HAL
open science

La RSE, une source de création de valeur partagée en PME ?

Arnaud Gautier, Sandrine Berger-Douce, Christian Brodhag

To cite this version:

Arnaud Gautier, Sandrine Berger-Douce, Christian Brodhag. La RSE, une source de création de valeur partagée en PME ?. 10ème conférence biennale de la société européenne d'économie écologique, ESEE 2013, Jun 2013, Lille, France. emse-00816643

HAL Id: emse-00816643

https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-00816643v1

Submitted on 1 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La RSE, une source de création de valeur partagée en PME ?

A. Gautier[1], S. Berger-Douce[2] et C. Brodhag[3]

[1]Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne Institut Henri Fayol / EPICE / Chercheur à Coactis-Doctorant en sciences de gestion gautier@emse.fr
[2]Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne Institut Henri Fayol / EPICE / Chercheure à Coactis-Professeure en sciences de gestion bergerdouce@emse.fr
[3]Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne Institut Henri Fayol / EPICE / Directeur de recherche brodhag@emse.fr

Résumé : Nous proposons un modèle de la création de valeur partagée propre aux PME, et en particulier à l'analyse de leurs démarches RSE. Ce modèle est construit selon une approche dialectique de la valeur, et mobilise comme grille de lecture : la loi de proxémie, les effets de grossissement, et les capitaux immatériels comme déterminants de la valeur.

1 Introduction

La (Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), une source de création de valeur partagée en PME ? En posant le concept de création de valeur partagée, Porter et Kramer (2006, 2011) ont interpellé la communauté scientifique. En effet, les démarches RSE sont souvent sujettes à interrogation en ce qui concerne leurs conséquences sur la performance de l'entreprise. Pour Porter et Kramer (2011), les entreprises n'ont pas su capter les opportunités que représente la RSE en termes de performance globale. En déconnectant les trois piliers de la RSE, elles en ont dénaturé le sens, utilisant la RSE comme un moyen de soigner leur image, de manière détachée de leurs objectifs économiques. L'instrumentation de la performance lorsqu'elle se veut justement globale est symptomatique de cette séparation ; *« [...] l'autodiagnostic, le contrôle ou le reporting externe, reste séparée dans les trois domaines principaux : économique, environnemental et social/sociétal. »* (Quairel, 2006). Face à ce constat, Porter et Kramer proposent une approche par la création de valeur qui semble novatrice. Par ailleurs, les travaux en sciences de gestion portant sur les démarches RSE dans les petites et moyennes entreprises (PME), même s'ils se développent (Berger-Douce, 2008) restent secondaires par rapport à ceux traitant des grandes entreprises. Le concept de Porter et Kramer n'échappe pas à ce constat, ce qui pose la

question de sa pertinence dans un contexte de PME.

C'est dans ce cadre que nous proposons un modèle de création de valeur partagée, d'abord basé sur le concept de Porter et Kramer, pour nous en éloigner par la suite en cherchant à le conformer aux caractéristiques des PME.

2 La création de valeur partagée:

Afin de replacer le concept de Porter et Kramer dans son cadre théorique, nous reviendrons dans cette section sur les éléments constitutifs de la création de valeur partagée. Nous rappellerons ensuite qu'il existe plusieurs approches de la valeur en sciences de gestion, puis nous verrons quelles sont les convergences qui existent entre certains éléments théoriques de la RSE et la création de valeur partagée.

2.1 La création de valeur partagée de Porter et Kramer

Le concept de « Creating Shared Value » (création de valeur partagée, par la suite) élaboré par Porter et Kramer a interpellé le monde académique en deux temps. Les auteurs ont d'abord proposé de faire le lien entre les avantages compétitifs que recherchent les entreprises et la responsabilité sociétale (Porter, Kramer, 2006). Puis, ils sont allés plus loin dans leur démonstration en définissant la création de valeur partagée (Porter, Kramer, 2011). Nous revenons dans cette section sur les idées qui sous-tendent ce concept.

Dans leur article de 2006, le concept de Porter et Kramer repose sur les interrelations qui existent entre les entreprises et la société, que ce soit au niveau du groupe comme au niveau des business units pour les firmes internationales. Pour ces auteurs, la création de valeur partagée se trouve dans les dépendances mutuelles présentes dans ces interrelations. Les points d'intersection de ces dépendances peuvent être à la fois l'activité de l'entreprise qui affecte la société, et la société (comme les conditions sociales par exemple) qui affecte l'entreprise : *« The interdependence between a company and society takes two forms. First a company impinges upon society through its operations in the normal course of business: These are inside-out linkages »* (Porter, Kramer, 2006). Les entreprises auraient donc un intérêt à trouver des solutions aux enjeux sociétaux. A ce titre, les travaux de Porter et Kramer rejoignent ceux d' Arrow. En effet pour Arrow (1973), la RSE a comme objet de corriger les défaillances du marché (Daudigeos, Valiorgue, 2010). Selon le concept de Porter et Kramer, pour s'investir sur les enjeux sociétaux, les entreprises doivent identifier ces points d'intersections pour mettre en œuvre leurs démarches RSE. En d'autres termes, l'opportunité de création de valeur partagée doit guider l'engagement RSE de l'entreprise. De

cette manière, les entreprises peuvent élaborer un agenda RSE, en priorisant leurs démarches RSE de la sorte (Porter, Kramer, 2006).

Dans leur deuxième article sur la création de valeur partagée, Porter et Kramer (2011) développent davantage leur idée, en particulier au niveau de l'opérationnabilité de leur concept. Pour eux, l'analyse qui peut être faite sur la mise en œuvre des démarches RSE est la suivante : de plus en plus d'entreprises ont une réflexion sur leur responsabilité sociétale, mais les démarches en découlant sont, d'une part, en périphérie de l'activité, et d'autre part la création de valeur est toujours orientée quasi-exclusivement vers les actionnaires (nous reviendrons précisément sur cette notion dans la section suivante). Les auteurs voient justement au travers du concept de création de valeur partagée, le moyen de remettre les démarches RSE au cœur de l'activité, puisque la recherche de création de valeur partagée doit participer aux choix managériaux. En replaçant les démarches RSE à un niveau stratégique, Porter et Kramer y voient aussi un moyen pour les entreprises de regagner en légitimité. Si dans leurs premiers travaux sur la création de valeur partagée les auteurs expliquent comment les dirigeants doivent prioriser leurs démarches RSE, ils développent dans l'article de 2011 quelles sont les voies qui vont optimiser la création de valeur partagée. D'après eux, il existe trois principaux leviers qui participent à la création de valeur partagée : (1) concevoir autrement ses produits et marchés, (2) repenser sa chaîne de valeur, (3) intégrer un cluster localement. Une nouvelle façon d'appréhender ses produits et marchés peut favoriser l'innovation et le développement de produits portant des « avantages sociaux et environnementaux ». En redéfinissant leur chaîne de valeur les entreprises peuvent réduire leur utilisation d'énergie, mettre en place une meilleure allocation de leurs ressources. Enfin, l'intégration dans un cluster local va favoriser les synergies entre entreprises, mais également rapprocher les acteurs publics, privées, les universités et centres de recherche, les administrations, et les populations locales des entreprises implantées sur le territoire. Il est à noter que chacun de ces trois leviers se renforce mutuellement, et que la création de valeur qui en découle ne se limite pas aux résultats financiers de l'entreprise. Enfin, pour Porter et Kramer la création de valeur partagée va au-delà de la RSE. Même si elle s'appuie sur la mise en œuvre de démarches RSE et qu'elle implique une réflexion des dirigeants de l'entreprise sur la responsabilité de cette dernière, le concept de création de valeur partagée porte en lui une contribution à la compétitivité de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas de la RSE.

2.2 La création de valeur dans la littérature

Pour comprendre ce qu'est le concept de création de valeur partagée avancé par Porter et Kramer, il convient d'abord de savoir ce qu'est la valeur. Selon la littérature scientifique sur la création de valeur, il apparait que la notion de valeur comprend des sens variés (Schmitt, Bayad, 2002). Nous retiendrons pour notre étude les deux approches de la valeur qui sont le plus couramment usitées dans les sciences de gestion : la création de valeur financière, et la création de valeur client.

2.2.1 La création de valeur actionnariale

Dans l'approche de la valeur par la théorie financière, Wirtz (2005) explique qu' *« […] il y a création de valeur lorsque la rentabilité générée par l'entreprise dépasse le coût du capital, c'est-à-dire le coût d'opportunité des bailleurs de fonds. »* Cette approche repose sur l'idée que l'entreprise pour créer un maximum de valeur doit orienter ses investissements vers des projets ayant une valeur actuelle nette positive. Selon cette approche, la création de valeur n'appartient qu'à l'entreprise, et seuls les choix des dirigeants permettent de créer de la valeur, et aussi de ne pas en détruire au travers des choix d'investissements. Cette approche repose sur trois piliers : *« un fondement idéologique fort, une théorie financière sophistiquée, une comptabilité « financiarisée. » » (*Vateville, 2008). C'est en s'appuyant sur ces piliers que cette approche de la valeur soutient la création de valeur actionnariale. Elle peut notamment s'appuyer sur les différentes méthodes de calcul de la valeur comme l'EVA (Economic Value Added) et la MVA (Market Value Added) (Albouy, 2006). Cela étant dit, ces méthodes de calcul ne sont pas suffisamment précises les retraitements comptables dont elles font l'objet et les variations selon la méthodologie utilisée, sont la preuve qu'une approche exclusivement financière de la valeur n'est pas satisfaisante (Albouy, 2006).

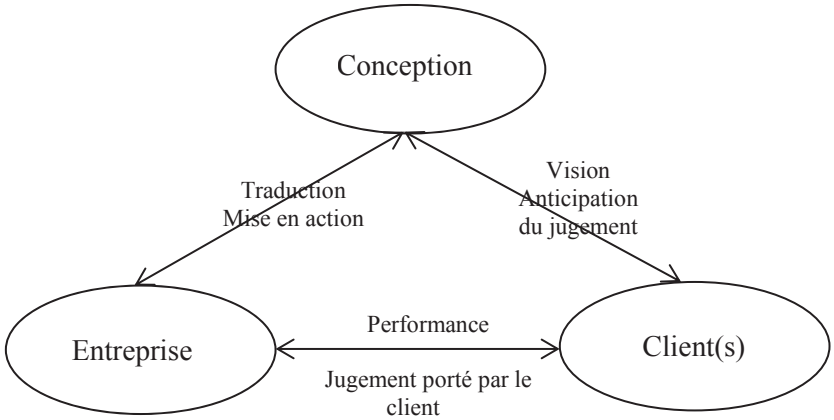
Dans le prolongement de la création de valeur actionnariale apparaît la création de valeur partenariale. Il semble pertinent d'évoquer cette approche de la valeur car elle ne doit pas être confondue avec le concept de Porter et Kramer. La création de valeur partenariale ne porte pas intégralement sur le processus de création, mais sur le partage de la valeur, il s'agit d'un prolongement de la création de valeur actionnariale à d'autres parties prenantes. Charreaux et Desbrières (1998) en donnant une définition de ce partage de valeur, en critiquent également la nature : *« […] la position de force dans le partage de la valeur dépend d'une part, de l'état des différents marchés, notamment des possibilités de sortie et d'autre part, de la capacité à prendre la parole des différents stakeholders, en fonction notamment des droits légaux qui leur sont garantis. »* Et Vateville (2008) d'en critiquer les effets : *« La création de valeur partenariale, à l'heure actuelle, est plus une*

contrainte limitant les objectifs économiques qu'une finalité englobante, composante dominante de la politique générale. »

2.2.2 La création de valeur produit

La deuxième approche de la valeur, la valeur orientée client, autrement appelée valeur co-construite se rapproche du concept de création de valeur partagée. Cette idée est développée par Marshall (1920, « The principles of economics »). Selon lui, la création de valeur n'est pas seulement le résultat des choix stratégiques de l'entreprise, mais elle appartient aussi au jugement des clients : *« il envisage la valeur comme les deux lames d'un ciseau. D'un côté la demande reflète la satisfaction procurée aux consommateurs ; de l'autre l'offre correspond aux propositions faites par le producteur aux consommateurs. »* (Schmitt, Bayad, 2003). Cette approche a le mérite de concilier la vision interne de la valeur, c'est-à-dire celle de l'entreprise qui se mesure en coût et en performance, et la vision externe, c'est-à-dire celle du client basée sur la satisfaction. Cependant, Schmitt et Bayad (2003) soulignent les limites d'une telle approche. D'une part, la valeur est présentée comme étant statique et, d'autre part, elle est appréhendée seulement comme un résultat et non comme un processus, elle n'existe qu'au moment où l'entreprise propose ses produits aux clients et que ces derniers y portent un jugement. C'est dans ce cadre d'analyse que Schmitt et Bayad (2003) proposent un modèle dialectique de la valeur prenant en compte la conception. Cette approche modifie la manière même de comprendre la valeur car *« L'intérêt de la conception réside dans le fait qu'elle se définit, non pas à partir de la séparation entre environnement internes et externes, mais précisément à l'interface entre les environnements internes et externes »* (figure 1).

Figure 1 : La valeur dialectique : entre vision, traduction et jugement, d'après Schmitt et Bayad (2003)



La valeur dans ce modèle est dynamique, et se crée autour de trois relations. La première comprend la vision et l'anticipation que les acteurs de l'entreprise vont avoir sur les attentes des clients et leur jugement. La deuxième relation correspond au passage de la conception à celui de la réalisation. Enfin, c'est au cours de la troisième relation que les clients vont juger de la réalisation proposée par l'entreprise.

2.2.3 Mesure de la valeur: de la performance aux capitaux immatériels

Si elles n'ont pas la même finalité, ces deux approches de la création de valeur (actionnariale et produit) se retrouvent au moins autour de la notion de performance. La performance étant comme l'explique Le Bas (1995) cité par Poissonner, Drillon, 2008), une notion qui « *n'existe pas de façon intrinsèque* » et qui « *est définie par un utilisateur de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon temps* » . En effet, les indicateurs de performance ne vont pas être les mêmes selon qu'il s'agisse de la valeur pour les actionnaires, ou de la valeur produit, cela dit la capacité des managers à créer de la valeur sera jugée sur cette performance. Pour autant, Schmitt et Bayad (2002) rappellent qu'il n'existe pas de relation mécanique entre la valeur et la performance, prenant l'exemple de la création de valeur produit *: « on peut évaluer une entreprise comme performante sans pour autant que le marché (les clients) sanctionne le produit ou le service favorablement et inversement. »*

En revanche, ce qui n'est pas toujours présent dans le calcul de la performance de l'entreprise, malgré le développement de quelques outils (SBSC, Navigateur de Skandia…), et qui participe de fait à la création de valeur, ce sont les capitaux immatériels (Edvinson, Malone 1999). Parmi ces

capitaux immatériels, le capital humain est l'un des facteurs qui contribue le plus à la création de valeur par l'entreprise. *« Les composantes les plus difficilement reproductibles sont liées au capital humain et aux arrangements organisationnels qui permettent d'instaurer une coopération et un apprentissage organisationnel efficaces au sein de la firme. […] les salariés constituent des actifs difficilement duplicables ou transférables en raison de leur spécificité, de leur imbrication dans les systèmes sociaux tant internes qu'externes à la firme et de la causalité ambiguë (au sens où elle est difficile à établir précisément) qu'ils entretiennent avec la performance. »* Le capital humain pouvant se définir *« […] comme l'agrégat d'éléments intangibles comme l'expérience, le savoir-faire, les compétences et la créativité. »* (Hoffmann, Saulquin, 2009). Au-delà du capital humain, d'autres ressources intangibles contribuent à la création de valeur comme l'expliquent Bessieux-Ollier, Lacroix et Walliser (2006) *« Dans les approches théoriques actuelles, les ressources intangibles se situent au centre de la création de valeur. Un besoin croissant d'une nouvelle génération d'outils analytiques se fait ressentir pour juger de la performance organisationnelle tant du point de vue des managers, des actionnaires et des investisseurs que des autres parties prenantes. »* Parmi ces autres capitaux immatériels citons : le capital structurel, le capital relationnel (Hoffmann, Saulquin, 2009), le capital client, le capital relationnel, (OSEO) ou encore le capital naturel.

Finalement, les travaux de recherche portant sur la création de valeur montrent qu'il n'est pas si évident que cela de l'appréhender, du fait de ces différentes approches, et de son évaluation. Par ailleurs, il semble pertinent dans le cadre de cette étude, d'observer en quoi la création de valeur partagée s'inscrit dans le prolongement des travaux sur la responsabilité sociétale.

2.3 Convergences théoriques entre création de valeur et démarches RSE

Dans cette étude, nous retiendrons comme définition de la RSE celle de l'ISO 26000 qui s'appuie sur la théorie des parties prenantes et selon laquelle la *« responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »* (NF ISO 26 000, 2010).

Dans leurs travaux, Porter et Kramer (2011) n'opposent pas la RSE et la création de valeur partagée. Ils présentent leur concept comme étant une

nouvelle étape de la RSE. Cela dit, les arguments que l'on trouve derrière l'idée de création de valeur partagée ne sont pas très éloignés de certains courants scientifiques portant sur la RSE. Dans les voies de la création de valeur partagée, par exemple, Hoffmann et Saulquin (2009) expliquent que l'intégration de la RSE à la chaine de valeur revient à comprendre différemment le coût des activités de l'entreprise et de la valeur créée, et de préciser *« Il faut pouvoir identifier le coût des actions responsables, les gisements de productivité, les sources d'avantages concurrentiels. »* Porter et Kramer donnent également comme levier de la création de valeur partagée de concevoir différemment ses produits et marchés. Dans le cas des PME, Jenkins (2006) explique que du fait de leur flexibilité, ces entreprises sont capables d'incorporer des « avantages » sociaux et environnementaux dans la valeur de leurs produits. Ces exemples ne remettent pas en question la pertinence du concept de valeur partagée, mais ils montrent que les démarches RSE peuvent aussi s'appuyer sur les mêmes leviers.

En plus de ce rapprochement entre les démarches RSE et les leviers de la création de valeur partagée, on observe également une convergence théorique importante entre l'idée même de création de valeur partagée et la relation entre performance sociétale et financière. En effet depuis la prise de position de Friedman (1962) sur la responsabilité de l'entreprise qui ne devrait être que sa capacité à créer du profit, les travaux visant à démontrer que les démarches RSE peuvent aussi contribuer à la performance financière se sont succédés (Gond, Igalens, 2008). On ne peut écarter le fait que le concept de création de valeur partagée s'inscrit dans cette continuité comme le remarque Courrent (2012). Selon lui, le concept de création de valeur partagée présente un raisonnement en partie similaire à celui du Business Case. En effet, le Business Case regroupe les arguments qu'utilisent les consultants dans le but de présenter aux entreprises les intérêts qu'elles peuvent trouver en mettant en œuvre des démarches RSE (Capron, Quairel, 2010). Le Business Case trouve des arguments de deux types : *« D'une part les résultats sont améliorés grâce à la diminution des coûts par les économies qui résultent de l'éco-efficience, grâce à la diminution des risques industriels ou commerciaux, à la réduction des risques de procés […] D'autre part, en termes de processus, l'obtention de la légitimité (licence to operate), la fertilisation de l'environnement par l'établissement de relations stables avec les fournisseurs, la contribution à la formation des liens sociaux, le développement d'une capacité de gestion des parties prenantes […] . »* La finalité de cette approche orientée management de la RSE, c'est de faire le lien avec les approches théoriques qui visent à mettre en évidence la corrélation entre performance sociétale et performance financière. Citons à ce titre, les travaux de Allouche et Laroche (2005), qui mettent en évidence une théorie de la synergie selon laquelle la performance sociétale peut engendrer une performance financière qui à son tour permet une

performance sociétale. Même s'ils ne parlent de création de valeur, la réciprocité de leur théorie n'est pas si éloignée du concept de Porter et Kramer (2006, 2011).

Les cadres théoriques de la création de valeur et de la RSE recoupent le concept de création de valeur partagée de Porter. Même si cette idée reste d'une certaine manière incantatoire, elle a le mérite d'aborder la création de valeur comme étant co-construite et copartagée dans son processus même, et pas seulement à posteriori une fois la valeur créée.

3 Les PME

Une autre question posée par le concept de Porter et Kramer, c'est quelle création de valeur partagée pour quel type d'entreprises. En effet, la « Big idea » semble tourner vers les « Big companies ». Nous nous posons ici la question de savoir ce qui fait qu'une PME engagée dans des démarches sociétalement responsables pourra être créatrice d'une valeur partagée. Et s'il y a création de valeur partagée, cela doit-il passer nécessairement par les trois voies décrites par Porter et Kramer qui ne paraissent pas toujours pertinentes pour les PME : une chaine de la valeur pas toujours identifiée, l'intégration à un cluster peu aisée, une flexibilité dans la production, mais parfois un produit unique.

Nous observerons ici les caractéristiques générales des PME, puis nous verrons en quoi ces caractéristiques vont être à la fois un frein à l'engagement RSE, et en même temps elles vont privilégier une approche spécifique de la RSE.

3.1 Les PME en sciences de gestion

3.1.1 Caractéristiques générales des PME

Observer les démarches RSE et la création de valeur dans les PME, implique de rappeler d'une part que les PME sont sous représentées dans les travaux de recherche en sciences de gestion (Spence, Perrini, 2009), et d'autre part que les démarches RSE comme objet de recherche sont historiquement reliées aux grandes entreprises. Cela dit, elles tendent à être de plus en plus orientées vers les PME (Spence et Rutherfoord, 2003 ; Jenkins, 2006 ; Perrini, 2006). Il convient également de définir ce que sont les PME. S'agit-il de grandes entreprises en miniature (Pacitto, Julien, Meier, 2008), ou au contraire d'organisations différentes autrement que par leur taille. Avant d'essayer de définir leurs caractéristiques qualitatives (Courrent, 2012), nous reviendrons

sur le premier critère qui les qualifie ; leur taille en fonction du nombre de salariés. Il existe à ce titre plusieurs échelles, selon les pays et les observateurs, variant de moins de 200 salariés, moins de 500 et parfois même de grandes PME de plusieurs milliers de salariés. Nous choisirons ici de retenir une typologie déjà éprouvée dans d'autres travaux de recherche (Bergeron, Boulerne, Roy, Wolff, 2010), qui se basent sur les doubles critères de taille (nombre de salariés et chiffre d'affaires) de la commission européenne : *« les micros entreprises (moins de 10 employés et avec moins de 2 millions d'euros de chiffres d'affaires), les petites entreprises de moins de 50 employés et un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros et finalement les moyennes entreprises. »* (European Commission, 2003). Cette typologie, en trois groupes de PME se rapproche de celle de Marschesnay (1991) en très petites entreprises, petites entreprises et moyennes entreprises.

En plus de ces caractéristiques quantitatives, nous pouvons apprécier certains points communs entre les PME, nous permettant de les rapprocher selon des critères qualitatifs cette fois. La littérature de recherche sur les PME nous propose de nombreux critères qualifiant les PME, nous en retiendrons ici cinq qui nous paraissent incontournables : la prédominance et le rôle du propriétaire dirigeant (Bergeron, Boulerne, Roy, Wolff, 2010), un système d'information et de relations informelles (Giordano, Villesque-Dubus, Courrent, 2012 ; Murillo, Lozano, 2006), une stratégie non formalisée et à court terme (Murillo, Lozano, 2006), l'intégration pour un poste de plusieurs fonctions (Mahé De Boislandelle, 1996 ; Spence, Schmidpeter, Habisch, 2003) et un management de proximité (Torrés, 2008 ; Giordano, Villesque-Dubus, Courrent, 2012). A partir de ces cinq caractéristiques, nous pouvons en remarquer d'autres, que nous qualifierons de secondaires car directement liées aux précédentes. Nous citerons ainsi, la réactivité et la flexibilité (Jenkins, 2006), la dépendance aux ressources (Bergeron, Boulerne, Roy, Wolff, 2010), les relations imbriquées avec les communautés locales (Murillo, Lozano, 2006 ; Spence, Perrini, 2009), le contact avec les consommateurs, la formalisation des différents métiers (Giordano, Villesque-Dubus, Courrent, 2012), ou encore les employés comme parties prenantes clés (Spence, Perrini, 2009).

3.1.2 La loi de proxémie et les effets de grossissement

Parmi les caractéristiques des PME, nous retiendrons dans ce travail de recherche la notion de proximité dans le management du propriétaire-dirigeant qui conditionne pour beaucoup ses choix stratégiques. En effet, si l'on reprend la définition de la proximité de Torrès, l'on comprend qu'elle se superpose avec la gestion d'une PME telle que nous l'avons préalablement définie : *« La proximité est un mécanisme de hiérarchisation qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation*

centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées. » (Torrès, 2003). Toujours selon Torrès (2003), cette notion de proximité renvoie à la loi proxémique décrite par Moles et Rhomer (1978) comme étant *« […] fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être. »* La proximité peut être de différentes natures. Selon Jaouen (2008), il existe cinq formes de proximités : cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle et géographique.

Selon cette loi proxémique, les individus vont hiérarchiser leurs actions et leurs réflexions en fonction de la proximité. Cette hiérarchisation peut subir une variation forte, pour les phénomènes perçus comme étant à l'extérieur de la proximité. Cette séparation entre l'intérieur et l'extérieur se traduit par un effet de paroi.

Figure 2 : La loi proxémique. D'après Moles et Rohmer (1978)

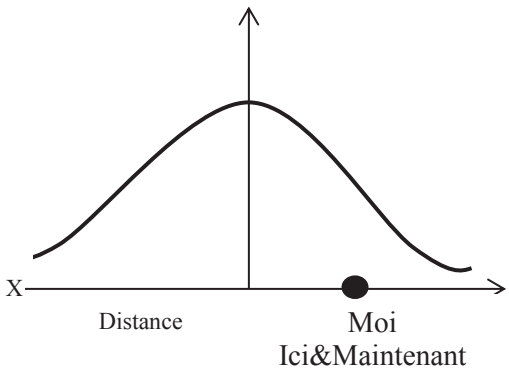
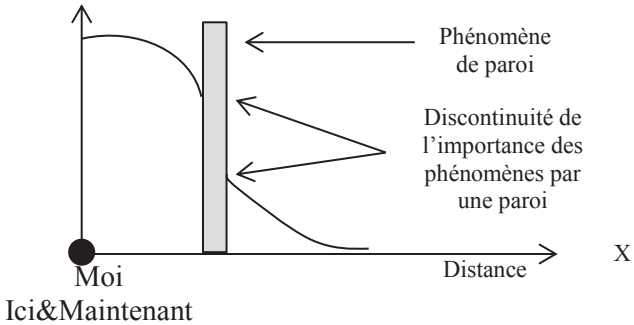


Figure 3 : Le phénomène de paroi. D'après Moles et Rohmer (1978)



On l'a vu, le rôle du propriétaire-dirigeant est incontournable dans une PME, la perception qu'il a de son environnement l'est tout autant à l'aune de la loi de proxémie. (Jenkins, 2006). En effet, la loi de proxémie nous permet de comprendre en partie comment le propriétaire-dirigeant est fortement influencé dans ses choix. Cette influence se voit renforcée par ce que Mahé de Boislandelle (1996) nomme l'effet de grossissement. L'effet de grossissement s'explique par les limites de la perception et des capacités cognitives du propriétaire-dirigeant. Ces limites entrainent des effets de nombre, de proportion et de microcosme. Schématiquement, l'effet nombre aura pour conséquence de donner une importance aux individus inversement proportionnellement à la taille de l'entreprise, plusieurs fonctions vont être imbriquées pour un seul poste. De la même manière pour l'effet de proportion, moins il y a d'individus, plus leur considération augmente. Enfin, l'effet de microcosme influe sur la vision du propriétaire-dirigeant qui se focalise sur temps court et un espace limité (Moi, Ici, Maintenant).

3.2 Les démarches RSE dans les PME

3.2.1 Les freins et les limites des démarches RSE dans les PME

Les démarches de RSE dans les PME constituent un objet de recherche moins fréquent que l'étude des comportements RSE des grandes entreprises (Berger-Douce, 2006a ; Ondoua Biwolé, Spence, Ben Boubaker Gherib, 2008). Plusieurs raisons peuvent éclairer ce constat: les premiers travaux sur la RSE sont liés au rôle du manager dans les firmes, la question de la responsabilité des grandes entreprises du fait de la séparation entre dirigeant et propriétaire est particulière, l'attention qui est portée sur les impacts des activités des grandes entreprises est plus importante, ou encore une utilisation moins courante des outils et des réflexions plus tardives dans les PME.

Cela dit, il n'est pas sans intérêt de travailler sur les démarches RSE des PME. Au contraire les travaux visant à essayer de comprendre la perception du dirigeant sur la responsabilité sociétale de son entreprise, sur les attentes de ses parties prenantes, semblent tout à fait fondés. Pour Paradas (2006) *« Cela encourage toute initiative de recherche empirique auprès des responsables de PE. La diffusion des pratiques passe certainement par une meilleure compréhension des petites structures et des perceptions de leurs dirigeants. »* Nous revenons ici, sur les freins aux démarches RSE dans les PME.

En matière d'engagement RSE, au-delà des champs de responsabilité, ce qui caractérise les PME par rapport aux grandes entreprises, c'est la faible utilisation des outils existants (modèles et guides RSE). Deux raisons expliquent ce particularisme des PME ; d'une part les outils ne sont pas construits pour les PME et ne leur sont pas ou peu adaptés (Bergeron,

Boulerne, Roy, Wolff, 2010). D'autre part, les raisons qui motivent les grands groupes à utiliser des instruments RSE sont souvent éloignées des préoccupations des PME et renvoient à la visibilité pour le public et les médias, un moyen de communiquer sur leurs valeurs dans et en dehors de l'entreprise, la recherche d'économies d'échelles (Graafland, van de Ven, Stoffele, 2003). Cependant, cette faible utilisation d'outils RSE n'est pas la preuve d'un faible engagement RSE des PME. « *Au contraire, le cadre de la PE est à priori le plus à même pour favoriser le développement de véritables déontologies professionnelles : les déontologies internes. Du fait de la centralisation des décisions, un règlement spécifique, qui serait élaboré par le dirigeant, constituerait bien ses principes éthiques de gestion, guidant réellement, -avec plus ou moins d'efficacité bien entendu-, ses actions.* » (Courrent, 2006).

Même si un engagement moins formel des PME est possible, il n'en demeure pas moins que leurs dirigeants expriment leurs difficultés pour mettre en œuvre des démarches RSE. Hattabou, Louitri, (2011) rappellent en effet que le simple respect de la législation pour une PME peut s'avérer très contraignant, alors les engagements RSE ne sont pas toujours perçus comme une source d'avantages mais comme des contraintes supplémentaires. A cela s'ajoutent des freins inhérents aux PME. Bergeron, Boulerne, Roy, Wolff (2010) en définissent quatre :

- le manque de ressources financières et de compétences ;
- la perception que le retour sur investissement à court et à moyen terme ne se fait pas, Berger-Douce (2008) évoque la dualité ressentie par les dirigeants de PME entre les exigences de la RSE et les objectifs de rentabilité ;
- l'absence de directives conçues spécifiquement pour les PME ;
- l'absence d'évidence quant aux avantages d'une telle démarche.

A cela nous pouvons également rajouter un cinquième frein, souvent évoqué dans les travaux de recherche : le manque de temps. (Berger-Douce, 2008)

3.2.2 Des facteurs clés d'engagement propres aux PME

Pour autant et malgré ces caractéristiques, qui rendent leurs approches de la RSE particulières, des PME affichent un engagement RSE important. Il serait réducteur d'affirmer que leurs démarches RSE se cantonnent à un nombre limité de pratiques. Cela dit, les travaux de recherche insistent principalement sur deux aspects : d'une part la prise en compte d'enjeux environnementaux (Ondoua Biwolé, Spence, Ben Boubaker Gherib, 2008). La motivation qu'ont les PME pour les enjeux environnementaux s'explique de plusieurs manières, la facilité à intégrer, réduction des coûts, communication aisée et

compréhensible…D'autre part, la responsabilité vis-à-vis des salariés amène plusieurs dirigeants de PME à s'engager dans la RSE (Murillo, Lozano, 2006 ; Bergeron, Boulerne, Roy, Wolff, 2010). Au-delà de ces deux facteurs de motivation, Bergeron, Boulerne, Roy et Wolff (2010) précisent que les facteurs qui jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre des pratiques RSE au sein des PME sont : le secteur d'activité, le territoire d'implantation de l'entreprise, mais surtout les valeurs du propriétaire dirigeant.

S'agissant des deux premiers facteurs : le secteur et le territoire, Delpuech (2009) explique que les dirigeants des PME vont s'approprier les démarches RSE au sein de leurs réseaux. Berger-Douce (2006b) remarque que cet apprentissage de la RSE indispensable aux PME (Paradas, 2005) se fait selon deux approches : une approche sectorielle et une approche territoriale. Ces deux approches de l'apprentissage de la RSE basées sur les réseaux de l'entreprise renvoient bien aux déterminants de Bergeron, Boulerne, Roy, Wolff (2010). Au sein de ces deux types de réseaux, le dirigeant-propriétaire va apprendre par l'imitation et de manière associative avec les autres dirigeants de son réseau.

Le troisième facteur d'engagement RSE dans les PME porte justement sur le rôle central du propriétaire-dirigeant ; ou plus exactement sur ses valeurs qui semblent être le déterminant le plus important de l'intégration de démarches RSE. Nous proposons d'ailleurs d'étendre ce facteur non pas aux seules valeurs du propriétaire-dirigeant mais à l'ensemble de son profil socio-psychologique, valeurs comprises. En effet Ondoua Biwolé, Spence, Ben Boubaker Gherib, (2008) rappellent que pour Auberger et Quairel (2005) l'engagement RSE de PME qui n'y sont pas contraintes montre bien que le profil psychologique du dirigeant est un élément central de cet engagement. C'est son profil socio-psychologique qui va orienter le dirigeant dans ses choix d'engagement (Murillo, Lozano, 2006 ; Hemingway, 2005), mais également dans la priorisation et la perception qu'il a des attentes de ses parties prenantes (Murillo, Lozano, 2006). Ce profil du dirigeant est fait de ses valeurs, de ses croyances, de ses attitudes (Agle, Caldwell, 1999), de sa formation (Giordano, Villesque-Dubus, Courrent, 2012) ou encore de ses orientations entrepreneuriales (Ondoua Biwolé, Spence, Ben Boubaker Gherib, 2008).

L'autre élément qui conditionne l'engagement des PME, et qui recouvre les trois principaux facteurs présentés, est la proxémie. En effet, les différentes formes de proxémie (cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle et géographique) vont fortement influencer les dirigeants de PME dans l'importance qu'ils vont donner aux enjeux RSE et aux attentes de leurs parties prenantes. Si par certains aspects la proxémie va limiter la perception

du dirigeant (Hattabou, Louitri, 2011), il n'en demeure pas moins que les dirigeants de PME semblent particulièrement sensibles à leurs parties prenantes proches du fait de la proxémie et des effets de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996), ce qui a pour conséquence un engagement important des PME au moins localement (Bonneveux, 2010). Cependant, l'ensemble des facteurs de la proxémie, ajouté aux caractéristiques classiques des PME que nous avons évoquées, vont avoir pour conséquences de contribuer à *« […] des pratiques plus informelles et donc moins visibles de RSE. »* (Lapointe, Gendron, 2006). C'est l'ensemble de ces caractéristiques PME/propriétaire-dirigeant de PME qui leur vaut souvent l'appellation de monsieur Jourdain de la RSE. Nous proposons d'étudier ces pratiques RSE comme source de création de valeur partagée.

4 Proposition d'un modèle de création de valeur original

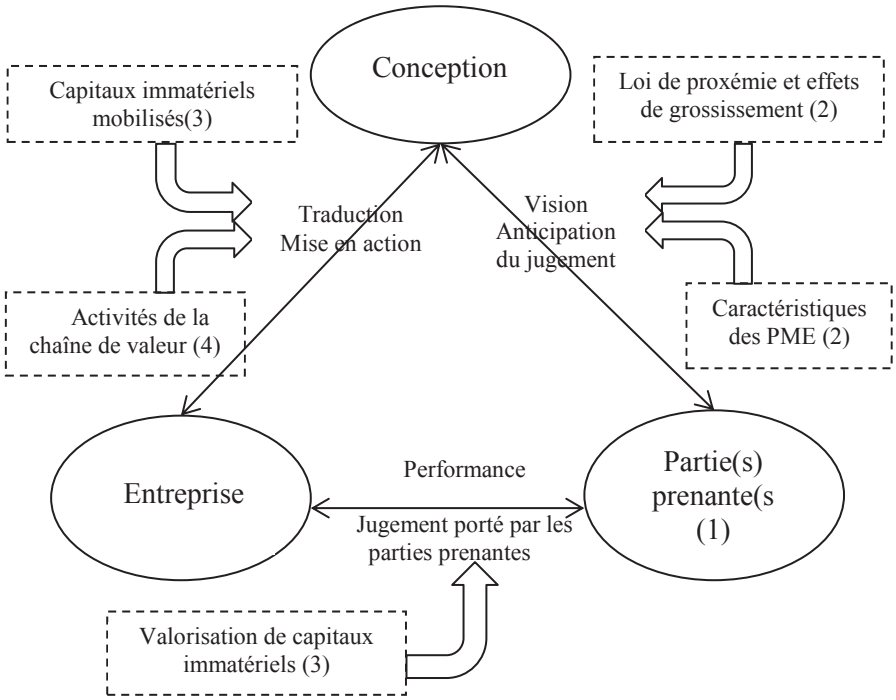
Les travaux en sciences de gestion abordent donc la question de la création de valeur, soit avec une approche actionnaires, soit avec une approche clients (produit). A ce titre, la posture de Porter et Kramer est originale, puisqu'elle ouvre une autre voie pour les entreprises, en proposant l'idée de valeur partagée qui dans son processus de création apporterait à l'entreprise et aux parties prenantes impactées. Cela étant dit, nous avançons que la création de valeur ne reflète que le jugement qui lui est porté par la ou les parties prenantes vers lesquelles elle est destinée. Ce jugement pouvant être celui de la satisfaction ou de l'évitement d'une peine, suivant les critères et les attentes des parties prenantes. Nous mettons ainsi sur le même plan la création de valeur pour les actionnaires, lorsque le rendement de leur capital atteint le niveau attendu, et les clients au travers des orientations de leur consommation. Suivant cette idée nous pouvons supposer que la création de valeur partagée est omniprésente dans l'activité de n'importe quelle entreprise dès lors qu'elle cherche à satisfaire les attentes de ces parties prenantes. En effet, chaque partie prenante a ses propres attentes envers les entreprises qui l'impactent.

4.1 Présentation du modèle

Dans le modèle de Schmitt et Bayad (2003) la notion de valeur est définie comme étant le jugement porté par la société sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise. Nous proposons une approche plus large de la valeur, incluant toutes pratiques de l'entreprise pouvant impacter une ou plusieurs parties prenantes. Nous appuyons ainsi l'idée d'une création de valeur

partagée étendue aux différentes parties prenantes sur le modèle de la création de valeur de Schmitt et Bayad (2003) (Figure 4).

Figure 4 : La création de valeur partagée dans les PME, d'après le modèle dialectique de la valeur de Schmitt et Bayad (2003)



Nous pensons que ce modèle de la création de valeur partagée est davantage approprié à un contexte de PME, du fait de la prédominance du dirigeant-propriétaire dans la perception des attentes des parties prenantes et dans les décisions de mise en œuvre des démarches RSE.

Au-delà du modèle de création de valeur de Schmitt et Bayad (2003), notre approche de la création de valeur pour les PME mobilise d'autres théories. Nous nous appuyons sur la théorie des parties prenantes (1), contrairement à Schmitt et Bayad qui ont élaboré leur modèle dans le but de décrypter la création de valeur produit, nous ouvrons le champ de la « vision » des attentes aux autres parties prenantes, là où se trouvent les points d'intersection de dépendance mutuelle entre l'entreprise et la société comme le décrivent Porter et Kramer (2006). Pour comprendre cette vision du dirigeant propriétaire, il semble pertinent d'utiliser comme grille de lecture les caractéristiques des PME, notamment les effets de grossissement et la loi de proxémie (2). En effet, ces facteurs déterminants dans la priorisation des enjeux et des parties

prenantes faites par le propriétaire-dirigeant, nous permettent de comprendre les choix de ce dernier.

Par ailleurs, les capitaux immatériels sont des facteurs importants de la création de valeur. Pour autant, les différentes approches de la création de valeur les prennent peu ou pas en compte. Il nous parait donc indispensable d'adjoindre les capitaux immatériels à notre modèle, considérant de surcroît que dans le cadre de démarches RSE, ils font partie des ressources mobilisées (3). Ces capitaux immatériels sont en effet mobilisés lors de la relation entre la conception et la réalisation, la traduction se faisant au niveau des différentes activités de la chaîne de valeur (4). Enfin, comme le concept de création de valeur partagée ne prétend pas être une création de valeur financière partagée, ceux-ci sont justement ces capitaux immatériels qui vont être valorisés au cours du processus (3).

4.2 Propositions associées au modèle

Le modèle que nous proposons reste théorique, nous souhaitons vérifier sa validité au travers des propositions suivantes :

P1 : Le propriétaire dirigeant est essentiellement influencé dans sa perception des attentes des parties prenantes par les proxémies organisationnelles et géographiques, et moins par les proxémies cognitives, institutionnelles et sociales.

P2 : La conception de certaines démarches RSE passe par les trois leviers de la création de valeur partagée décrits par Porter et Kramer.

P3 : La création de valeur mobilise systématiquement des capitaux immatériels.

P4 : Les capitaux immatériels mobilisés peuvent être différents de ceux valorisés.

P5 : La traduction de la conception à la réalisation des démarches RSE amène l'entreprise à innover, aux travers des capitaux immatériels et des activités de la chaîne de valeur.

P6 : Les parties prenantes, quand elles le peuvent, expriment un jugement sur la valeur créée.

P7 : Les bonnes pratiques peuvent être créatrices de valeur, mais aussi non destructrices de valeur.

En guise de conclusion, le test de ces propositions s'inscrit dans le cadre plus large du développement et de la diffusion d'un outil diagnostic/accompagnement pour les PME suivant les lignes directrices de la norme ISO 26000. Cet outil basé sur la matrice de hiérarchisation des enjeux (Brodhag, Gondran, Delchet, 2004) a également pour objectif de repérer les bonnes pratiques RSE et de constituer une plateforme d'échange open-source.
A partir du déploiement de cet outil, notre cadre méthodologique comprend deux approches complémentaires. D'une part un recueil de données à partir des bonnes pratiques, nous permettant de relever quels sont : les capitaux immatériels mobilisés, les parties prenantes « bénéficiaires », les activités de la chaîne de valeur dans lesquelles se traduisent les bonnes pratiques…D'autre part, une étude plus détaillée (observations, entretiens) de plusieurs dirigeants doit nous permettre de comprendre leurs visions des attentes des parties prenantes, leurs choix, et la conception des démarches RSE en réponse. Ces deux approches vont nous permettre de vérifier l'ensemble des propositions, de valider tout ou partie de notre modèle, de l'enrichir et finalement d'appréhender la création de valeur partagée dans les PME au travers de leurs démarches RSE.

Références :

Agle B., Caldwell C., (1999), « Understanding Reseach on Values in Business", *Business and Society,* vol 3, n°38, p. 326-387

Albouy M., (2006), "Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur", Revue française de gestion, Vol 1, N°160, p. 139-157

Allouche J., Laroche P., (2005), "A Meta-analytical Investigation of the Link Between Corporate Social and Financial Performance?", Revue de gestion des ressources humaines, Juillet-Aout-Septembre, numéro spécial, p.18-41

Berger-Douce S., (2006a), « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises », Gestion 2000, N°1/06, p.171-188

Berger-Douce S., (2006b), "L'appropriation de la RSE par les PME: la démarche collective au service de l'engagement environnemental", Bulletin Oeconomica Humana

Berger-Douce S., (2008), "Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française", Management & Avenir, Vol 1, N°15, p. 9-29

Bergeron H., Boulerne S., Roy C., Wolff D., (2010), "Identification des enjeux prioritaires des PME dans le but d'établir un tableau de bord pour leur gestion du développement durable", Crises et nouvelles problématiques de la valeur, Nice

Bessieux-Ollier C., Lacroix M., Walliser E., (2006), "Le capital humain: approche comptable versus approche managériale", Revue internationale sur le travail et la société, Vol 4, N°2, p. 25-57

Bonneveux E., (2010), "L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME: la démarche collective innovante d'un réseau professionnel", Thèse de Doctorat de L'université de Tours, 558 p.

Brodhag C., Gondran N., Delchet K., (2004). « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour du guide SD 21000. » *Vertigo-La revue électronique en sciences de l'environnement*. Vol 5, N°2, 17p.

Capron M., Quairel-Lanoizelée., (2010), "La responsabilité sociale de l'entreprise", La Découverte, Paris

Courrent J-M., (2006), "L'initiation des pairs comme définition de la responsabilité sociale en petite entreprise", Bulletin Oeconomica Humana

Courrent J-M., (2012), "RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir", De Boeck

Charreaux G., Desbrières P., (1998), "Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale", Finance Contrôle Stratégie, Vol 1, N°2, p. 57-88

Daudigeos T., Valiorgue B., (2010), "Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande", Revue française de gestion,Vol 4, N°203, p. 25-39

Delpuech C., (2009), "Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME?", 4éme Congrès du RIODD, 25-27 juin, Lille

Edvinsson L., Malone M., (1999), "Le capital immatériel de l'entreprise: identification, mesure, management", Editions Maxima/Mazars Audit

European Commission (2003), « The new SME definition » User guide and model declaration.

Friedman M., (1962), "Capitalism and Freedom", The University of Chicago Press

Giordano-Spring S., Villesque-Dubus F., Courrent J-M., (2012), "Les déterminants du reporting sociétal interne et externe en PME: une étude empirique quantitative", Comptabilités et Innovation,?

Gond J-P., Igalens J., (2008) "La responsabilité sociale de l'entreprise", Presses Universitaires de France

Graafland J., van de Ven Bert., Stoffele N., (2003), "Strategies and Instruments for organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands", Journal of Business Ethics, Vol 47, n°1, p. 45-60

Hattabou A., Louitri A., (2011), "Développement durable et management des PME: une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur textile-habillement", Management & Avenir, Vol 3, N°43, p. 122-142

Hemingway C., (2005), "Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship", Journal of Business Ethics, Vol 60, N°3, p. 233-249

Hoffmann G., Saulquin J-Y., (2009), "Quand la RSE revisite la chaîne de valeur", Management & Avenir, Vol 8, N°28, p. 37-55

International Standard Organization (ISO) (2010) AFNOR NF ISO 26 000, lignes directrices à la responsabilité sociétale. AFNOR NF.

Jaouen A., (2008), "Proximités et alliances stratégiques en TPE, in Jaouen A., Torrès O., Les très petites entreprises un management de proximité, Lavoisier, p. 105-123

Jenkins H., (2006), "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", Journal of Business Ethics,N°67, p. 241-256

Lapointe A., Gendron C., (2005), "La responsabilité sociale dans la PME: une option marginale ou enjeu vitale?", Les cahiers de Chaire-collection recherche, N°06, UQAM

Mahé de Boislandelle H., (1996), "L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME: ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH", 3e congrès International Francophone PME

Marchesnay M., (1991), "La PME: une gestion spécifique", Economie rurale, n°206, p. 11-17, 1991

Murillo D., Lozano J., (2006), "SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words", Journal of Business Ethics, Vol 67, N°3, p. 227-240

Ondoua Biwolé V., Spence M., Ben Boubaker Gherib J., (2008), "Stratégies de développement durable dans les PME: Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises", 9ème Congrès International des PME, 28-31 Octobre, Louvain-la-Neuve (Belgique)

OSEO (2012) « RSE, source de compétitivité pour les PME », La documentation Française

Pacitto J-C., Julien P-A., Meier O, (2008), "Proximité et stratégie de personnalisation au cœur de la problématique de la TPE industrielle », in Jaouen A., Torrès O., Les très petites entreprises un management de proximité, Lavoisier, p. 235-267

Paradas A., (2005), "Entrepreneur et RSE: Application d'un modèle par apprentissage", Revue de l'Economie Méridionale, vol 53, n°211, p. 263-269

Paradas A., (2006), "Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises: résultats d'enquêtes", 8e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg

Perrini (2006), « SMEs and CSR Theory : Evidence and Implications from an Italian Perspective », *Journal of Business Ethics*, 67, p. 305-316

Porter M., Kramer M., (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December, p. 78–92

Porter M., Kramer M., (2011), "The Big Idea, creating shared value", Harvard Business Review, January-February

Poissonnier H., Drillon D., (2008), "Le développement de la gestion durable des ressources humaines: un éclairage par les outils de pilotage des performances", Vie & Sciences de l'entreprise, Vol 2, N°179-180, p. 22-43

Quairel F., (2006), "Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)", 27éme *Congrès de l'Association francophone de comptabilité,* Tunis

Schmitt C., Bayad M., (2002), "Valeur et performance en PME: de l'importance de la vision partagée", 6e Congrès International Francophone sur la PME, Octobre, Montréal

Schmitt C., Bayad M., (2003), « L'importance de la conception dans la détermination de la valeur : entre vision stratégique et traduction », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage-3, 4, 5 et 6 juin

Spence L., Rutherfoord R., (2003), "Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol 47, N°1, p.15

Spence L., Schmidpeter R., Habisch A., (2003), "Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK." *Journal of Business Ethics*, Vol 1, N°47, p. 17-29

Spence L., Perrini F., (2009), "Practice and politics: Ethics ans social responsibility in SMEs in the European Union", African Journal of Business Ethics, Vol 4, N°2, p. 20-21

Torrès O., (2003), "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", Revue française de gestion, Vol 3, N°144, p. 119-138

Torrès O., (2008), "L'ambivalence du management de proximité des TPE", in Jaouen A., Torrès O., Les très petites entreprises un management de proximité, Lavoisier, p. 27-55

Vatteville E., (2008), "La création de valeur: de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale?", Management & Avenir, Vol 4, N°18, p. 88-103

Wirtz P., (2005), « « Meilleurs pratiques » de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », Comptabilité-Contrôle-Audit, Vol 1 Tome 11, p. 141-159

View publication stats