont dû être opérées afin de redynamiser l'économie européenne ternie par une concurrence internationale féroce, caractérisée par des phénomènes massifs de délocalisation. Dans ce contexte, l'innovation et la créativité peuvent permettre l'avènement d'un nouveau type de culture

entrepreneuriale constituant un levier de développement économique en dehors du scope culturel et créatif en tant que tel.

Afin de mieux cibler les entreprises de ce secteur d'activités, il est nécessaire d'appréhender clairement ce domaine en dépit du fait que sa définition est sujette à de nombreux débats (ESSnet-CULTURE, 2012).

En 2010, la Commission Européenne a mis au point le Livre Vert qui définit le potentiel important de cette industrie grandissante. À l'intérieur de celui-ci se retrouve une définition des ICC qui pour nous semble être une première bonne base de travail : les industries culturelles et créatives sont *«les industries qui produisent et diffusent des biens ou des services considérés au moment de leur conception comme possédant une qualité, un usage ou une finalité spécifique qui incarne ou véhicule des expressions culturelles, indépendamment de la valeur commerciale que ces biens ou services peuvent avoir. Outre les secteurs traditionnels des arts (arts du spec-*

tacle, arts visuels, patrimoine culturel – y compris le secteur public), ces biens et services incluent également les films, les DVD et les vidéos, la télévision et la radio, les jeux vidéo, les nouveaux médias, la musique, les livres et la presse » (Commission Européenne, 2010).

Cette définition souffre de quelques lacunes étant donné que bien d'autres industries, non comprises dans la définition du livre vert, ont besoin pour leur développement, d'élaborer leur propre contenu. Dans cette optique, le secteur des nouvelles technologies et de l'artisanat ont d'une certaine manière, une relation de proximité avec les ICC (par exemple : développement informatique et jeux vidéo).

En fonction des lacunes décelées dans la définition précédente, nous avons tenté d'en trouver une autre plus complète. Nous avons retenu celle du projet européen proposée par le Wallonia European Creative District (Fatton, 2015), bien adaptée au contexte régional. Ce rapport a mis en lumière 11 domaines d'activités :

Tableau 1 : Les onze domaines culturels selon WECD (Fatton, 2015)

- Publicité	- Cinéma, film, radio, TV
- Architecture	- Activités photographiques
- Design	- Traduction et interprétation
- Musique, arts vivants, art du spectacle	- Patrimoine
- Edition de livres, journaux, revues et périodiques	- Propriété intellectuelle
- Logiciels, édition de jeux électroniques	

L'ensemble de ces domaines ne prennent pas en compte les logiciels et les secteurs des technologies de l'information et de la communica-

tion, dans la proximité avec le secteur des ICC qui est pourtant forte. (par exemple : développement des logiciels et des jeux vidéo).

En conclusion, les différentes définitions des ICC sont légitimes en fonction des différents usages envisageables. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une délimitation assez large de celles-ci tout en préservant une certaine taxinomie nous permettant de cibler les entreprises faisant partie de cet environnement économique particulier.

b. Les ICC en Belgique

La dernière étude s'intéressant au poids économique des Industries Culturelles et Créatives en Belgique nous provient de Lazzaro et Lowies (2014). Cette étude commandée par l'Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique (IWEPS) s'est intéressée à l'évolution des ICC entre les années 2008 et 2012. Cette dernière reprend essentiellement la modélisation de l'ESSnet tout en ajoutant à cette typologie la mode et l'inter-domaine (traduction, tourisme, commerce par internet, etc). Toutefois, il n'y a à nouveau pas de prise en compte du secteur des TIC et des logiciels.

Cette étude met en évidence qu'en Belgique les ICC représentent près de 50 milliards du chiffre d'affaires global. Ce secteur d'activités représente 180 000 emplois et rassemble près de 10% des indépendants belges. Cependant, ces entreprises restent très majoritairement (85%) de très petites entreprises (TPE), pour 13% de petites entreprises (PE) et 2% de moyennes entreprises (ME).

Entre les années 2008 et 2012 les ICC ont connu une légère croissance de 0.5 % fortement aidée par une performance de près de 9% de la région bruxelloise. Ces chiffres peu positifs pour ce secteur d'activité peuvent s'expliquer par deux facteurs.

Premièrement, la crise commencée en 2008 fait encore négativement ressentir ses effets sur la politique de subventions des activités culturelles par les pouvoirs publics (Inkei, 2010).

Deuxièmement, l'absence de prise en compte d'une partie des TIC dans la définition des industries culturelles et créatives a très certainement sous-évalué les retombées économiques des ICC. En effet, leur étude basée sur la Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne (NACE) fait l'impasse sur les entreprises de développement d'applications et de logiciels pouvant être assimilées à des ICC. Ceci est dû à une faiblesse structurelle de la nomenclature NACE.

Pour l'écosystème montois, peu d'études ont été réalisées. Finet (2015), a montré via les résultats que les entreprises de ce secteur d'activités avaient une tendance à surperformer par rapport aux autres activités présentes dans la région (voir annexe B). Cependant, un certain déficit dans la proportion d'entreprises de taille moyenne semble se faire ressentir ce qui peut être la résultante de trois facteurs :

- Ces entreprises capitalisent surtout sur leur flexibilité au dépend de leur croissance et de diversité.
- Il s'agit d'entreprises qui ont difficilement accès aux marchés financiers dû au fait qu'elles travaillent par projets en cycle court.
- L'absence de mesures suffisamment élaborées permettant la facilitation de la gestion de croissance est également un élément pouvant expliciter cet état de fait.

2.3. De la croissance à l'hyper-croissance

La croissance d'entreprises est une notion qui a toujours intéressé les tra-

vaux scientifiques mais de nombreux chercheurs pensaient que la petite (voire la moyenne) entreprise n'était qu'une simple étape dans la vie d'une entreprise et de son développement. Ainsi, il était coutume de penser que la majorité des emplois générés provenaient des grandes entreprises (Janssen, 2016).

En 1987, David Birch a découvert qu'entre 1969 à 1976, 66 % de la création d'emplois provenait en réalité d'entreprises employant moins de 20 personnes. Cette découverte a reçu un écho d'autant plus important dans la communauté scientifique que Birch a découvert en 1989 que la création d'emploi suivait une sorte de loi de Pareto. En effet, ce dernier constate qu'une grande partie des emplois générés provient d'une faible partie des entreprises. Dans le but de prouver et expliciter ce constat, Birch et Medoof (1994) développent une nouvelle catégorisation de quatre types d'entreprises.

C'est ainsi que le terme « gazelle » a vu le jour. Cette appellation a depuis lors été adoptée par la communauté scientifique au point d'être devenue une expression usuellement employée par les différentes parties prenantes du monde entrepreneurial. Cependant, tout comme l'entrepreneuriat, sa définition est l'objet de nombreuses discussions. Selon Birch, une gazelle est une entreprise connaissant une croissance annuelle de son chiffre d'affaires, supérieure ou égale à 20 % tout au long d'une période étudiée.

L'OCDE, dans son manuel sur la statistique démographique des entreprises (2007), a apporté des modifications à la définition de Birch. Elle préconise l'utilisation du terme « gazelle » pour : « toute entreprise âgée de plus de 5 ans connaissant une croissance

annuelle de plus de 20 % par an sur une période de 3 ans, et ayant au minimum 10 employés durant la période étudiée » (OECD, 2007 ; 2010). Pour Halabisky, Dressen, et Parsley (2006), il faudrait distinguer les entreprises en forte croissance de celles en hyper croissance. Selon ceux-ci, une entreprise peut être assimilée à une gazelle si elle connaît une croissance de minimum 150 % durant quatre années d'activités.

Ces entreprises sont très souvent confrontées à de nombreux challenges. Hambrick et Crozier (1985) ont identifié quatre défis que rencontrent les entreprises en phase de forte croissance : la gestion de la taille de l'entreprise, le non droit à l'échec, le « bouleversement » de l'organisation interne et la nécessité d'acquérir de nombreuses ressources.

a. L'innovation et la forte croissance :

L'innovation est très certainement l'un des moteurs de la croissance entrepreneuriale. C'est pourquoi, ces dernières années ont émergé pléthore d'aides privées et institutionnelles à la gestion et promotion de l'innovation au sein des entreprises. Toutefois, cette intention n'est pas toujours au bénéfice de l'emploi dans les entreprises. Par exemple, certaines innovations permettent d'augmenter la rentabilité des entreprises mais jouent en défaveur du maintien de l'emploi lorsque certaines tâches manuelles sont automatisées.

Les relations entre l'innovation et la croissance n'ont pas nécessairement été couvertes par les recherches scientifiques. Une partie de l'étude de l'OCDE (2002) sur la croissance des gazelles et l'emploi s'est intéressée à cette problématique. Ce travail

empirique constate la présence d'une relation positive entre l'innovation et les entreprises à forte croissance. Cependant, l'OCDE n'a pu consolider scientifiquement les résultats de cette étude faute de données empiriques suffisantes.

L'OCDE (2010) a souligné la difficulté de comparaison des études sur la problématique des entreprises à forte croissance et de l'innovation. En effet, il y a une forme de « désharmonisation » dans les définitions des concepts clés de ces études (gazelle, PME, innovation) et dans la comparabilité des données étudiées. De plus, l'impact de l'innovation sur le monde entrepreneurial est sujet à interprétation.

Selon Vivek et al (2009) les entrepreneurs des entreprises à forte croissance ont très généralement un bon niveau d'étude et proviennent de la classe moyenne, voire de la classe moyenne supérieure. Ils jouissent très souvent d'une forte expérience dans leur domaine d'activité suite à une expérience en tant qu'employé dans une autre entreprise. Cette étape dans leur parcours professionnel les a incités à devenir leur propre patron. Cette envie est motivée par une idée très claire de ce qu'ils désirent vendre et sur la manière d'arriver à leur fin. Guieu et Chanut-Guieu (2015) vont plus loin dans leur description du dirigeant-entrepreneur idéal pour susciter l'hyper-croissance. Selon eux, ce dernier devrait :

- Être un *acharné* de l'entrepreneuriat qui se matérialise par un grand désir de croissance, son inclination à relever des challenges et sa disposition à la créativité/innovation.
- S'appuyer sur son expérience aussi bien professionnelle que personnelle afin d'éviter, autant que faire se peut,

les pièges de son environnement de travail.

- Être aussi rapide que possible dans la saisie des opportunités qui se présentent à lui tout en n'ayant pas peur de « provoquer sa chance ».

Ces constats peuvent être appuyés par les travaux de Moreno et Casillas (2007) décrivant certains éléments susceptibles de générer une forte croissance. Selon eux, dans les entreprises ayant déjà un certain historique entrepreneurial, les changements effectués dans la stratégie, les actions et comportements des dirigeants entrepreneurs permettent de tendre vers l'état de gazelle.

Selon la Commission Européenne (2008), la croissance générée par les gazelles dépend du contexte économique au sein duquel elles évoluent. De cette façon, au plus l'entreprise se trouve dans une réalité économique proche de la frontière technologique, au plus l'innovation devient un facteur clé pour son développement. La croissance générée est alors un phénomène temporaire liée au cycle de vie de l'entreprise ou des produits qu'elle commercialise.

Selon Hughes (2000), l'innovation est plus courante dans les entreprises de plus grande taille où la réelle barrière à la croissance d'entreprise est directement liée aux compétences managériales des chefs d'entreprises plutôt qu'à un problème de financement de l'innovation. C'est pourquoi, ce dernier prône une augmentation des aides managériales afin de permettre la croissance des entreprises.

Oke, Burke, & Myers (2007) se sont intéressés à l'influence des innovations incrémentales et de rupture sur la croissance. Ils en sont venus à la conclusion que l'innovation incrémentale était plus susceptible de promou-

voir la croissance que l'innovation de rupture. Selon ces derniers, il est préférable pour une entreprise de s'attarder sur un marché existant si elle désire croître plutôt que d'essayer d'aborder un tout nouveau marché en y proposant une innovation de rupture.

b. Le financement des PME à forte croissance :

L'un des enjeux majeurs des entreprises voulant croître est très certainement de trouver des outils de financement. Plusieurs études se sont donc intéressées à cette problématique et ont permis d'appréhender les problèmes de financement de ces entreprises.

Tout d'abord, Becchetti et Trovato (2002) ont démontré que la croissance d'une entreprise était fortement ralentie lorsque l'entrepreneur rencontre des difficultés à récolter des financements pour assurer la transformation entrepreneuriale qu'implique le passage de la phase d'entreprise traditionnelle à la phase de gazelle. En effet, les entrepreneurs jugent crucial l'accès à la bonne source de financement au bon moment. Cette capacité à l'acquisition de nouveaux moyens est symptomatique de certains cadres entrepreneuriaux où seul une petite partie des entreprises innovantes en phase de croissance rapide réussissent à avoir accès à du financement externe (OECD, 2006). Toutefois, ce constat doit être nuancé étant donné qu'une partie des entrepreneurs ne semblent pas connaître un manque d'accès aux ressources financières. Ce constat est appuyé par les tra-

vaux de Bhaird et Lucey (2006): pour ces auteurs, les entreprises orientées croissance ont une préférence pour le financement sur fonds propres, et ce d'autant plus lorsque ces firmes ont une stratégie d'innovation peu importante (Magri, 2007).

Les financements publics constituent également une alternative pour les entreprises à forte croissance. Cependant, les entreprises qui se sont développées sur ce type de financement ont tendance à croître moins vite que celles ayant bénéficié uniquement de financements privés (dix années sont nécessaires afin de faire disparaître ce différentiel de croissance en matière d'emploi (Fukanuma, Nemoto et Watanabe, 2006).

3. Question de recherche et méthodologie :

Sur la base de ces différents constats participant à un exercice de théorisation, l'approche méthodologique que nous avons retenue est une approche inductive qualitative, basée sur des entretiens individualisés avec des dirigeants de 9 petites entreprises faisant partie des ICC. Celles-ci ont connu des phases de croissance plus ou moins avancées sur leurs quatre dernières années d'activité.

3.1. Émergence du terrain de recherche :

L'ensemble des entreprises qui ont été interrogées sont des acteurs connus des ICC sur le plan régional¹. Leur croissance est variable, comprise entre 1 et 19% (en Valeur Ajoutée Nette). La croissance n'a pas été me-

1. Travail financé par les fonds FEDER promouvant la cohésion économique d'une région donnée. Dans le cadre de notre projet DigiBird qui fait partie du portefeuille DigiStorm la région étudiée est le cœur de Hainaut.

surée par d'autres indicateurs comme le préconisent Delmar, Davidsson, et Gartner (2003) faute de données comparables suffisantes dans les bilans publiés par la Centrale des Bilans de la Banque Nationale de Belgique (BNB). Ces entreprises ont été repérées sur base d'une procédure de sélection bien spécifique présentée ci-dessous. Dans un premier temps, la recherche se focalisant sur les industries culturelles et créatives (ICC), il a été nécessaire de définir et recenser les entreprises respectant les spécificités de ce secteur d'activités.

Pour ce faire, un état de l'art des travaux ayant pour sujet l'identification des ICC a été réalisé.

Il n'existe pas de méthodologie bien établie dans la littérature pour le repérage des ICC.

Lazzaro et Lowies (2014) ont découvert que les différences existantes dans les délimitations de ces études ne relèvent pas d'une diversité dans l'axe culturel, mais plutôt d'une dissonance dans l'éventuel agrandissement des champs sectoriels en lien avec la notion générique de créativité. Nous avons donc décidé de travailler avec un spectre large d'ICC, en mettant l'accent sur les entreprises dont l'appartenance aux ICC est totale. Les entreprises jugées comme « incluanes ou partielles » n'ont pas été prises en compte, car elles ne correspondaient pas à notre champ d'investigation. Ainsi, nous avons délibérément exclus les activités commerciales en amont (ex : fabrication de textile) et en aval (ex : magasin de prêt à porter) des industries culturelles et créatives.

Les difficultés de recensement au départ de la classification des entreprises sur base des codes NACE ont également dû être prises en considération.

Les codes NACE ont été utilisés sur base des suggestions émises par l'Union européenne (UE). Cette nomenclature créée dans les années septantea pour but d'élaborer un inventaire exhaustif des différentes activités de production économiques. On considère comme activité économique toute activité combinant différentes ressources (ex : ressources humaines, procédés de manutention...) dans le but de produire des biens et/ou services (SPF/ECONOMIE, 2011). L'avantage d'utilisation de ces codes est double : d'une part, ils peuvent être mis en confrontation sur un plan européen et mondial ; d'autres parts ils permettent une automatisation de la sélection d'entreprises actives dans un secteur.

Dans le cadre de cette étude, la méthodologie employée par Lazzaro & Lowies (2014) nous semblait constituer une base pertinente pour débiter notre travail de recherche et lui donner une architecture faisant méthodologiquement sens. Cependant, comme le soulignent les auteurs, leur méthodologie est pourvue de deux défauts majeurs. En effet, bien qu'elle soit scientifiquement valide, cette dernière souffre d'une surestimation du secteur des ICC compensée par une sous-estimation de l'impact de certains codes NACE sur le secteur des ICC. En reprenant leur méthodologie (mais en ne nous intéressant qu'aux ICC dites totales), nous nous sommes rendu compte que des acteurs majeurs du pôle montois étudié étaient apparemment manquants. En effet, en mobilisant la méthode employée par ces deux chercheurs, des entreprises pourtant reconnues, (en particulier par les structures publiques d'accompagnement) comme entreprises créatives ne se retrouvaient pas dans

notre population suite à l'utilisation de cette méthodologie.

Dès lors, un inventaire d'une centaine d'entreprises montoises et wallonnes génératrices de valeur a été réalisé. Nous avons vérifié la présence de ces entreprises suite à l'application de la méthodologie utilisée par Lazzaro et Lowies. Si ce n'était pas le cas, nous recherchions le code NACE de ces entreprises afin de compléter notre méthodologie. De ce travail visant à assurer un niveau de complétude élevé, il en résulte que la méthodologie employée initialement ne tenait pas compte d'un peu moins de vingt pourcents des entreprises sélectionnées. Afin de consolider notre méthodologie et de tendre vers un résultat dénué de biais, nous avons ajouté 6 codes non présents dans la méthodologie source.

Au final, notre méthodologie de sélection des ICC se base la nomenclature NACE à 5 chiffres. Cette dernière nous a permis de cibler précisément les entreprises se rapportant à l'objet de notre étude. Nous avons ainsi recensé plus de 82 secteurs d'activités représentant onze types de profession différents.

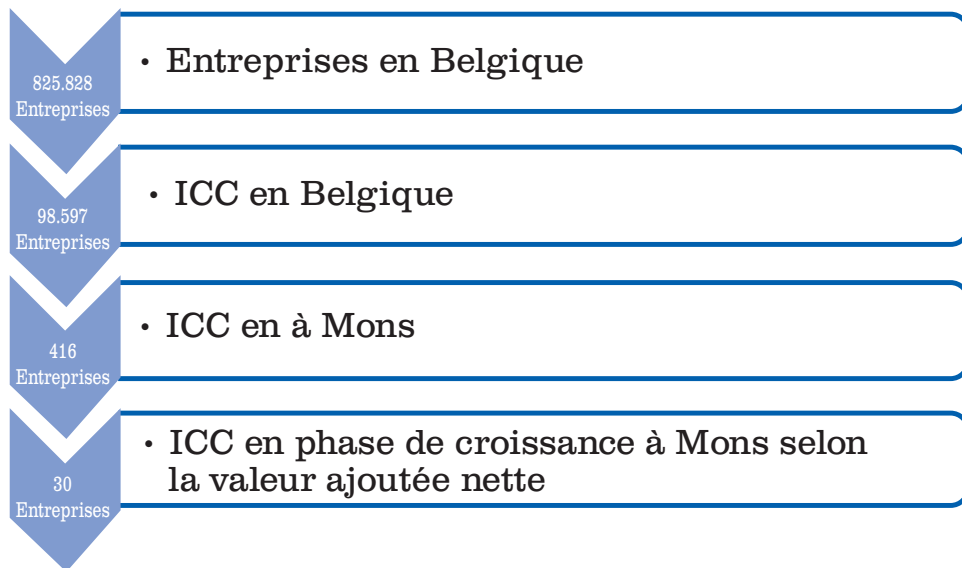
Dans un second temps, une fois la sélection des ICC terminée, nous avons utilisé le logiciel Belfirst (interface graphique reprenant les données de la centrale des bilans) afin de récolter les valeurs ajoutées nettes annuelles des différentes entreprises pour une période allant de 2007 à 2015. Le choix de l'indicateur financier retenu (la valeur ajoutée nette) est la résultante d'une longue réflexion qui ne colle pas nécessairement aux récents travaux sur les entreprises à forte croissance. En effet, comme explicité dans la revue de la littérature, selon différentes études [Julien et al. (2006) ; Picart (2006) ; OCDE (2002)], une entreprise peut être jugée comme une

gazelle à partir du moment où cette dernière connaît une croissance importante de son chiffre d'affaires sur plusieurs exercices. Cependant, Lazzaro et Lowies (2014) ont montré dans leur étude que plus de 86% des ICC's étaient constituées de très petites entreprises (TPE). Ces dernières n'étant pas dans l'obligation de déposer leur compte selon un schéma complet ou abrégé à la Centrale des Bilans de la BNB, elles ne communiquent que très rarement les données relatives à leur chiffre d'affaires. C'est pourquoi dans un souci de maximisation des entreprises étudiées il a été décidé de ne travailler qu'avec la valeur ajoutée nette (c'est-à-dire après rémunérations de certaines parties prenantes). Après avoir sélectionné les entreprises montoises assurant la publicité de leur valeur ajoutée nette, nous avons restreint notre échantillon à 111 entreprises. Il est important de noter que plus de 50% des entreprises montoises n'avaient pas de valeur ajoutée nette publiquement disponible.

Une fois ces diverses étapes réalisées, nous avons calculé la variation moyenne annuelle des quatre dernières années en termes de valeurs ajoutées nettes et nous n'avons gardé que les entreprises connaissant une croissance comprise entre 1 et 19%. Les entreprises à croissance négative ne faisant pas l'objet de notre étude, celles-ci ont été exclues de notre sélection.

Cette sélection d'entreprises à phase de croissance plus ou moins élevée a été effectuée afin par la suite d'appréhender leur propension à devenir des gazelles, à tout le moins au sens où nous l'entendons.

Au total, un recensement de 30 a été effectué. Vous trouverez ci-dessous un résumé de la démarche réalisée lors de la constitution du terrain d'observation.

Figure 1 : Processus de constitution du terrain d'observation

Suite à la constitution de notre terrain d'observation un premier contact a été pris avec chacune des firmes pré-sélectionnées.

Les individus interrogés font partie des fondateurs de l'entreprise ou ont rejoint cette dernière durant les phases initiales. Par ailleurs, ils n'endossent pas toujours la responsabilité de PDG de l'entreprise.

3.2. Collectes de données

En fonction de la définition de notre terrain de recherche, une approche inductive nous est apparue pertinente. Dans cette logique, nous avons privilégié la réalisation d'entretiens semi-directifs à questions ouvertes. Durant ceux-ci, les entrepreneurs-dirigeants ont d'abord été conviés à communiquer sur le mythe fondateur de leur entreprise, afin que nous puissions comprendre l'élément déclencheur de la création de l'entreprise. Tout au long de ces interviews, les notions d'innova-

tion, de créativité, d'évolution de l'emploi ont été évoquées. Après cette première partie, nous interrogeons les entrepreneurs sur la thématique de la croissance d'entreprise. Ainsi, nous avons demandé aux répondants de préciser leur volonté de croissance (leur objectif en termes de croissance ? le motif de leur désir ? etc), leurs appréhensions de la croissance (les risques stratégiques et organisationnels de la croissance, les forces et faiblesses de la croissance, etc) et les processus envisagés (leur volonté de croître de manière organique/exogène, les leviers financiers susceptibles d'être activités, etc).

La méthodologie employée nous a permis de mettre en avant le point de vue des acteurs parce que nous estimons que la compréhension profonde de ceux-ci permet d'appréhender de l'écosystème Digital Innovation Valley (DIV) et une fois le contact établi l'accès à l'information relative à notre

champ de recherche est plus aisé. Cette conception de la recherche qualitative respecte la pensée de Van de Ven (1987) qui estime qu'il est difficile d'appréhender les mécaniques auxquelles les managers sont impliqués sans en observer les processus depuis l'angle de vue du dirigeant d'entreprises.

Toutefois, comme l'indiquent Wolfe & Jackson (1987) cette méthode est victime d'un biais pouvant être plus ou moins important. Celui-ci est la résultante de la mémoire qui se veut parfois sélective ou déformante (exagération ou relativisation). Afin d'éviter cette dérive des relances ont régulièrement dû être effectuées sur certains sujets. Au final, huit entretiens qualitatifs d'une durée minimum d'une heure ont été réalisés avec les dirigeants d'entreprises. La retranscription effectuée des entretiens a donné lieu à la production de 146 pages de données analysables au sein desquelles les propos des entrepreneurs ont été fidèlement reproduits.

3.3. Analyses des données

Une fois les données collectées, celles-ci ont été étudiées selon l'axiome soutenu par Strauss et Corbin (1994) en élaborant des théories par l'analyse directe des données venant du terrain de recherche. Cette méthodologie, de nature qualitative et inductive, est également soutenue par Huberman et Miles (1994). Selon Hlady Rispal (2002) l'une des limites de cette démarche est que l'information récoltée est limitée au discours des acteurs. En effet, ceux-ci ne racontent que ce qu'ils connaissent sur un sujet donné et peuvent parfois transformer la réalité en parlant uniquement de ce qu'ils désirent.

Ce type de méthodologie se prête parfaitement aux études exploratoires

car elle permet au chercheur d'avoir accès à des informations auxquelles il n'aurait pas pensé ou eu accès facilement (Monaco, 2016). Ainsi, le chercheur peut développer et/ou affiner sa problématique de recherche (Barbillion et Le Roy, 2012).

Afin d'analyser les résultats obtenus, nous avons procédé aux codages des entretiens à l'aide de l'outil d'analyse textuelle Nvivo. Gagnon (2011) définit le codage comme une démarche permettant l'organisation et le tri des données récoltées afin d'en faciliter l'analyse. Ainsi, nous avons pu plus facilement dégager les éléments communs aux différentes entreprises.

Au total, 29 codes ont émergé de la lecture de ces entretiens. Afin de diminuer la subjectivité du chercheur, nous avons pris en considération les recommandations de Miles et Huberman (2013) qui conseillent le codage multiple. Selon ces derniers, un affinage de la codification peut être effectué lorsque deux chercheurs codent individuellement les données et discutent ensemble des résultats qu'ils ont obtenus. En outre, selon Gagnon (2011), le codage multiple permet d'appréhender des aspects qui n'auraient peut-être pas été envisagés.

4. Résultats de la recherche

Cette section propose un ensemble de conclusions provisoires sur plusieurs problématiques suite aux interviews menés.

4.1. Accès aux financements

Quatre types de financements ont été cités lors des interviews : le capital risque, les prêts bancaires, les fonds publics et le crowdfunding.

Accès au capital risque

L'accès au capital risque ne pose pas de problème dès lors que (a) l'entrepreneur propose un plan d'affaires et (b) que l'investisseur dispose d'une bonne compréhension du métier de l'entrepreneur. La recherche d'investisseurs privés s'avère ainsi difficile dans le domaine du matériel ou du jeu vidéo. Cependant, les montants offerts par les acteurs privés sont souvent faibles (de l'ordre de la centaine de milliers d'euros), en tous cas pour les besoins d'une société en croissance.

Accès aux fonds publics

L'accès aux fonds publics correspond à un cas de figure similaire à l'accès au capital risque. L'évaluation des dossiers technologiques est ainsi critiquée. Par contre, le domaine du jeu vidéo est correctement couvert, même si les montants offerts sont insuffisants au regard des besoins pour le type de projets mené dans le secteur, peut-être du fait d'un important travail de sensibilisation par certains acteurs institutionnels (p.ex. DG06/WECD, St'Art ou Wallimage).

Accès aux prêts bancaires

Une bonne expérience en gestion, une gestion d'entreprise réussie sur quelques années et un reporting financier complet permettent de débloquer des lignes de crédits assez facilement. Contre toute attente, les banques semblent donc globalement jouer leur rôle, notamment dans le soutien d'entreprises provisoirement en difficulté (p.ex. carnet de commande rempli mais problème passerager de trésorerie).

Accès au crowdfunding

Deux entreprises ont expérimenté la piste du crowdfunding. La première

l'a fait sur une plate-forme privée peu connue ; la seconde est passée par une plate-forme classique, s'est exposée à une amende pour une démarche administrative non rentrée dans les temps. Globalement, un manque de compréhension sur ce type de financement ressort (2 cas).

Le recours aux financements externes dépend des conditions d'octroi des financements en termes de prise de risque personnelle et de perte de contrôle sur l'entreprise.

Prise de risque personnel

La garantie sur des biens personnels est évitée autant que faire se peut. En pratique, les banques ne la demandent pas systématiquement, en particulier lorsque l'entreprise a démontré sa bonne gestion sur plusieurs années. Il en résulte un probable handicap pour les startups et/ou les jeunes entrepreneurs.

Perte de contrôle sur l'entreprise

La dilution des parts des fondateurs est évitée autant que faire se peut, les adjonctions d'administrateurs externes sont évitées ou uniquement si un bénéfice (p.ex. expérience) en est retiré.

4.3. Profil des entrepreneurs

Au-delà du profil des entrepreneurs (p.ex. typologies de Filion), la composition de l'équipe de direction ou du collectif d'entrepreneurs à l'origine de l'aventure apparaît fondamental. Un ensemble de profils complémentaires émerge : les profils techniques, créatifs et gestionnaires :

Profils techniques : La technologie va apporter un avantage comparatif durable, sous la forme d'un ou plusieurs attributs difficilement imitables par

des entreprises concurrentes. Cet avantage apparaît alors sur des technologies. Cependant, cet avantage ne suffit pas car les compétences techniques existent aussi dans des économies émergentes (p.ex. Chine, Inde, Russie, Ukraine ou Roumanie).

Profils créatifs : La créativité va apporter une originalité, une expérience utilisateur ou un effet “Wow” qui, à technologie éventuellement équivalente, vont permettre au produit de se différencier.

Profils gestionnaires : La gestion va apporter la maîtrise financière (p.ex. convaincre ou rassurer les banques ou les investisseurs), le développement commercial (p.ex. fixer un cap, trouver les clients ou identifier les besoins des clients) et la maîtrise de la spécificité des modèles d'affaires du secteur considéré.

Cet équilibre peut être atteint par la composition de départ de son équipe de direction, avec une balance entre expertise technique, créativité (artistes) et développement commercial, ou par le recours à la consultance dans le domaine de la gestion d'entreprise et de la stimulation de la créativité.

Cette proposition de composition des équipes dirigeantes appelle quelques commentaires supplémentaires à propos des expertises de pointe, de l'originalité des projets et des spécificités des modèles d'affaires :

Expertises de pointes : L'incompréhension des technologies peut également être étendue aux expertises métiers spécifiques.

Originalité des projets : Le gain apporté par la créativité n'est pas proportionnel au nombre de personnes/

mois mis sur le projet. La créativité rend dès lors le poids de la fiscalité wallonne plus supportable pour les entreprises, alors que des entreprises de services (mais aussi d'édition) travaillant dans un secteur globalisé sont confrontées à des écarts de productivité difficiles à compenser. Pourtant, les pratiques de gestion de l'innovation et de stimulation de la créativité ne sont pas toujours formalisées, voire souffrent d'un manque d'enthousiasme quant à leur réelle efficacité.

Spécificités des modèles d'affaires : Plusieurs des entreprises interrogées sont confrontées à des pratiques commerciales spécifiques nécessitant le développement d'une expertise métier (p.ex. applications mobiles et jeux vidéos).

Exemple 1 : Les applications mobiles sont essentiellement commercialisées via un magasin d'applications en ligne géré par la société Apple, nécessitant de maîtriser les conditions d'incorporation au catalogue de produits, la sensibilité au prix ou la maîtrise du bundling d'applications, ainsi que les modèles de commissionnement du secteur (abandon d'une partie de la marge).

Exemple 2 : Dans le domaine des jeux vidéo, les conditions de valorisation (p.ex. marge, pré-financement et prise de risque) lors d'une vente en collaboration avec un publisher sont fonction de l'état d'avancement du projet, dépendant (et motivant la recherche) des capacités de financement.

4.4. Aide à la gestion de la croissance

Les entreprises manifestent un intérêt pour disposer d'une aide à la gestion de la croissance. Globalement, elles insistent cependant sur le fait que les personnes mobilisées devraient

disposer d'une réelle expertise dans le domaine, et pas simplement une connaissance livresque de la gestion d'entreprise ou de la gestion financière.

Plusieurs postures apparaissent. La première consista à recommander une forme de consultance (consultance classique ou aide par les pairs). La seconde consiste à créer un réseau de personnes ressources mutualisées propres à un écosystème gravitant autour d'une entreprise.

5. Conclusion

L'analyse des industries culturelles et créatives fait ressortir des spécificités majeures. En fait, il s'agit d'acteurs économiques travaillant sur des cycles courts avec une forte dépendance de l'acceptation par les clients potentiels à un contexte sociologique spécifique. Dans cette optique, l'écosystème digital de l'arrondissement montois a pu capitaliser au départ de l'effervescence engendrée par Mons 2015. L'idée était d'arc-bouter au développement culturel et créatif territorial le développement des industries numériques et digitales locales. Tout d'abord, après avoir réalisé un mapping des différents acteurs de ce secteur, nous avons été en mesure de repérer des nœuds économiques forts en termes de création de valeur socio-économique. Ensuite, nous avons mis en évidence, suite à un important effort de théorisation, des entreprises qui ne pouvaient plus être considérées comme des start-up mais comme des entreprises en phase de croissance. En outre, face au déficit de soutien institutionnel pour ce type d'entreprises, nous avons essayé d'appréhender le ressenti de ces acteurs au travers d'entretiens semi-directifs. A

cet effet, huit entretiens semi-directifs ont été conduits. Enfin, nous avons dégagé de grandes tendances au départ des problématiques envisagées dans notre guide d'entretien. A ce niveau, les résultats suivants semblent découler. Ceux-ci pourraient constituer une base d'analyse pour une réflexion plus large par les acteurs institutionnels.

Aide à la gestion de la croissance :

L'aide de consultants ayant déjà connu une phase de croissance est fréquemment évoquée. Cette aide peut se matérialiser, soit par la création d'un pool de consultants spécialisés, comme cela se fait dans d'autres domaines (p.ex. eBusiness ou créativité), soit par la création de réseau d'entraides entre pairs, sous la houlette du secteur public ou de celle du secteur privé. Les entrepreneurs insistent souvent sur l'importance de la connaissance métier des consultants ou coachs, en plus de leur expertise en croissance d'entreprises.

Evaluation des dossiers d'aide

Les critères d'évaluation des dossiers relatifs à des aides publiques pourraient être davantage adaptés aux entreprises en croissance, en revoyant par exemple la demande de prévisions (problème du processus d'objectivation de la demande dans les entreprises technologiques) ou la notion d'entreprise en difficulté (p.ex. problème des dettes sociales ou fiscales provisoires en cas de carnet de commande plein mais de retard de facturation). La disponibilité d'experts métiers pour l'évaluation de projets serait également un plus pour garantir une prise en compte optimale des avantages technologiques et de la faisabilité d'une innovation proposée. Cette remarque est surtout valable

pour le lancement en amont d'entreprises à potentiel de croissance futur dû à une différenciation technologique importante.

Aides financières :

La fiscalité belge (et plus spécifiquement wallonne) fait l'objet de critiques récurrentes, de manière explicite (impôts des sociétés élevés, charges sociales élevées, etc.) ou implicite (soucis de maintenir l'emploi, comprendre : assumer un coût salarial global élevé). Cependant, si peu de marges de manœuvres existent au niveau régional, des mesures pourraient venir atténuer ce poids ; l'extension du taxshelter, par exemple au domaine des jeux vidéo, est ainsi une piste évoquée.

Aide à la gestion de l'innovation et à la stimulation de la créativité :

La créativité mise au service de l'innovation permet la création de produits originaux et offrant une expérience utilisateur particulière (démarche empathique) permettant l'atteinte d'un résultat non proportionnel au nombre d'homme mis sur le projet. En ce sens, elle aide à maintenir l'attrait des entreprises locales face à des entreprises étrangères bénéficiant de compétences techniques élevées et d'un cadre fiscal plus léger.

Aide à l'exportation :

Les entreprises interrogées se partagent entre entreprises de services travaillant sur le tissu économique local et entreprises de création de produits (logiciels ou matériels) travaillant de manière quasi exclusive à l'international. Les aides à l'exportation sont donc utiles (p.ex. AWEX). Ces dernières pourraient cependant davantage intégrer les synergies possibles entre startups et les entreprises

en croissance (facteur de visibilité) et les contraintes parfois fortes des marchés visités (barrières à l'entrée) ■

6. Bibliographie

- Audretsch, D. B. (2007). *The entrepreneurial Society*. Oxford (Oxford Uni). Oxford.
- Barbillon, E., & Le Roy, J. (2012). *Petit manuel méthodologique de l'entretien de recherche : de la problématique à l'analyse* (Enrick edi). PARIS.
- Becchetti, L., & Trovato, G. (2002). The determinants of growth for small and medium sized firms. *Small Business Economics*, 19, 291-306.
- Bhaird, C., & Lucey, B. (2006). An explanatory Cross-sectional Study on the capital structure of Irish SMEs. In *Financing SMEs in Developed Countries at the Centre for Small and Medium-Sized Enterprises*. Warwick Business School.
- Birch, D. L. (1989). Who creates jobs? *Public Interest*, 64, 3-14.
- Birch, D. L., & Medoof, J. (1994). Gazelles. In *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation* (Westview, pp. 159-167). Boulder.
- Böhle-Roitelet, B. (2016). Accélération de startups dans les industries créatives : modèles d'accompagnement particuliers. In *Université d'été des ICC's*. Mons.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation*. Université Pierre Mendès, (Grenoble II).
- Bruyat, C., & Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-179.
- Carland, J. W., Hoy, F., & Boulton, W. R. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- David Birch. (1987). *Job creation in America: how our smallest companies put the most people to work* (Free Press). New York.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)

- ESSnet-CULTURE. (2012). *European Statistical System Network on Culture - Final Report*. EssnetCulture, European statistical network on Culture Final report. Luxembourg. Retrieved from <http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/documents/ess-net-report-oct2012.pdf>
- Européenne, C. (2003). *Livre vert : L'esprit d'entreprise en Europe*.
- Européenne, C. (2008). *Final Sector Report Gazelles*.
- Européenne, C. (2010). *Livre vert : libérer le potentiel des industries culturelles et créatives*. Bruxelles. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0183&from=EN>.
- Fatton, C. (2015). *From policy learning to policy learning by doing A toolbox for EU regions*.
- Fayolle, A. (2004). *Entrepreneuriat : de quoi parlons-nous? Expansion Management Review*, N°114, 67-74.
- Fayolle, A. (2007). De l'artisanat à la science : Modèles d'enseignement et processus d'apprentissage dans les enseignements en entrepreneuriat. In *5ème Congrès International de l'académie de l'entrepreneuriat* (pp. 1-17). Sherbrooke.
- Fayolle, A., & Verstraete, T. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 4, n°1, 4, 33-52. Retrieved from http://asso.nordnet.fr/r-e/RE0401tv_af.pdf
- Fukanuma, H., Nemoto, T., & Watanabe, W. (2006). Do Governmental Financial Institutions Help Start-ups Grow ?
- Gagnon, Y.-C. (2011). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. (P. de l'université du Québec, Ed.).
- Gartner, W. B. (1989). Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, Spring, 11-32.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-29.
- Guieu, G., & Chanut-Guieu, C. (2015). L'entrepreneur visionnaire au cœur de l'hypercroissance.
- Halabisky, D., Dressen, E., & Parsley, C. (2006). Growth firms in canada : 1985-1999. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(3), 255-267.
- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31-45.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. Perspectives Marketing. Retrieved from http://books.google.fr/books?id=KsHqZBYgm08C&dq=mthodologie+phnomnologique+en+gestion&source=gbs_navlinks_s
- Hughes, A. (2000). Innovation and business performance: small entrepreneurial firms in the UK and the EU. In H. Treasury (Ed.), *HM Treasury seminar* (pp. 65-69). London.
- Inkei, P. (2010). Les effets de la crise économique sur la culture. In *La culture et les politiques du changement* (pp. 1-20). Bruxelles: Conseil de l'Europe.
- Janssen, F. (2016). *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat*. (De boeck, Ed.) (Petites en). Louvain-La-Neuve.
- Julien, P.-A., & Cadieux, L. (2010). *Science, technologie et innovation, La mesure de l'entrepreneuriat*. Québec: Science technologie et innovation.
- Julien, P.-A., Saint-Jean, E., & Audet, J. (2006). Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance. In *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales* (pp. 1-20). Fribourg.
- Landström, H. (2010). *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research* (2005th ed.). <http://doi.org/10.1007/b102095>
- Lasch, F., Le Roy, F., & Yami, S. (2005). Les déterminants de la croissance des start-up TIC. *Revue Française de Gestion*, 31(155), 37-56. <http://doi.org/10.3166/rfg.155.37-56>
- Lazzaro, E., & Lowies, J.-G. (2014). *Le poids économique des Industries culturelles et créatives en Wallonie et à Bruxelles*. Bruxelles.
- Magri, S. (2007). *The financing of small innovative firms : The Italian Case*.
- Messegheem, K., & Torrès, O. (2015). *Les grands auteurs en Entrepreneuriat et PME* (EMS Mangem). Cormelles-Le-Royal: Collection Grand Auteurs.
- Miles, M. A. (1994). Miles and Huberman (1994)- Chapter 4.pdf. In *Qualitative*

Data Analysis: An Expanded Sourcebook (pp. 50-72).

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2013). *Analyse de données qualitatives* (De Boeck).
- Monaco, C. (2016). *L'influence des investisseurs institutionnels sur la gouvernance et le pilotage stratégique des entreprises françaises*. Mons.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2007). High growth SMEs Versus non high growth SMEs : A discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1), 69-88.
- Noailles, P. (2011). De l'innovation à l'innovateur pour une approche structurale de l'innovation. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 247-248(1), 13-28. <http://doi.org/10.3917/rsg.247.0013>
- OCDE. (2002). *Les PME à forte croissance et l'emploi. rapport OCDE*. PARIS. Retrieved from <https://www.oecd.org/fr/industrie/pme/2493085.pdf>
- OECD. (2005). *Oslo Manual : Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (Third edit). PARIS.
- OECD. (2006). *The SME Financing Gap Volume I, Theory and Evidence et Volume II Proceedings of the Brasilia Conference*. Paris.
- OECD. (2007). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard*. Paris.
- OECD. (2010). *High-Growth Enterprises : What governments can do to make a difference*. (OECD, Ed.) (OECD Studi). Paris: OECD Publishing. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264048782-en>
- Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007). Innovation types and performance in

growing UK SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(7), 735-753.

- Picart, C. (2006). *Les gazelles en France* (02 No. G 2006). *Série des documents de travail de la Direction des Etudes et Synthèses Économique*. Timbre.
- Ronstadt, R. (1984). *Entrepreneurship*. Lord Publishing. Dover.
- Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, N°33, 141-149.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- SPF/ECONOMIE. (2011). *NACE-BEL 2008 Nomenclature des activités économiques avec notes explicatives*. Bruxelles. Retrieved from statbel.fgov.be/fr/binaries/NACE-BEL_2008_FR_tcm326-262255.pdf
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Strauss-Corbin Grounded Theory Methodology. In *Handbook of Qualitative Research*, 2nd Ed. (pp. 273-285).
- Van de Ven, A. . (1987). Review essay : four requirements for processual analysis. In B. Blackwell (Ed.), *The management of strategic Change* (pp. 340-341). Oxford.
- Wolfe, J., & Jackson, C. (1987). Creating models of the strategic decision-making process via participant recall : a free simulation examination. *Journal of Management*, 13(1), 123-134.

7. Annexes

Annexe A

Les définitions de l'entrepreneuriat retrouvées dans la littérature consultée par P. Julien & L. Cadieux (2010)

Définition(s)	Source(s)
L'entrepreneuriat représente la création d'une nouvelle entreprise.	Low et MacMillan (1988)
L'entrepreneuriat est la création d'une nouvelle organisation.	Gartner (1989; 1990)
L'entrepreneuriat est un processus impliquant toutes les fonctions, activités et actions permettant la détection d'occasions et leur exploitation, par une création d'entreprise.	Bygrave et Hofer (1991)
L'entrepreneuriat est le processus permettant à un ou à plusieurs individus d'utiliser un ensemble de ressources leur permettant d'exploiter les opportunités détectées sur le marché. Cela peut se produire dans tout contexte organisationnel et avoir plusieurs conséquences, comme la création d'une nouvelle entreprise ou la création de nouveaux produits, services, procédés et processus de gestion.	Morris (1998)
L'entrepreneuriat représente toute tentative de la part d'un ou de plusieurs individus (équipe) de créer une nouvelle entreprise, qu'il s'agisse de son propre emploi (travail autonome), d'une nouvelle entreprise, ou de l'expansion d'une entreprise existante.	GEM (1999)
L'entrepreneuriat est le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leurs comportements ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales.	Filion (1999)
L'entrepreneuriat est un champ incluant le processus de d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités, de même que les individus qui les détectent, les évaluent et les exploitent.	Shane et Venkataraman (2000)
L'entrepreneuriat représente un état d'esprit ainsi que le processus de création et de développement de l'activité économique par la combinaison de la prise de risque, de la créativité et/ou de l'innovation et d'une saine gestion dans une organisation nouvelle ou existante.	Commission européenne (2003)

L'entrepreneuriat relève de l'initiative portée par un individu (ou de plusieurs individus s'associant pour l'occasion) dont le profil n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, forgeant ou saisissant une occasion d'affaires (du moins ce qui est considéré comme tel), par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour les parties prenantes du projet.	Verstraete et Fayolle (2004)
L'entrepreneuriat résulte de la volonté d'un ou de plusieurs individus, œuvrant ou non dans une même entreprise, de percevoir et d'exploiter de nouvelles occasions (nouveaux produits, nouvelles méthodes de production, nouveaux processus de gestion, nouveaux marchés, etc.), cela malgré l'incertitude liée à ces projets et aux ressources mises à leur disposition.	Caree et Thurik (2005)
L'activité entrepreneuriale est une fonction à l'intérieur du sous-système économique de la société. Cette fonction, en plus de sa composante primordiale qui est économique, a des répercussions sur le plan social, culturel, environnemental et politique. Elle est incarnée par des personnes. Ces personnes jouent un rôle social qui appartient à la sphère entrepreneuriale en vertu de droits de propriété qu'ils détiennent à l'égard d'une ou de plusieurs entreprises, ou de postes qu'ils occupent dans la gestion d'entreprise. Une personne peut évoluer dans la sphère des occupations entrepreneuriales en étant à la fois propriétaire et gestionnaire d'entreprise ou l'un ou l'autre. La fonction entrepreneuriale peut être assumée par un ou plusieurs individus et peut se vivre au sein d'entreprises individuelles ou collectives, privées ou publiques, avec ou sans but lucratif ou coopératives, etc.	Dumais et coll. (2005)
L'entrepreneuriat représente le processus d'identification, d'exploration et d'exploitation d'une occasion d'affaires en vue de la création d'une activité.	Aouni et Surlemont (2007)
L'entrepreneuriat est un processus multidimensionnel, incluant l'innovation, le risque et la croissance, et ce, peu importe la taille de l'entreprise.	Luke et coll. (2007)

Annexe B
Recensement des entreprises Montoises et ratio de rentabilité
Finet (2015)

Mapping	Nombre d'entreprises (ONSS)	Nombre de personnes employées (ONSS)	RN/TA (moyen)
Noyau dur culturel	49	493	0,02
Industries culturelles	33	348	0,064
Industries créatives	23	51	0,0062
Commerces	89	272	-0,035
HORECA	423	1385	-0,2
Nettoyage	67	1331	-0,073
Transport	21	742	-0,35
NTIC	54	946	0,575
Autres commerces	789	5443	-0,025

Une approche multi-niveaux du changement stratégique et organisationnel (cas d'une PME française du secteur agro-alimentaire)

**Chams Eddoha
MOKHLIS**

Professeur
Assistant
Chercheur
Laboratoire
Ingénierie
Scientifique
des Organisations
(ISO) - ENCG
Casablanca
chams.mokhlis@gmail.com

Résumé. Depuis leurs premiers certificats, délivrés en 1989, les normes ISO ont connu un essor considérable avec, à titre d'exemple, plus de 1,2 millions de certifications ISO 9001 accordées dans le monde (ISO (2013)).

Si ces normes ont contribué, d'une manière significative à formaliser les connaissances de l'entreprise, on sait, toutefois, encore peu de choses sur les conséquences de l'implantation de ce référentiel en termes de changements organisationnels et de dynamique d'apprentissage.

Pour mieux cerner ce phénomène, Nous avons opté pour une approche contextuelle et qualitative basée sur une étude de cas approfondie d'une PME française du secteur agro-alimentaire. Notre approche tente également de prendre en considération, non seulement les niveaux organisationnel et stratégique, mais également les niveaux cognitif et sociétal. A cette fin, Nous nous sommes appuyés sur un modèle qui superpose ces quatre niveaux qui nous a permis d'analyser les changements organisationnels induits par la mise en place de démarches de certification qualité et leurs conséquences sur les modes d'apprentissage au sein d'une entreprise certifiée.

Mots-clés. Norme – changements stratégiques - Changements organisationnels – Apprentissage organisationnel.

Abstract. Since 1989, when the first certificates were delivered, ISO Standards have shown a significant growth, for instance: in 2015, more than 15 199 521 of ISO 9001 certifications were delivered worldwide (The ISO survey (2015)).

Even though, these standards have contributed significantly in formalizing the corporate knowledge, yet the consequences of the implementation of this reference in terms of organizational changes and learning dynamics are still unknown.

To better understand this phenomenon, we have opted for a contextual and qualitative approach based on an in-depth case study of a French SME in the agri-food Industry. Our approach considers not only the organizational and strategic levels, but also the cognitive and societal ones. To this end, we have used a model that includes these four levels to analyze the organizational changes induced by the implementation of quality certification processes and their consequences on the modes of learning within a certified company

Key words. Standard – Strategic Change – Organizational change – Organizational learning.

Introduction

Les trois dernières décennies resteront sans doute marquées par l'avènement de la qualité comme un avantage à conquérir. Au cours de cette période, un nombre croissant d'organisations, à travers le monde, a consenti de multiples investissements en moyens financiers et humains pour se conformer aux exigences des organismes de certification concernant l'obtention de la satisfaction des clients.

Plusieurs entreprises, parmi elles se sont ainsi engagées dans la voie de l'amélioration de la qualité par le biais de la certification (ISO 9001). En effet, selon le dernier rapport publié par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), en Décembre 2012, 1.101.272 certificats ISO 9001 avaient été délivrés dans 184 pays (ISO, 2013). Le phénomène de diffusion mondiale de cette norme a été également cité dans un grand nombre de travaux de recherche (Heras-Saizarbitoria et Boiral, 2013). Malgré leur abondance, la majorité de ces travaux s'est focalisée sur les questions liées aux outils et aux méthodes de la qualité et peu d'études se sont penchées sur la compréhension des changements induits par cette norme. Par ailleurs, les travaux qui ont porté sur l'analyse du lien entre les pratiques du management de la qualité et la performance dans ses différentes dimensions sont contradictoires et peu concluants.

Ainsi, si certains auteurs ont trouvé un lien positif entre la certification ISO et les performances : financière (Corbett et al. (2005), boursière ((Easton et Jarrel, (1998), commerciale : (Corbett et al. (2005), ou sociale : ((Rolland et Tran (2006), d'autres auteurs ont révélé que ce lien est négatif : Igalens, (2008),

Juban (2000), Boiral O. (2003)), faible ou inexistant (Simmons et White (1999)). Notons que la plupart de ces recherches demeurent réductionnistes, puisque chaque étude traite les impacts des démarches qualité sous un angle particulier. Par ailleurs, la majorité de ces travaux portent sur les grandes entreprises. Les processus de changements induits par les normes ISO au sein des PME et leurs impacts en termes d'apprentissage, demeurent sous explorés (Pisano, 2006). Cela ne signifie pas que l'apprentissage organisationnel ne puisse pas concerner ces entreprises. Celles-ci sont confrontées à des défis considérables et misent sur les connaissances et les capacités de leurs personnels pour pouvoir générer des produits innovants. Nous considérons, toutefois, cette manière d'aborder le sujet comme restrictive. C'est pourquoi nous tenterons de proposer une approche holiste qui permettrait une vision plus riche du processus du changement induit par les démarches de certification.

Concrètement cette approche permettrait d'articuler les niveaux : cognitif, organisationnel, sociétal et stratégique-économique d'une organisation et propose d'analyser l'impact que peut avoir l'introduction du management de la qualité ISO 9001 sur ses différents niveaux en mobilisant le modèle de Lam (2004) étendu par Lewkowicz (2006). La mobilisation de ce modèle présente l'intérêt de permettre l'établissement d'un diagnostic synthétique prenant en compte des variables rarement évoquées dans les méthodes traditionnelles de diagnostic.

Nous soutenons que l'apprentissage et le changement organisationnel sont désormais les seules sources d'avantage concurrentiel soutenables (Saïas

& Greffeuille, 1992). C'est précisément ces dimensions de l'analyse, à savoir les changements organisationnels et les mécanismes d'apprentissage induits par l'implémentation de la norme ISO 9001, dans un contexte de PME, que nous souhaitons approfondir. Ceci nous conduira à énoncer notre problématique de recherche :

“Dans quelle mesure la certification selon les normes ISO 9001, peut-elle changer les structures : cognitive, organisationnelle, sociétale et stratégique d'une organisation ?”

De cette question générale, d'autres questions plus spécifiques s'imposent :

- **Quels types de changements, sont-ils portés par cette démarche ?**

- **La norme ISO 9001 exerce-t-elle un effet de moteur ou de frein à l'apprentissage organisationnel ?**

S'interroger sur les changements induits par la certification ISO 9001 dans les entreprises conduit à s'inscrire dans le cadre conceptuel de l'approche par les configurations et celui de l'apprentissage organisationnel. Nous proposons une intégration de ces deux perspectives pour expliquer la dynamique d'apprentissage générés suite à l'implantation de ce référentiel au sein d'une PME.

1. Cadre théorique

1.1. L'approche par les configurations

Le concept de configuration occupe une place centrale dans le domaine du management stratégique (Miller, 1996). Il dispose d'une multitude de définitions, allant du l'idéaltype à la gestalt, de la cohérence à l'archétype, en passant par d'autres dénominations comme l'alignement, la concordance ou la structure profonde (Greenwood et Hinings, 1993 ; Meyer et al. 2001).

Ces expressions désignent toute association multidimensionnelle de caractéristiques conceptuellement distinctes qui s'expriment ensemble. Pour Johnson et al. (2005) « *la configuration d'une organisation résulte de ses structures, de ses processus de coordination et de ses interactions* » (p.480). Les définitions de la configuration qui ont été proposées par la littérature peuvent être divisées en deux catégories. Premièrement, la configuration est définie comme une intégration de plusieurs composants endogènes et exogènes. Cette intégration s'exprime dans un ensemble d'archétypes multidimensionnels disposant de caractéristiques conceptuelles hétérogènes, et interférant les unes avec les autres (Meyer et al. 1993). Deuxièmement, d'autres auteurs la définissent comme le degré selon lequel les composants d'une organisation sont coordonnés et assemblés par un schéma interprétatif constituant un système dynamique difficilement décomposable (Miller, 1996). Ces définitions, s'accordent sur deux concepts fondamentaux, pour désigner une configuration : les éléments constitutants (structures, stratégies, environnements, culture, systèmes, routines, etc.) et les interactions qui les maintiennent homogènes.

L'approche par les configurations a été enrichie par les travaux fondateurs de Mintzberg (1982,1984) qui s'appuient sur cette même idée de cohérence entre les éléments du design, mais qui considèrent le design organisationnel comme un état de l'organisation proche d'un des idéaux types, comme le suggère Max Weber (1949). Il a identifié dans un premier temps une typologie de cinq configurations organisationnelles : structure simple, bureaucraties mécaniste et professionnelle, structure divisionnalisée et adho-

cratie. Puis, il a ajouté ultérieurement deux configurations : “missionnaire et politisée”. Ces deux configurations permettent de tenir compte des phénomènes de “culture d’entreprise” et de “conflit de pouvoir”.

Une des critiques principales que l’on peut adresser aux travaux de Mintzberg est de limiter les composants d’une configuration au niveau organisationnel d’analyse.

A la suite des études des précurseurs (Max Weber (1949), Galbraith (1977, 1982), Mintzberg (1982, 1984). Nous pouvons noter une abondance des travaux de recherches sur ce thème. Greenwood et Hinings (1993) différencient les niveaux organisationnel et cognitif. Le niveau cognitif réfère aux schémas interprétatifs existants et alternatifs, plus ou moins partagés entre les acteurs (individus ou groupes). Le niveau organisationnel se forme en lien avec un contexte environnemental et sous l’influence de conflits d’intérêts.

Nous insisterons notamment, dans le cadre de notre recherche, sur la présence d’une scission importante entre les configurations bureaucratiques, peu favorables au changement, et des configurations organiques (l’adhocratie), davantage aptes à l’apprentissage.

De son côté, (Aoki, 1986) identifie l’existence d’une configuration souple. Il s’agit de la firme-J, ou “typical Japanese firm”. Par opposition à la firme - A, “typical American firm” assez bien représentée par la bureaucratie mécaniste, la firme-J met l’accent sur des mécanismes de coordination souples et “transfonctionnelles” plutôt que sur un contrôle hiérarchique, et des principes de spécialisation rigides, en tenant compte de standards préétablis. Sur la contractualisation

et le recours au marché plutôt que sur l’intégration. La firme-J met également l’accent sur l’apprentissage par la pratique étant donné que le renforcement des capacités de traitement de l’information émane en grande partie de l’expérience des opérateurs.

1.2. L’apprentissage organisationnel

Le concept de l’apprentissage organisationnel occupe une place centrale dans les domaines académiques et les pratiques de gestion. En effet, plusieurs auteurs le considèrent comme un pré-requis nécessaire pour maintenir la compétitivité des entreprises (Friedman et al., 2005) et pour développer l’innovation (Nonaka et Takeuchi, 1995; Kogut et Zander, 2003).

L’apprentissage organisationnel est un concept complexe qui peut être appréhendé selon une grande variété de perspectives :

- **Orientation behavioriste** : l’apprentissage est conçu comme une adaptation comportementale, un processus de changement de comportement résultant des expériences ; (Daft et Weick, (1984), Levitt et March (1988)).

- **Orientation cognitive** : l’apprentissage est conçu comme un développement de connaissances. Un processus de changement de la structure cognitive. Cette approche considère l’individu comme l’unité de base de la création de connaissances. Pour Argyris et Schön (2002), l’apprentissage organisationnel découle de l’apprentissage individuel et se réalise à travers des interactions entre les individus

- **Orientation politique** : l’apprentissage est fortement lié à des processus politiques, à des conflits d’intérêts et à des négociations (Lawrence, (2005). L’apprentissage organisationnel étant un processus fondamentalement politique, (Blackler, 2000). Dans

cette perspective, l'accent est mis sur l'importance de la collaboration décentralisée, la construction collective de sens et l'atteinte des objectifs de performance, l'apprentissage et la maîtrise.

- **Orientation sociale** : l'apprentissage se produit et le savoir est créé, principalement à travers les conversations et les interactions. Selon cette approche : l'apprentissage organisationnel est attribué à la construction collective par les membres des connaissances (Lamsa et Teppo, 2006).

Dans le cadre de cette recherche, pour comprendre comment la PME réalise un apprentissage suite à la mise en place d'une démarche qualité, nous aurons recours au cadre conceptuel de l'entreprise apprenante (Nonaka et Takeuchi, 1997). La normalisation ISO sera analysée ici comme un outil de codification des connaissances qui s'appuie sur des connaissances tacites (Polanyi, 1996) exprimées en concepts explicites puis formalisées. Selon Nonaka (1994), la création de connaissances individuelles devance la création de connaissances organisationnelles. Son modèle postule que la création de connaissances organisationnelles est la conséquence des interactions entre les connaissances tacites et connaissances explicites. Celles-ci prennent la forme d'un cycle dynamique et continu entre quatre modes de conversion de connaissances, à savoir la socialisation (de tacite à tacite), l'externalisation (de tacite à explicite), la combinaison (d'explicite à explicite) et enfin, l'internalisation (d'explicite à tacite).

Par ailleurs, les théories de l'apprentissage considèrent que le changement organisationnel résulte d'une évolution de la connaissance organi-

sationnelle. Cette évolution passe par la confrontation d'idées, favorisant les contestations des schémas de pensée préétablis, ce qui implique un changement stratégique. On retrouve ici la contribution de l'approche configurationnelle : la capacité d'apprentissage est influencée par la configuration, à travers les interactions qu'elle stimule ou, à l'opposé, qu'elle proscriit.

Ainsi, dans l'optique de l'apprentissage organisationnel, la réflexion stratégique revient à une réflexion sur le changement organisationnel à mettre en œuvre -en termes de configuration- pour favoriser l'apprentissage. Il nous reste à présent à identifier un cadre qui permettra l'intégration de ces deux perspectives du changement organisationnel.

1.3. Le modèle de Lam (2004) Etendu

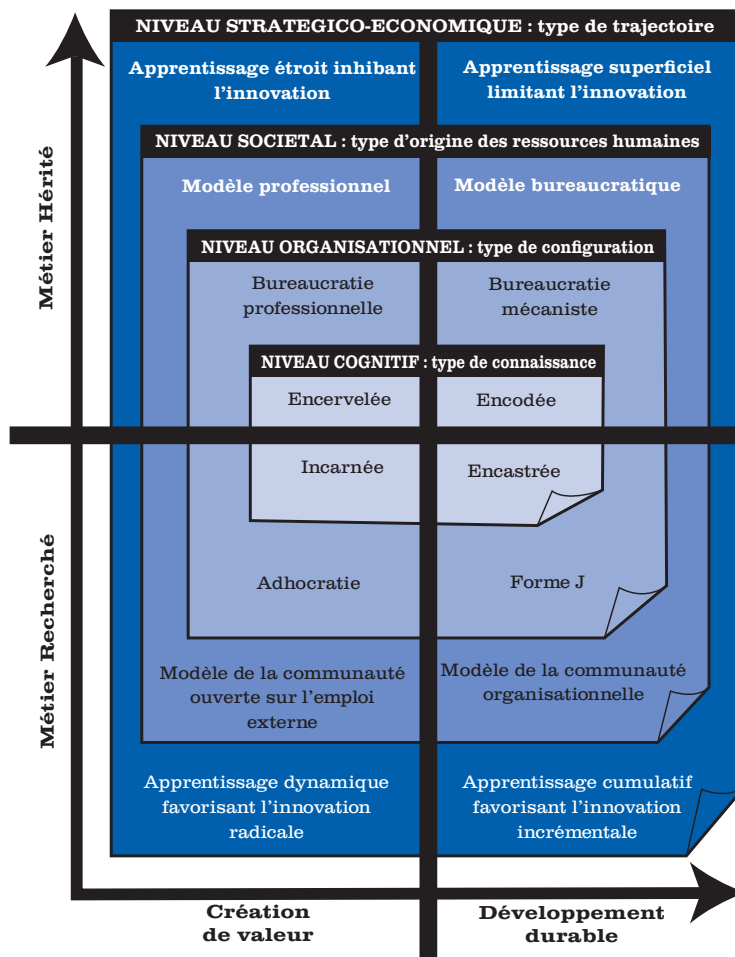
Pour analyser les changements organisationnels et les mécanismes d'apprentissage induits par l'intégration de la norme ISO 9001, nous sommes appuyée sur le modèle de Lam (2004) étendu par Lewkowicz (2006). Ce cadre intègre trois grands volets de la littérature : la théorie de l'apprentissage organisationnel et l'approche par les configurations.

Dans la continuité des travaux de Mintzberg (1979, 1983), Lam (2000, 2004) postule que la structure organisationnelle n'est qu'un des éléments d'un corps plus vaste : la configuration. Celle-ci comprend trois niveaux : organisationnel (croisant le degré de standardisation des processus avec la nature individuelle ou collective de l'agent de connaissance essentiel), sociétal (croisant la nature de l'appel au marché du travail, externe ou interne, avec le degré de formalisation du système éducatif) et cognitif (croisant la dimension épistémologique : tacite ou

explicite, et ontologique : individuelle ou collective). Ce modèle identifie quatre configurations “pures” : bureaucraties mécaniste et professionnelle, adhocratie (Mintzberg, 1979) et organisation de forme J (Aoki, 1986). Ces configurations sont représentées dans la figure 1. L’auteur considère que chaque configuration se détermine par une interaction entre ces trois niveaux d’analyse. En plus, une composante stratégique-économique (croisant le type de métier,

hérité ou recherché, avec le type de valorisation, actionnariale ou partenariale) s’ajoute à l’interaction des trois niveaux originaux du modèle de Lam (Lewkowicz, 2006). Le postulat essentiel de ce modèle est celui d’un alignement entre des valeurs distinctives prises par les quatre éléments constitutifs. Chaque configuration est exposée, avec l’alignement des composantes qui la soutiennent, par l’un des quatre quadrants de la figure 1.

Figure 1 - Modèle de Lam (2000, 2004) étendu (Lewkowicz, 2006)



En somme, le modèle de Lam (2004) étendu par Lewkowicz (2006) représente une typologie descriptive, mais il est possible de l'utiliser comme un outil de diagnostic de la configuration. Celui-ci peut s'avérer utile pour réaliser un diagnostic anticipé d'un changement (désalignement), éventuel. Etant donné que chaque configuration présuppose l'alignement de valeurs spécifiques prises par les quatre composantes du modèle de Lam étendu. Le désalignement (Lewkowicz J. et Koeberlé, 2009) réfère à la situation où des événements émergents liés aux décisions prises au sein des organisations viennent remettre en cause les structures (cognitives, organisationnelles, sociétales et/ou stratégiques économiques) préexistantes (Fairclough, N., 2005).

L'approche par les configurations nous semble intéressante à mobiliser dans notre étude car elle renferme un référentiel théorique permettant de diagnostiquer une organisation. Cette approche considère le changement organisationnel comme le passage d'une configuration à l'autre.

Par ailleurs, la mobilisation de ce modèle dans le cadre de notre recherche présente l'intérêt de permettre l'établissement d'un diagnostic synthétique des changements générés suite à l'introduction de la norme ISO9001, prenant en compte des variables rarement évoquées dans les méthodes traditionnelles de diagnostic.

2. Méthodologie et résultats

2.1. Méthodologie et recherche

A travers cette recherche, nous cherchons à comprendre comment la dé-

marche de certification ISO 9001, peut transformer l'organisation et générer des effets d'apprentissage. Nous tenterons de fournir des explications à ce phénomène en confrontant les enseignements tirés de la littérature avec ceux relevant de notre étude.

Afin de répondre à nos objectifs de recherche, nous avons adopté dans un premier temps, une étude qualitative exploratoire qui repose sur l'observation en profondeur d'un cas unique (Yin, 2003). Il s'agit d'une PME française du secteur de l'Agro-alimentaire, ayant un effectif de 70 personnes, créée en 1930 et certifiée selon les référentiels ISO 9001 et ISO 22000. Cette société sera qualifiée de "AMC" du fait de la confidentialité requise par celle-ci. Ce choix s'est imposé à nous pour plusieurs raisons :

- Cette stratégie de recherche nous semble adaptée à notre problématique. En effet, la certification selon une norme est une démarche de changement, l'étude des impacts d'une telle démarche nécessite un contact direct avec les acteurs du terrain afin de mieux saisir les mécanismes sous-jacents. Le dispositif de recherche fondé sur l'étude d'un cas unique est particulièrement recommandé lorsqu'on aborde des champs d'étude complexes où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension (Yin, 2003). De plus, cette méthode comporte une dimension évolutive puisqu'elle permet de suivre et de construire des événements dans le temps en réunissant une très grande variété des données (Wacheux, 2005).
- Le principe de l'enrichissement théorique a largement guidé notre sélection du cas. Ce dernier a été choisi pour sa "richesse en informations" sur le phénomène étudié. Il

s'agit d'une part, d'une entreprise qui dispose de trois sites et qui présente une grande diversité en termes d'activités à savoir : la collecte, le négoce, le séchage et le stockage des céréales. Le conseil technique, les prestations de service, la vente d'engrais, de produits phytosanitaires et de semences. D'autre part, cette PME a atteint un bon niveau d'intégration de la démarche qualité : elle a été certifiée ISO 9001 (depuis 1997) et ISO 22000 (depuis 2007). Nous pouvons ainsi mieux appréhender les changements induits par ces normes. Dans le cadre de notre étude, la constitution de l'échantillon a répondu à la nécessité de contraster au maximum les individus pour avoir des visions différenciées du phénomène étudié.

2.1.1. Recueil des données :

Plusieurs approches ont été utilisées pour collecter des données : la

conduite d'entretiens semi-directifs, nous avons interviewé des interlocuteurs de différents niveaux hiérarchiques et appartenant à des fonctions différentes. Le critère d'ancienneté est très important : notre cible était les salariés ayant travaillé au moins une année avant la mise en place de la démarche de certification, afin qu'ils puissent s'exprimer sur les changements induits par cette norme. Ainsi 25 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures environ ont été réalisés, à l'aide d'un guide d'interview.

Pour appréhender l'impact de la certification ISO sur la configuration, nous nous sommes basée sur le modèle de Lam (2004) étendu par Lewkowicz (2006). Concernant le choix des variables observées, nous nous sommes appuyée sur les variables observables mentionnées dans le tableau (1).

Tableau 1 - Variables observables mobilisées pour le diagnostic stratégique

Niveau et dimension	Variables associées
Cognitif – dimension épistémique (connaissance tacite / explicite)	1. Degré de formalisation : (présence de procédures, de systèmes d'intégration des connaissances, ...)
Cognitif – dimension Ontologique (connaissance individuelle/ connaissance collective)	2. Existence de mécanismes de partage de l'information 3. Caractéristiques de la culture organisationnelle dominante (normes et valeurs) 4. Existence de normes professionnelles et/ou déontologiques
Organisationnel – dimension degré de standardisation (standardisation élevée / standardisation faible)	5. Niveau de standardisation des processus de travail et des compétences. 6. Type de structure organisationnelle
Organisationnel – dimension niveau d'autonomie (individuelle / organisationnelle)	7. Possibilité d'initiative et de personnalisation du travail. 8. Degré de flexibilité des comportements par rapport aux procédures (tolérance)

Sociétal – dimension marché du travail (<i>ouvert / interne</i>)	9. Degré de stabilité de l'emploi 10. Possibilité de progression hiérarchique 11. Type du marché du travail (interne / externe)
Sociétal – dimension système éducatif (<i>degré de formalisation élevé / faible</i>)	12. Importance accordée à la formation académique / acquis de l'expérience
Economique – dimension nature du métier (<i>métier hérité / métier recherché</i>)	15. Degré de dépendance de l'organisation à ses activités historiques
Economique – dimension type de valorisation (<i>valeur actionnariale / développement durable</i>)	17. Position éthique de l'organisation 18. Nature des indicateurs de gestion prioritaires

2.1.2. Analyse des données

Les entretiens réalisés ont été enregistrés et retranscrits manuellement. L'analyse des données s'est basée sur des techniques d'analyse thématique axées sur l'unité de sens. Les thèmes qui ont émergé sont : contexte et raisons de l'adoption de la norme, méthode de sa mise en place, impacts de la certification ISO sur les dimensions : cognitive, organisationnelle, sociétale et stratégique-économique des organisations étudiées, résultats obtenus. A présent, nous présentons les résultats relatifs à l'analyse du cas de la société AMC.

2.2. Résultats

2.2.1. Motivations et enjeux liés à l'adoption de la norme ISO (9001)

La décision de mettre en place la certification ISO au sein de cette entreprise était volontaire. Elle s'inscrit dans les choix stratégiques de la Direction générale en matière d'amélioration de la satisfaction des clients. Lors des interviews, deux raisons ont été évoquées, pour expliquer l'adoption de la norme : la principale raison concerne

le besoin d'amélioration de l'organisation interne de l'entreprise en vue de satisfaire ses clients. La seconde raison est liée au besoin de formalisation de son savoir-faire et d'uniformisation des pratiques des différents services. Nous restituons un inventaire des données collectées et nous rendons compte de l'analyse des données.

2.2.2. L'influence de la certification ISO 9001 sur la configuration : un diagnostic multi-niveaux

Nous avons réalisé un diagnostic multi-niveaux de la société AMC en mobilisant le modèle de Lam étendu. Nous proposons une analyse dynamique des changements induits par l'introduction des normes ISO 9001 au sein de cette entreprise. Cette approche rend compte des évolutions contingentes entre les structures (cognitive, organisationnelle, sociétale, stratégique-économique) initiales et les événements (actions nouvelles et imprévues) impulsés par la démarche qualité.

Cette section se divise en quatre paragraphes : chaque point permettra

de situer la société AMC sur les deux dimensions structurants chacun des niveaux. Nous proposons de présenter les résultats de notre diagnostic du cas AMC :

• **Niveau cognitif :**

Nous avons caractérisé les structures cognitives de cette entreprise par :

- Une culture « Qualité » forte et partagée, très cohérente avec les principes de la norme ISO. L'implantation de celle-ci a généré une dynamique autour de la qualité qui a renforcé cette culture.

- « *Historiquement, il y avait "Culture Qualité Produit assez forte". C'est aussi un point très favorable à l'élaboration d'une telle démarche, je n'avais pas énormément de difficultés en silo à faire passer des messages par ce que la plupart des gens voulaient satisfaire le client* »
Directeur Général.

- Une faible formalisation des connaissances et une prédominance des connaissances tacites et individuelles de certains experts, ceci a limité les possibilités de partage et transfert de celles-ci aux autres membres de l'organisation et a accentué sa dépendance à ses compétences clés. Les changements constatés depuis la mise place de la démarche qualité concernent notamment le « glissement » de cette entreprise « d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit », qui s'est traduit par une codification massive des connaissances et leur mise en commun. Cet effet a d'ailleurs été souligné par les chercheurs qui ont analysé et interprété le développement des normes ISO en termes de codification croissante des pratiques (Lambert G. et Ouédraogo N. (2010))

- **Résultats en termes d'apprentissage organisationnel**

Chez AMC, la norme ISO, a joué un

rôle important en matière de gestion des connaissances. La mise en place du SMQ a tout d'abord servi d'outil de création de connaissances à travers sa contribution à la conversion de celles-ci, il a également contribué à l'importation de connaissances et de bonnes pratiques internes et celles provenant de l'extérieur, à leur codification et à leur capitalisation dans une base de connaissances. L'application répétitive des procédures, instructions de travail a augmenté d'une part, la capacité répliquative de l'entreprise (Kogut et Zander, 1992). Ainsi, les connaissances codifiées ont été répliquées par d'autres membres de l'organisation dans d'autres services. Ceci a favorisé l'introduction, au fil du temps, de routines organisationnelles (Feldman et Pentland (2003)), qui ont permis de développer des savoir-faire opérationnels (know how) (Kim 1993). Il s'agit d'un apprentissage procédural des différentes étapes d'exécution d'un processus, d'une activité ou d'une tâche :

- « *Du fait de nos sites décentralisés, nos salariés sont autonomes et mettent en œuvre des compétences essentiellement opérationnelles, ils se réfèrent aux fiches d'instructions de travail en cas de besoin* »
Responsable technique.

Ainsi, l'apprentissage généré suite à la mise en place de L'ISO, au sein de cette entreprise, s'est plus réalisé par accumulation lente sur la base des routines existantes [Lewitt et March, 1988] que par ruptures [Weick et Westley, 1996].

Ces connaissances conceptuelles et opérationnelles accumulées ont débouché sur une réorientation stratégique, ce qu'AMC a fait dans les deux dernières années en s'orientant davantage vers le conseil en matière de maîtrise de la sécurité sanitaire.

De ce point de vue, la connaissance produite a stimulé une réorientation stratégique à venir.

- « *L'intégration progressive des questions relatives à la maîtrise de la sécurité sanitaire nous a permis de développer une certaine expertise dans ce domaine qui nous a permis de nous orienter vers le conseil aux agriculteurs* » Directeur adjoint.

• Niveau organisationnel

Nous nous sommes appuyés sur les travaux de l'école d'Aston, et sur les travaux de M. Kalika [1995] pour apprécier les caractéristiques de l'organisation. Ils proposent quatre principales dimensions : la formalisation et la standardisation, la spécialisation et la centralisation.

Les structures organisationnelles relèvent du modèle classique de la bureaucratie mécaniste.

Dans les premières années de son existence, la structure de la société était simple, (Mintzberg, 1982). L'effectif réduit de celle-ci a favorisé la collaboration informelle, la coordination de travail se basait principalement sur l'ajustement mutuel et les employés pouvaient plus facilement se lier les uns aux autres et au dirigeant (leader charismatique). L'autorité se distribuait de façon orale et paternaliste. Par ailleurs, l'augmentation progressive de la taille de l'entreprise et l'allongement de la structure hiérarchique ont motivé son recours à la supervision directe et à la formalisation des échanges.

- « *Le management de la société était familial et très hiérarchique. Comme il s'agit d'une petite entreprise: les dirigeants contrôlaient tout et voulaient tout savoir, C'est encore vrai aujourd'hui mais il y a des strates supplémentaires : on a grossi en même temps* » Responsable RH.

Par ailleurs, la consultation des différentes versions de l'organigramme de cette entreprise, met en évidence une spécialisation verticale et horizontale forte : avant la mise place de la certification, l'entreprise regroupaient plusieurs fonctions et comptait plus de cinq niveaux hiérarchiques. Les dirigeants concentraient la quasi-totalité des pouvoirs, en revanche, des problèmes de coordination entre les différents sites sont apparus au fur et à mesure du développement de l'entreprise et a rendu nécessaire la mise en place la standardisation. L'utilisation de la démarche qualité a été décrite par les répondants comme une opportunité d'organiser l'entreprise pour faire face à sa croissance.

- « *Plus l'organisation s'agrandit, plus il nous a été important d'avoir des procédures. L'augmentation du nombre de collaborateurs a rendu inopérants les modes opératoires informels existants. Il nous a fallu alors formaliser les manières de faire sous forme de procédures* » Responsable qualité.

De même, diverses formes de documents écrits formaient une mémoire organisationnelle. Mais cette mémoire manquait de structure. ISO a apporté cette structure. En effet, l'introduction du référentiel ISO au sein de cette entreprise s'est accompagnée d'une part, d'un recours accru à la formalisation des échanges et des pratiques, d'autre part, d'une standardisation des processus de travail au moyen de descriptions de processus, de procédures et de fiches de fonctions. On peut ainsi parler de passage d'un contrôle de type personnel à un contrôle par la standardisation des procédés. Les agents de la connaissance ne sont ni les opérationnels, ni les managers mais la technostucture (responsable qualité et experts)

qui concevait les règles et en guidait la réalisation. Le renforcement de la standardisation de l'ensemble de l'organisation, n'exclut pas l'existence d'écarts significatifs entre les différents services. L'analyse par activité révèle que les services logistiques, contrôle et comptabilité sont apparues les plus standardisés, tandis que les services : Achats, Commercial, Personnel, disposent de niveaux de standardisation plus faibles. Ces différences peuvent s'expliquer par le poids des contraintes réglementaires et légales, la nature des tâches et l'importance de la négociation dans l'activité du service. (M. KALIKA, 1995) La mise en place de ce référentiel, s'est également accompagnée par une clarification de la division du travail et un renforcement de la spécialisation et du contrôle. Les changements en termes de structure concernent notamment : l'affectation de moyens supplémentaires pour mettre en œuvre de la politique qualité : nomination d'un corps d'auditeurs internes formés. Quant au contrôle, il s'est intensifié par l'introduction de nouveaux dispositifs : indicateurs de suivi de la performance.

Par ailleurs, si la centralisation des décisions entre les mains des trois dirigeants demeure forte, le renforcement de la spécialisation et l'introduction d'un système de planification et de contrôle ont favorisé une relative décentralisation des décisions.

De plus, des changements importants ont été constatés dans l'organisation du travail : ceux-ci incluent entre autres : le développement du travail en équipe, des pratiques d'autocontrôle et d'empowerment des salariés, la mise en place de structures participatives telles que les équipes d'amélioration de la qualité inter-silos et les

groupes de résolution de problèmes, la mise en place de mécanismes permettant de collecter, et de remonter les propositions d'amélioration aux dirigeants.

Ainsi comme l'illustre les propos du responsable qualité, la démarche qualité a été perçue comme un facteur susceptible de faire évoluer le style de management de la société :

- « *Le style de management a évolué pour tendre vers plus de participatif : c'était la première fois dans l'histoire de la société qu'on organisait des groupes de travail alliant des opérateurs à des managers. Il y avait des réunions qui regroupaient des managers. Mais il n'y avait jamais eu de réunions intégrant des opérateurs, des employés et des managers : c'était une révolution* ».

En donnant aux opérationnels la possibilité de participer à la rédaction des procédures et des règles, la norme implique que ces derniers, peuvent exercer des compétences qui jusqu'au là étaient réservées aux chefs. Une autonomie leur a été accordée pour formaliser des règles mais cette même autonomie a été transformée en autocontrôle (Gomez, 1996). La règle autonome, même obtenue grâce à la collaboration des opérationnels, deviendrait une règle de contrôle, sa mise en œuvre est encadrée par les auditeurs ISO et contrôlée par l'encadrement (cochey, 1998). Dès lors, cet auteur suggère de parler d'espace de discrétion plutôt que d'autonomie pour désigner « l'espace d'action où l'acteur peut choisir entre des alternatives, mais dans un milieu de dépendance » (Maggi, 1993)

- « *Souvent la marge de manœuvre des salariés est délimitée dans leurs définitions de fonctions; il y a des conduites à tenir en cas de problèmes dans leurs métiers. Celles -ci sont décrites dans les*

grandes lignes et c'est à eux de respecter ces grandes lignes. Après, s'ils sont trop en marge par rapport aux grandes lignes forcément, Ils doivent obtenir une validation de la direction » Extrait d'entretien.

Toutefois, malgré la mise de certaines structures participatives et le développement de pratiques d'autocontrôles et de responsabilisation des salariés, il ressort des réponses que l'autonomie, la délégation de pouvoir ont tendance à se développer, mais sans remettre en cause le contrôle hiérarchique ni les relations de pouvoir.

- « *La norme ISO a mis un peu de participatif chez nous, mais ça très reste fortement hiérarchique. Chez nous, si vous allez voir un subordonné sans informer le chef, vous avez un retour battant. Il faut toujours en parler au chef, pour ménager les susceptibilités comme dirait mon DG.* ». Responsable logistique.

• Niveau sociétal :

Le diagnostic au niveau sociétal, révèle quelques caractéristiques structurelles : le degré de formalisation de l'éducation était faible, les diplômes académiques et compétences acquises par la pratique bénéficiaient d'une reconnaissance égale au moment du recrutement. Ce dernier était ouvert aussi bien aux jeunes diplômés, qu'aux personnes ayant une expérience professionnelle non validée par un diplôme. Les pré-requis par fonction n'étaient pas formalisés. Par ailleurs, les compétences accumulées au sein de la firme par l'expérience pratique étaient valorisées et reconnues comme base pour une promotion, ce qui a favorisé la transmission et la mobilisation des connaissances tacites : « *Aux silos, de simples employés, ont pu gravir les échelons et devenir chefs d'équipe, voire même chefs de service* » Responsable entrepôt.

Concernant le marché de travail, il était essentiellement ouvert sur l'emploi externe : les entreprises locales du secteur d'activité forment un réseau au sein duquel les salariés peuvent évoluer.

Au total, sur la base des arguments cités, le diagnostic des structures au niveau sociétal situe l'organisation comme un modèle de communauté ouverte sur l'emploi externe. Elle se caractérise par la prédominance d'un système ouvert sur l'emploi externe, qui combine l'éducation formelle et l'expérience pratique, un système où les compétences requises sont peu formalisées, les connaissances tacites sont valorisées et les compétences intermédiaires bien représentées.

L'ouverture au recrutement externe a favorisé l'importation de connaissances externes permettant d'élargir la base de connaissances de l'entreprise. La formalisation des exigences propres à chaque poste a servi de base pour cibler les profils recherchés lors d'un recrutement. Pour définir les profils de postes, l'entreprise s'est largement appuyée sur des référentiels métiers qui reprennent les pratiques standards de la profession, ce qui a conduit à une standardisation des compétences et des qualifications et une normalisation des profils.

- « *Les compétences requises pour un poste sont clairement formalisées dans des fiches de fonction. Cet outil a été créé grâce à l'ISO, ça n'existait pas avant* » Responsable RH.

La démarche qualité a conduit à une standardisation des compétences à travers l'uniformisation des pratiques et des qualifications, la formalisation des fiches de postes et la formation. Les connaissances formelles, sont davantage valorisées et les connaissances tacites sous exploitées. Si cette stan-

dardisation a limité la variété et la diversité des profils, elle a tout de même favorisé la polyvalence, la mobilité et le recours au marché interne.

En somme, au niveau sociétal, les événements constatés depuis la mise en place de la norme, ont tendance à éloigner l'organisation du modèle de communauté ouverte sur l'emploi externe pour la rapprocher davantage du modèle bureaucratique.

• **Niveau stratégique / économique :**

Nous avons interrogé nos interlocuteurs sur l'existence et la définition d'une stratégie au sein de leur entreprise, si l'unanimité a déclaré qu'une stratégie était définie, ils affirment que celle-ci, était implicite : « *Avant L'ISO, il y avait certes une stratégie bien définie mais elle n'était pas formalisée* » Directeur des opérations.

Le caractère implicite de la stratégie se traduit essentiellement par une faible présence de dispositifs de planification et de contrôle. En effet, selon les répondants, l'entreprise ne disposait ni de politique explicite ni de plans, son système budgétaire était peu développé. A l'exception des commerciaux, les services n'avaient pas d'objectifs explicites et même quand ceux-ci étaient formalisés, ils étaient essentiellement économiques. Mais cela ne signifie pas qu'il n'y avait pas de contrôle, bien au contraire la direction réalisait une supervision directe et quasi quotidienne sur les services.

- « *Il y avait une logique de suivi rigoureux des consommations que se soit en termes d'énergies, de photocopies, ou de fournitures : c'était le DG qui s'en occupait personnellement. A titre d'exemple quand on faisait trop de photocopies on été montré du doigt et convoqué par lui* » Responsable administratif.

Par ailleurs, les propos des répondants

indiquent que l'organisation s'apparente à un modèle d'exploitation au sens de March (1991) : qui repose sur l'optimisation, l'efficacité et le perfectionnement des compétences existantes « *La collecte, le séchage, le stockage et la commercialisation des céréales, et la vente des engrais et des produits phytosanitaires, représente le métier historique, que notre société exploite depuis les années 1950* ». Directeur Adjoint.

En effet, le métier de l'entreprise découle de son objet historique. Il s'agit d'un métier hérité que l'entreprise exploite et cherche à valoriser depuis plusieurs années.

Sur la base de cette analyse, nous pouvons conclure que les structures au niveau stratégique, révèlent une faible formalisation de la stratégie, un faible recours aux systèmes de planification et aux procédures de contrôles. Celles-ci concernaient uniquement le contrôle de gestion. Mais si cela ne signifie pas qu'il n'y avait pas de contrôle, bien au contraire, nous avons pu montrer que pour pallier à l'absence d'objectifs explicites et de prévisions, la direction réalisait une supervision directe et quasi quotidienne sur les services.

Quant au type de métier, nous avons pu distinguer des indices probants qui situent l'entreprise sur un métier hérité. La tension entre exploration et exploitation profite à cette dernière. Enfin, le type de régulation est incontestablement axé sur la création de valeur actionnariale. Ceci se traduit par la présence d'objectifs exclusivement économiques.

Les changements constatés depuis l'introduction de la norme, au niveau stratégique, concernent notamment la formalisation de la stratégie. En effet, l'analyse des réponses met

en évidence que la démarche qualité participe à la définition de la stratégie en contribuant à clarifier les finalités et les missions de l'organisation mais elle ne se substitue pas pour autant à l'exercice d'élaboration stratégique.

- « *L'approche satisfaction client est le socle de base de la stratégie de la société depuis sa création. Tout est structuré autour de ses aspects avec un objectif central qui est de conquérir de nouveaux industriels et fidéliser les existants* » Animateur Silo.

La démarche stratégique nécessite de dégager une vision et des orientations à partir d'un diagnostic de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entité. Comme l'atteste le rapport d'audit AFAQ : « *Une vision claire des ambitions de l'entreprise est établie. Cette vision est relayée par des objectifs, suivie par des indicateurs qui sont communiqués, suivis et analysés de façon pertinente* ». Extrait du rapport d'audit AFAQ. Une fois les axes stratégiques de l'entreprise ont été définis et la politique qualité a été établie, la démarche qualité, a contribué au déploiement de ces orientations en objectifs et en plans d'actions. Ainsi, la mise en place de la normalisation s'est également accompagnée **d'un renforcement des systèmes de planification et des dispositifs de contrôle**. La démarche qualité a organisé le contrôle en le généralisant à l'ensemble des processus et apportant une logique de mesure par le biais d'indicateurs diversifiés. La création de la valeur pour l'actionnaire, ne constituent plus l'unique indicateur de performance.

De plus, nos investigations soulignent que le SMQ ISO 9001 a fourni un cadre favorisant la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux du développement durable, Celle -ci se matérialise par

la mise en place de diverses actions dans ces domaines.

- « *Depuis le lancement de la démarche qualité en 1997, l'entreprise a diversifié ses actions dans le domaine du développement durable. D'ailleurs, ces actions ont été essentiellement pilotées par le service qualité " Responsable exploitation*.

Par ailleurs, si l'exploitation des activités existantes et l'exploration de nouvelles opportunités ont été deux stratégies simultanément abordées par cette entreprise. La tension entre exploration et exploitation profite à cette dernière.

L'organisation s'apparente plus à un modèle d'exploitation (March. (1991)) d'un métier hérité qu'elle cherche à valoriser en développant ses capacités distinctives et en optimisant ses ressources.

L'ensemble de ces éléments, suggèrent que l'entreprise est passée d'un type de régulation qui privilégie les actionnaires (approche shareholders value) à un type de régulation par la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998), celle-ci correspond mieux à une approche par les ressources [J. B. Barney 1991], celle-ci favorise le développement de compétences et d'actifs spécifiques. Toutefois notre étude tend à nuancer ce constat. L'analyse des discours révèle l'écart entre l'importance reconnue aux enjeux du développement durable et l'insuffisance des actions mises en place par l'entreprise pour y faire face.

- « *La pérennité économique est la préoccupation N° 1 des dirigeants et des managers, ensuite l'aspect environnemental en deuxième position et en 3^{ème} position le niveau social*». DAF.

Si cette analyse révèle que la dimension sociale est faiblement prise en compte, il est intéressant de noter que les actions entreprises de cette entre-

prise en faveur de l'intégration de l'environnement sont essentiellement motivées par des enjeux réglementaires visant à démontrer la conformité de l'organisation au cadre juridique régissant leurs activités.

Au total, même si le développement durable était omniprésent dans le discours du dirigeant et des managers, l'analyse des réponses souligne que ces derniers cherchent avant tout à améliorer la performance économique

de leur entreprise. Leur investissement dans des actions environnementales, vise surtout à renforcer la légitimité institutionnelle de leur organisation.

Si ce souci de légitimité n'a pas été cité comme le principal motif déclencheur de l'implantation de la norme au sein de cette entreprise, l'analyse des différentes sources de données collectées, révèle qu'il n'était pas pour autant complémentent absent.

Tableau 4 - Synthèse des Résultats du diagnostic de la société AMC

Dimension	Structures	Événements	Nature de Changement
Cognitive	Culture Qualité forte	Culture Qualité renforcée	Renforcement
	Connaissances tacites individuelles	Codification massive des connaissances, Création d'une base de connaissances	Rupture
Organisationnelle	Formalisation forte	Formalisation accrue, mais structurée	Renforcement
	Supervision directe	Standardisation Forte	Rupture
	Spécialisation forte	Spécialisation renforcée	Renforcement
	Contrôle fort	Contrôle formalisé et intensifié	Renforcement
	Centralisation forte	Légère Décentralisation	Légère évolution
	Management directif	Introduction de pratiques de gestion participatives	Légère évolution
	Services cloisonnés	Problèmes de coordination entre les fonctions	Continuité
Sociétale	Emploi externe	Recours au marché interne	Légère évolution
	Faible standardisation des compétences	Forte standardisation des compétences	Rupture
	Non-élitisme	Valorisation des connaissances académiques	Rupture

Conclusion

Il nous a été difficile de situer la configuration de départ de l'organisation dans un quadrant précis : structures cognitives relevant d'une adhocratie, structures organisationnelles correspondant au modèle de la bureaucratie mécaniste, structures sociétales relevant du modèle de communauté ouverte sur l'emploi externe, structures organisationnelles s'apparentant à un modèle d'exploitation au sens de (March, 1991), avec une valorisation axée sur la création de valeur actionnariale.

L'évolution, constatée depuis la mise en place de l'ISO concerne principalement le développement de la formalisation, la standardisation et le renforcement de la spécialisation et du contrôle. Cependant, mis à part ces aspects, ISO n'a pas apporté un changement radical.

Le référentiel ISO a tenté d'introduire au sein de cette entreprise quelques pratiques de la gestion participative, toutefois, sa mise en place a généré un renforcement des dispositifs de contrôle au niveau des entrepôts. L'empowerment n'entraîne pas ainsi un changement dans les relations de pouvoir dans l'entreprise mais peut générer paradoxalement un accroissement de leur subordination aux normes en vigueur et un renforcement de la distance sociale entre les différents niveaux hiérarchiques (Igalens, 2008). Ainsi, malgré les changements organisationnels introduits depuis le lancement de la certification en 1996, la structure d'AMC demeure fortement hiérarchisée et cloisonnée conservant ainsi les traits d'une bureaucratie mécaniste (Mintzberg, 1984). Si le souci d'améliorer l'organisation interne et de décloisonner

l'entreprise explique, dans une large mesure, la décision du dirigeant d'adopter la norme. Nous avons pu relever que l'introduction de ce référentiel s'est accompagnée par un renforcement des traits bureaucratiques structurels. L'ISO comportait donc un risque important : celui de provoquer un changement multi-niveaux, différent du changement stratégique souhaité par ses initiateurs. Nous avons pu identifier quelques freins pouvant expliquer pourquoi la démarche qualité n'a pas atteint les effets escomptés.

- **Des freins managériaux** : D'une part, on observe un décalage profond entre la vision du PDG (orientée «contrôle») et la manière dont a été présentée le projet aux salariés (orientée «épanouissement personnel»). D'autre part, on assiste à un essoufflement progressif de l'implication des directions de sites dans la démarche, ce qui concourt à une perte de repères pour les salariés.

- **Des freins organisationnels et contextuels** : nous avons pu constater que la rationalité de la norme a entraîné des effets pervers assez caractéristiques des «mythes rationnels» (Boiral, 2004) : Sensibiliser les salariés à l'amélioration continue sans changer fondamentalement le système de motivation en vigueur, - Développer l'engagement aux objectifs de l'organisation sans modifier le mode de distribution des revenus, - Promouvoir un apprentissage continu et inciter les salariés à proposer des idées d'amélioration tout en leur demandant de se conformer à des procédures et des pratiques standardisées, - Inciter les salariés à suivre des formations aux techniques de l'empowerment pour qu'ils participent à la réalisation des objectifs collectifs et augmenter

leurs responsabilités sans, remettre en cause le contrôle hiérarchique de l'entreprise Top-Down.

A ces effets déjà soulevés par l'étude de Hakeman et Wageman (1995), d'autres limites ont été également soulevées par notre étude : la perception négative de la réelle utilité par certains acteurs, des procédures de gestion la qualité, - les difficultés de se positionner dans une dimension multicritères de la valeur (client, actionnariale, sociétale, etc). Cette limite, inhérente à la question des évaluations multicritères, peut résulter de la prolifération au cours de ses dernières années de normes contradictoires et parfois incompatibles.

Notre étude révèle la pertinence du courant critique de la qualité en matière d'analyse des écarts constatés lors de la mise en œuvre d'une démarche qualité entre ce qui est prôné et véhiculé par le discours des managers et les consultants spécialisés dans la qualité et les réalités des pratiques dans ce domaine. Ces travaux tentent de remettre en cause l'approche normative et prescriptive qui a longtemps dominé la littérature sur le thème de la qualité. Pour eux, le management de la qualité ne constitue pas forcément un élément stimulant l'implication du personnel (Juban (2000) ; Boiral O. (2003); Igalens et al, 2008), et ne favorise pas la création d'une valeur économique significative (Terziovski et al. (1997), Hendricks et Singhal (1997), Ils préconisent « *d'ouvrir le management de la qualité à de nouvelles perspectives afin de permettre une évaluation critique et une compréhension holiste des démarches qualité* » Wilkinson et Wilmott, (1995). On peut évoquer «Biographie organisationnelle» (Mueller et Carter, (2005), ainsi que les «Critical Management Studies» (CMS) dans leurs deux ap-

proches : l'approche néo-marxiste (Wilkinson et al.(1997), l'approche post-moderniste (De Cock, 1998).

Les limites de cette recherche, soulèvent la nécessité de généraliser les résultats obtenus par notre recherche. La première piste envisagée serait d'étendre la recherche à un échantillon plus grand afin de renforcer la validité externe de notre recherche (Yin, 2003) ■

Bibliographie

- Argyris C. et Schön D. A. (2002), Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique, De Boeck Université, Paris.
- Boiral, O. (2004) « Mettre en œuvre iso 14 001: de la quête de légitimité à l'émergence d'un « mythe rationnel », *Organization Science*, vol. 14, no. 6, p.720-737.
- Charreaux. G et Desbrières P., 1998, «gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale» , *Finance, contrôle, stratégie*, vol.1, n°2, P57 à 88.
- Cochoy F., Garel J. P. et De Terssac G. (1998), «Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000», *Revue Française de Sociologie*, vol. 39, n° 4, p. 673- 699.
- Corbett C.J., Montes-Sancho M.J, Kirsch D.A., (2005), "The Financial impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis." *Management Science*, Vol. 51, n° 7, p.1046-1059.
- De Cock, CH 1998 "ts seems to fill my head with ideas: A few thoughts on post modernism, TQM, and BPR" *Journal of Management Inquiry*7 (2), 144-153
- Easton G.S., Jarrell S.L. (1998), « The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance : an Empirical Investigation », *Journal of Business*, vol. 71, n° 2, p. 253-307.
- Eisenhardt, K.M., 1989, "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol.14, pp. 532-550
- Fairclough, N., 2005. *Peripheral vision: Discourse analysis in organization stu-*

dies: The case for critical realism. *Organization Studies*, 26(6), 915.

- Feldman M. S. et Pentland B. T. (2003), «Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change», *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, p. 94

- Fleetwood, S., 2005. *Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective*. *Organization*, 12(2),

- Galbraith J. R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley, Massachusetts.

- Galbraith J. R. (1982), "Designing the Innovating Organization", *Organizational Dynamics*, p. 5-25. Greenwood, R. & HININGS, C.R., 1993. *UNDERSTANDING STRATEGIC CHANGE: the contribution of archetypes*. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1052-1081.

- Hackman R.J, Wageman "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues". *Administrative Science Quarterly*, (1995), p: 309-342

- Hendricks, K.B., V.R. Singhal (1996): "Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation", *Management Science*, Vol. 42, No. 3, pp. 415-436.

- Heras-Saizarbitoria et Boiral, 2013, " ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards, *International Journal of Management Reviews* Volume 15, Issue 1, 4 APR 2012

- Igalens J., Dhaoudi, El Akerimi, «Une analyse critique du Management par la qualité totale : implications pour la GRH», *Revue de gestion des ressources humaines*, 2008, P.2-22

- Juban J.Y., L'implication du personnel de maîtrise dans les politiques de la qualité, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°36, juin 2000, pp.32-47.

- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005) *Exploring Corporate Strategy* (7th Edition), Harlow: Prentice Hall.

- Kim D. H. (1993), "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, vol. 35, n°1, p 37.

- Kogut B., et Zander U., (2003), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corpora-

tion", *Journal Of International Business Studies* 34, no. 6, p.516-529.

- Lam, A., 2000, "Tacit knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework", *Organization Studies*, Vol. 21, No. 3, p. 487-513.

- Lambert G. et Ouédraogo N. (2008), «Empirical Investigation of ISO 9000 Quality Management Systems' Impact on Organizational Learning and Process Performances», *Total Quality Management and Business Excellence*.

- Lambert G. et Ouédraogo N. (2010), «Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise», *Revue Française de Gestion*, VOL 36/201 - 2010 - p.65-85.

- Lamsa A.M., et Teppo S., (2006), "A narrative approach for organizational learning in a diverse organization", *Journal of Workplace Learning*, 18, p. 106-120.

- Levitt B. et March J. G. (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, p. 319.

- Lewkowicz J. et Koeberle P., Le développement durable est-il durable ? L'impact de l'interdépendance des composantes cognitive, organisationnelle, sociétale et économique, *Innovations* 2009/1, N° 29, p. 9-33.

- Lewkowicz, J., 2006, « Vers une synthèse des niveaux cognitif, organisationnel, sociétal et économique en matière de diagnostic stratégique », *Actes du colloque international : « Développement organisationnel et changement »*, ISEOR, Lyon, mai 2006.

- Lewkowicz, J., Lewkowicz, M., 2001, «Strategic Management: A New Process For Decision-Making And The Capitalization Of Knowledge», *Journal of Knowledge Management Practice*, mai 2001, sous le titre « Strategic Management: A New Process For Decision-Making And The Capitalization Of Knowledge ».

- March J. G. (1991), «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71

- Meyer J P and Herscovitch L (2001), "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.

- Mintzberg H. (1980), "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design", *Management Science*, vol.26, n°3, p. 322-341.
- Mintzberg H. (1984), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris.
- Mueller et Carter, (2005), CH. (2005) "The scripting of total quality Management within its organizational biography", *Organisations studies*, 26(2), 221-247.
- Neuville, J.P, *La qualité en question*, *Revue Française de Gestion*, 1996, p.37-48.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., 1994, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization*.
- P. Roussel, F. Wacheux (2005)- *Méthodes de recherches en sciences humaines et sociales*, P : 33.
- Parker, M, Slaughter, j (1993), "Should the labour movement buy TQM? " *Journal of Organizational Change Management* 6 (4), p. 43-59.
- Pisano, G. (2006), " Profiting from innovation and the intellectual property revolution", *Research Policy*, 35(8), p.1122-1130.
- Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, Anchor Day, New York.
- Rolland S. et Tran S. (2006), « La certification, est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001, 5ème colloque du GREFIGE-CEREMO, 23 et 24 Novembre, Nancy.
- Terziovski, M., D. Samson, D. Dow (1997): "The Business Value of Quality Management Systems Certification. Evidence from Australia and New Zealand", *Journal of Operations Management*, Vol. 15, pp. 1-18.
- Weber, M., 1949. *The methodology of the social sciences*, Free Press.
- Weick K. & Westley F. (1996) : "Organizational Learning : Affirming an Oxymoron ", in S.Clegg, C. Hardy, W. Nord (eds) : *Handbook of Organization Studies*, London : Sage Publications.
- Wilkinson, A. Willmot, H(1995b) " Total quality : asking critical questions" *the academy of Management Review*, 20(4), 789-791.
- Yin, R.K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods* 3 éd., Sage Publications, Inc.

Le Groupe ISCAE n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette revue. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Toute reproduction sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droits, même partielle, de cette revue constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi sur la protection des droits d'auteur.

G R O U P E
ISCAE

المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات