



## **Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes**

Arnaud Gautier, Anca Badea, Sandrine Berger-Douce

### **► To cite this version:**

Arnaud Gautier, Anca Badea, Sandrine Berger-Douce. Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes. XXIIIème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), May 2014, Rennes, France. 25 p. <hal-00989806>

**HAL Id: hal-00989806**

**<https://hal.science/hal-00989806v1>**

Submitted on 31 Mar 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.



HAL Authorization

# **Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes<sup>1</sup>.**

**Arnaud Gautier**

**Ecole des Mines de St-Etienne – Université Jean Monnet / Coactis (EA 4161)**

gautier@emse.fr

**Anca Badea**

**Ecole des Mines de St-Etienne / Coactis (EA 4161)**

**Sandrine Berger-Douce**

**Ecole des Mines de St-Etienne / Coactis (EA 4161)**

## **Résumé :**

---

La notion de création de valeur partagée (Porter, Kramer, 2011) invite les entreprises à replacer les démarches de responsabilité sociétale (RSE) au cœur de leur stratégie, tout en recherchant la compétitivité.

Parallèlement, les travaux académiques sur la RSE dans l'univers des PME demeurent marginaux en dépit d'un regain d'intérêt récent (Spence, Perrini, 2009). Ce papier exploratoire propose d'interroger la pertinence de la création de valeur partagée au travers de ses trois leviers : (1) l'intégration à un réseau territorialisé ; (2) la remise à plat des produits/services et marchés de l'entreprise et (3) la redéfinition de sa chaîne de valeur dans le contexte des PME.

Une enquête par questionnaire a été réalisée dans la région Rhône-Alpes auprès de 488 PME. Les résultats des analyses statistiques montrent que la notion de création de valeur partagée telle que présentée par Porter et Kramer (2011) nécessite des aménagements de manière à mieux refléter les réalités des PME. De nature exploratoire, cette étude invite à approfondir les résultats notamment en termes de renforcement potentiel des différents leviers mobilisés par les PME au travers d'une analyse dynamique, par exemple.

**Mots-clés :** création de valeur ; enquête ; RSE ; TPE/PME.

---

# **Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes.**

## **Introduction**

Depuis la prise de position de Friedman en 1962 sur la responsabilité des entreprises qui ne devrait être que financière, nombreux sont les travaux de recherche qui ont essayé de mettre en évidence les liens présumés entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et leur performance économique. Parmi ces travaux, citons ceux d'Orlitzky et al. (2003) qui montrent dans leur méta-analyse que si des liens peuvent être faits, ils ne sont pas systématiques. Dans ce contexte, Porter et Kramer (2006, 2011) proposent au travers du concept de création de valeur partagée de replacer les démarches RSE au cœur de la stratégie des entreprises, tout en recherchant la compétitivité.

Parallèlement, les travaux en sciences de gestion traitant de la RSE ont tendance à sous-représenter les PME (Spence, Perrini, 2009). Rappelons qu'historiquement les travaux de recherche sur la RSE sont liés aux grandes entreprises. Le concept de Porter et Kramer sur la création de valeur partagée n'échappe pas à ce constat. Ainsi, il nous paraît pertinent de traiter de l'adéquation de la création de valeur partagée avec le contexte des PME. Les piliers du concept de Porter et Kramer (2011) dans ce type d'organisations font émerger plusieurs questions. La création de valeur partagée est-elle pertinente dans un contexte PME ? La mise en œuvre de ce concept passe-t-elle par les leviers décrits par Porter et Kramer, à savoir la reconception des produits et marchés, la redéfinition de la chaîne de valeur et l'intégration d'un cluster. Les spécificités de gestion des PME influent-elles sur l'actionnabilité des leviers de la création de valeur partagée ?

Notre étude est à ce stade exploratoire, il ne s'agit ni de savoir si les PME sont créatrices de valeur partagée ou si elles répondent à des enjeux sociétaux, mais de confronter le cadre conceptuel établi par Porter et Kramer avec ce type d'organisation, un apport original en soi. Notre objectif est d'observer si les leviers de la création de valeur partagée sont actionnables par les PME, et en particulier l'intégration à un cluster. Ce travail de recherche s'appuie sur un

---

<sup>1</sup> Les auteurs remercient la région Rhône-Alpes pour son soutien dans la réalisation de cette étude.

échantillon de 488 PME de la région Rhône-Alpes, subdivisé en deux sous-échantillons : les PME intégrées à un réseau territorialisé (pôle de compétitivité, cluster...) et les PME ne faisant pas partie d'un réseau territorialisé.

Nous clarifierons le cadre théorique mobilisé dans une première partie en précisant d'abord le concept de Porter et Kramer (1.1) et sa place parmi les différentes théories de la valeur (1.2). Puis nous verrons comment les leviers de la création de valeur partagée peuvent théoriquement s'articuler dans un contexte de PME (1.3), et particulièrement le levier ayant trait à l'intégration dans un cluster (1.4). Les aspects méthodologiques seront ensuite détaillés (2) avant la présentation des résultats exploratoires de cette étude (3). Enfin, la discussion (4) de ces résultats permettra de développer une approche particulière des leviers de la création de valeur partagée singulière à l'univers des PME.

## **1. La création de valeur partagée : une notion émergente et protéiforme**

La première partie du papier présente le cadre d'analyse de notre recherche centrée sur la création de valeur partagée, une notion proposée par Porter et Kramer et soumise à controverse.

### **1.1 Le concept de création de valeur partagée**

Porter et Kramer développent le concept de Creating Shared Value, soit la création de valeur partagée dès 2006. Ce concept s'inscrit dans un courant de recherche qui tend à faire le lien entre la responsabilité sociétale des entreprises et les avantages compétitifs que peuvent en retirer ces dernières. Dans leur travail de clarification des travaux portant sur la RSE, Gond et Igalens (2008) expliquent que pour appréhender l'ensemble des concepts ayant traits à la RSE il est pertinent de « *s'appuyer sur le plus petit dénominateur commun [...] à savoir l'idée la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société est un concept qui, par définition, caractérise l'interface de l'entreprise et de la société.* » Porter et Kramer, évoquent à ce titre les interrelations entre les entreprises et la société. Ces interrelations sont porteuses de dépendances mutuelles susceptibles d'affecter les entreprises dans leurs activités, mais également la société. C'est précisément sur ces dépendances mutuelles, que Porter et Kramer (2006) qualifient d'enjeux sociétaux, que les entreprises vont avoir tout intérêt à concentrer leurs démarches. À ce stade de leur réflexion, Porter et Kramer présentent la création de valeur partagée comme

étant le moyen de guider les entreprises dans la mise en œuvre de leurs démarches RSE et le moyen de prioriser leurs actions.

En 2011, Porter et Kramer précisent le concept de création de valeur partagée. Ces auteurs font le constat que de plus en plus d'organisations mettent en œuvre des démarches RSE, qu'elles communiquent sur leurs actions, mais que parallèlement les entreprises n'ont jamais eu une légitimité aussi faible. Pour Porter et Kramer (2011), la création de valeur partagée est à la fois : le moyen d'organiser les démarches RSE, de replacer la RSE dans la stratégie des organisations, et finalement de leur faire retrouver leur légitimité. Le concept se traduit précisément par la mise en œuvre de trois leviers : (1) l'intégration de l'organisation à un cluster, localement ; (2) une conception nouvelle des produits et marchés et (3) une redéfinition de sa chaîne de valeur.

Précisons que Porter et Kramer entendent par chacun de ces leviers. L'appartenance à un cluster participe aux rapprochements avec les acteurs locaux qu'ils soient privés ou publics. La reconception des produits et marchés doit permettre la création d'avantages sociaux et environnementaux. La redéfinition de la chaîne de valeur permet une réduction des ressources et de l'énergie utilisée. Par ailleurs, ces auteurs précisent que ces trois leviers se renforcent mutuellement.

Le concept de création de valeur partagée nécessite quelques précisions théoriques préalables. D'une part, il convient en effet de comprendre où se situe le concept de création de valeur partagée parmi les différentes approches de la création de valeur. D'autre part, le concept de Porter et Kramer s'adressant aux grandes entreprises, il semble pertinent de rappeler en quoi la RSE et la création de valeur partagée font sens dans un contexte de PME.

## **1.2 Les différentes approches de la création de valeur**

Appréhender le concept de création de valeur partagée implique qu'il faille le remettre dans la perspective des approches existantes de la création de valeur en sciences de gestion. Nous ne retiendrons ici que la création de valeur financière et la création de valeur client.

La création de valeur financière est décrite par Wirtz (2005) comme étant une rentabilité de l'entreprise supérieure au coût du capital. Nous conviendrons que cette création de valeur s'inscrit dans une logique de réponse aux attentes d'une seule partie prenante : les actionnaires. Cette création de valeur est la plus communément usitée, car, selon Vateville (2008),

elle repose sur « *un fondement idéologique fort, une théorie financière sophistiquée, une comptabilité financiarisée.* » Par ailleurs, elle a l'avantage de s'appuyer sur des méthodes de calcul : l'Economic Value Added et la Market Value Added, même si ces dernières présentent des limites (Albouy, 2006). Dans la continuité de la création de valeur actionnariale, Charreaux et Desbrières (1998) ont développé l'idée d'une valeur partenariale. Cette dernière se traduit par une logique similaire à la valeur actionnariale, c'est-à-dire une approche uniquement financière, mais qui doit aboutir à un partage de cette valeur créée entre plusieurs parties prenantes. Il ne s'agit pas là du concept de création de valeur partagée, qui comme l'indiquent Porter et Kramer (2011) ne se traduit pas pour la société par une approche financière.

La création de valeur client fait en revanche écho au concept de Porter et Kramer. La création de valeur pour le client peut se définir comme « *la valeur perçue par le client, laquelle dépend de la notion de la qualité perçue* » (Cappelletti et Khouatra, 2002). Pour Marshall (1920), la valeur client réside à la fois dans le jugement que portent les clients sur les produits et services proposés par les entreprises, mais également dans la capacité que les entreprises vont avoir à anticiper ce jugement (Schmitt et Bayad, 2002). La création de valeur partagée se situe ainsi à la croisée entre création de valeur actionnariale et création de valeur client: la création de valeur actionnariale d'une part, car les organisations, pour survivre ont besoin d'assurer une performance financière et, d'autre part, la création de valeur client élargie aux autres parties prenantes. La satisfaction dans le cas de la création de valeur partagée ne s'arrête pas à la qualité perçue pour les clients, mais comprend également les réponses faites aux parties prenantes concernant les enjeux sociétaux.

### **1.3 Les trois leviers de la création de valeur partagée dans les PME**

Le concept de création de valeur partagée tel que présenté par Porter et Kramer (2006, 2011) ne semble pas s'adresser aux PME. Ces organisations ne représentent pas un groupe uniforme, mais une multitude d'entreprises que l'on peut distinguer de manière quantitative : chiffre d'affaires, effectif (Marschenay, 1991), mais également qualitative en s'attachant à en comprendre les spécificités de gestion (Courrent, 2012). Malgré leurs disparités, nombre de PME sont sensibles à la RSE (Paradas, 2006). Il semble donc pertinent d'observer comment le concept de création de valeur partagée pourrait s'articuler pour ce type d'organisation. Nous pré-

sentons plusieurs arguments témoignant de la mise en œuvre de chacun des trois leviers par les PME.

S'agissant du premier levier, l'appartenance à un cluster, il va de soi que la plupart des PME ne font pas partie de ce type de réseau territorialisé. Cela dit, l'encastrement local souligné précédemment témoigne que même en l'absence de cluster, les PME entretiennent des liens forts avec leur tissu économique et plus largement avec leur communauté locale (Murillo et Lozano, 2006). Par ailleurs, les clusters sont souvent composés par une majorité de PME (Bocquet et Mothe, 2009), ce levier semble donc tout à fait indiqué pour ce type d'organisation. C'est précisément ce dernier levier que nous proposons d'observer comme potentiellement discriminant parmi les PME dans le cadre de cette étude.

Concernant le deuxième levier, la capacité des organisations à repenser leurs produits/services et marchés, Jenkins (2006) montre que les PME font souvent preuve d'une grande flexibilité, et notamment en ce qui concerne la modification de leurs produits et services. Julien (1998) explique cette capacité à innover du fait de leur manque de ressources. Cette flexibilité et cette capacité à repenser produits et marchés se traduisent de plus en plus par une évolution des pratiques des PME face aux préoccupations sociales et environnementales (Lapointe, 2006).

Le troisième levier de la création de valeur partagée, la redéfinition de la chaîne de valeur est lui aussi mobilisé par les PME qui sont de plus en plus nombreuses à prendre en compte les impacts environnementaux sur leur chaîne de valeur (Ondoua Biwolé et al., 2008). Ce constat amène Spence et Perrini (2009) à évoquer la responsabilité des dirigeants de PME dans la construction de leur chaîne de valeur. Cette sensibilité des dirigeants de PME s'explique de différentes manières : pressions institutionnelles, valeurs du dirigeant, mais aussi l'appartenance à la chaîne de valeur d'une grande entreprise. Ainsi les PME font partie des acteurs incontournables de la création de valeur partagée décrite par Porter et Kramer, même si cette dernière est à l'initiative d'une grande entreprise. Enfin, l'encastrement local des PME avec leurs parties prenantes conduit les dirigeants de ce type d'organisation à avoir une approche toute particulière de leur chaîne de valeur (Murillo et Lozano, 2006).

#### **1.4 Les clusters comme exemple de réseau territorialisé**

Apporter un éclairage particulier sur les clusters dans un contexte PME comme levier de la création de valeur partagée nécessite quelques précisions sémantiques. En effet, le fait que

Porter en appelle à l'intégration des entreprises dans les clusters n'est pas anodin. Dans son travail sur les clusters, qu'il définit comme « *la concentration géographique d'entreprises et d'institutions autour d'une spécialisation* » (Porter, 1998), Porter souligne l'importance des clusters à deux niveaux. A l'échelle de l'organisation, les clusters sont une véritable source de compétitivité pour les entreprises en leur offrant des ressources et des débouchés qu'elles ne trouveraient pas ailleurs. A un niveau territorial, la structuration des entreprises dans un réseau territorialisé participe au développement local. De nombreux travaux de recherche (Johannisson et al., 2002 ; Chalaye et Massard, 2009) valident les qualités que Porter (1998) prête aux clusters.

Nous ne passerons pas en revue les multiples avantages que peut potentiellement procurer aux entreprises l'intégration à un cluster. Cela dit et pour faire référence aux deux autres leviers de la création de valeur partagée, soulignons que les clusters permettent aux entreprises d'entretenir des relations particulières avec les acteurs de leur chaîne de valeur, ce qui les rend plus productifs (Berthinier-Poncet, 2013 ; Porter, 1998). De plus, les clusters, en reposant à la fois sur des relations de compétition et de coopération, et en facilitant les échanges de connaissances entre les acteurs internes et externes au cluster, sont les vecteurs d'innovation (Porter, 1998 ; Chalaye et Massard, 2009). Boisier (2013) montre que la proximité géographique et la proximité organisée que les entreprises trouvent au sein des clusters leur permettent de transférer, d'échanger et de créer de nouvelles connaissances. Globalement, les clusters et plus largement les réseaux territorialisés sont vecteurs de compétitivité pour les entreprises (Fulconis et Joubert, 2009). Sur le plan territorial, les clusters ont un effet positif sur le développement local (Chalaye et Massard, 2009). La réduction de l'incertitude et de l'asymétrie d'information que les clusters peuvent apporter aux entreprises, permet d'augmenter le niveau d'entrepreneuriat individuel et collectif au sein de ces organisations (Johannisson et al., 2002). Ce sont tous ces arguments qui ont amené à la création des pôles de compétitivité en France ou des districts technologiques en Italie (Ehlinger et al., 2007), les réseaux territorialisés de ce type étant utilisés comme un outil du développement local par les acteurs publics (Chabault, 2010).

Le cadre de notre étude dépasse le seul cas des clusters pour l'ouvrir à d'autres réseaux territorialisés, qu'il s'agisse de district industriel, de pôles de compétitivité, de SPL (Systèmes Pro-



ductifs Localisés), ou bien encore de technopôles. Il existe des différences entre le cluster Porterien, le district industriel italien décrit par Becattini (1991), et les réseaux d'initiative top-down comme les technopôles et les pôles de compétitivité (Berthinier-Poncet, 2013). Néanmoins, la distinction entre ces types de réseaux peut se faire au niveau de la diversité de ses membres, des barrières à l'entrée/sortie et de leurs modes de coordination. Les mesures de performance économique et sociale, ainsi que la performance collective à l'échelle du réseau sont globalement les mêmes. C'est précisément sur ces critères de performance économique et territoriale que Porter et Kramer (2011) jugent l'intégration à un cluster pertinente comme levier de la création de valeur partagée. Aussi, il paraît cohérent d'élargir le troisième levier de la création de valeur partagée aux autres formes de réseaux territorialisés, qui ont du sens notamment dans un contexte français.

En mobilisant comme cadre théorique les clusters et le contexte des PME pour comprendre la création de valeur partagée, le concept de Porter et Kramer (2011) fait émerger plusieurs questions. Il s'agit d'une part de savoir quelles sont les pratiques que les PME ont tendance à mettre en œuvre pour actionner les leviers de la création de valeur partagée. D'autre part, Porter et Kramer (2011) partent du principe que les leviers de la création de valeur partagée tendent à se renforcer mutuellement. Il nous intéresse dans le cadre de cette étude d'observer si dans un contexte de réseau territorialisé, des PME vont avoir tendance à actionner davantage les leviers de la création de valeur partagée que des PME externes à ce type de structure.

## **2. Aspects méthodologiques de l'étude**

Pour répondre à ces interrogations, nous utilisons les réponses à un questionnaire conçu à l'intention des dirigeants des PME de la région Rhône-Alpes. Première région (hors Ile-de-France) pour le rang occupé sur le plan académique et scientifique, Rhône-Alpes est particulièrement tournée vers l'innovation comme levier de compétitivité des entreprises et, notamment des PME (Région Rhône-Alpes, 2013). Nous avons mobilisé un échantillon de PME afin d'effectuer différentes analyses statistiques descriptives et multivariées (analyse en composantes principales (ACP) pour les variables quantitatives et analyse des correspondances multiples (ACM) pour les variables qualitatives) (Saporta, 2006). Cet échantillon se compose de 488 PME de moins de 250 salariés, dont 347 PME manufacturières de tous secteurs.

L'effectif moyen est de 23 salariés par entreprise, et 86% d'entre elles sont détenues majoritairement par l'équipe dirigeante. Enfin, nous pouvons préciser que 39% des organisations de cet échantillon font partie d'un réseau territorialisé (cluster, pôle de compétitivité, technopôles...). Les PME sont caractérisées, entre autres, selon leur activité principale: (1) des produits manufacturés seulement, (2) une combinaison de produits et services, à dominante de produits manufacturés, (3) des services complétés par quelques produits, (4) des services seulement.

Le questionnaire est structuré en dix sections : Fiche signalétique et caractéristiques générales de l'entreprise; Environnement d'affaires et stratégie d'entreprise; Marketing et relations commerciales; Stratégie industrielle et de services; Ressources humaines; Innovation; Internationalisation; Finance; Organisation, TIC et développement durable; Equipe dirigeante et caractéristiques du dirigeant. Sur cette base, nous avons sélectionné 13 groupes de questions correspondant aux trois leviers de la création de valeur partagée mis en évidence par Porter et Kramer (2011) et présentés précédemment.

Ainsi, nous avons retenu deux groupes pour le levier 1 (intégration à un réseau territorialisé), sept groupes pour le levier 2 (repenser ses produits/services et marchés) et quatre groupes pour le levier 3 (redéfinir la chaîne de valeur). Finalement, nous avons pu identifier 58 variables (dont 8 pour le levier 1, 28 pour le levier 2 et 22 pour le levier 3). A l'intérieur de chaque levier, les variables sont soit quantitatives soit qualitatives. Les variables quantitatives sont liées à des réponses données sur une échelle de Likert à 5 points (avec la signification: 1=fort désaccord jusqu'à 5=total accord ou bien 1=faible jusqu'à 5=fort, selon le cas) en fonction du degré d'accord entre la question posée et la réalité de l'entreprise concernée : il s'agit de variables quantitatives discrètes. Les variables qualitatives sont des variables binaires indiquant l'appartenance (ou pas) à une certaine classe. Les variables sont groupées à l'intérieur de chaque levier. Ainsi, dans le levier 1, les variables commençant par POLE (variables binaires) désignent l'appartenance à un pôle d'activités, alors que les variables du groupe LOCAL font référence aux pratiques tournées vers le soutien des activités au niveau local. Les 488 PME sont représentées dans ces variables.

Dans le levier 2, le groupe INNOV (variables binaires) concerne les types d'innovations proposées par les PME, le groupe CLIENT fait référence aux démarches d'implication des clients dans la conception des produits/services et le groupe VISION fait référence aux perceptions que les PME ont des attentes des clients par rapport aux produits/services. Le groupe OBJ décrit les objectifs en termes d'innovation pendant les trois dernières années alors que le groupe RED décrit les pratiques concernant les impacts environnementaux des produits/services. Toutes ces variables du levier 2 et la variable ABANDON (variable binaire) concernent les 488 PME. Le dernier groupe de variables du levier 2, le groupe PROD, fait référence aux pratiques de re-conception des produits ou des services proposés, et il concerne uniquement les entreprises manufacturières (i.e. un sous-échantillon de 347 PME).

Finalement, dans le levier 3, le groupe DIV (variables binaires) concerne les pratiques de diversification de la chaîne de valeurs et le groupe ORG (variables binaires) concerne le changement d'organisation au sein des PME. Les deux derniers groupes concernent uniquement les entreprises manufacturières (347 PME) et reflètent les capacités des PME à mesurer des indicateurs liés à la redéfinition de la chaîne des valeurs, pour le groupe PERF, et les performances des systèmes de production, pour le groupe SYST.

### **3. Principaux résultats de l'étude exploratoire**

L'objet des sections suivantes est de présenter les résultats relatifs aux pratiques liées aux leviers 2 et 3 mises en œuvre par les PME de l'échantillon (3.1), puis de porter un éclairage particulier sur les pratiques du sous-échantillon des entreprises appartenant à un réseau territorialisé (3.2).

De manière générale, les variables quantitatives, groupées par levier, sont décrites par le graphique des distributions de leurs fréquences relatives (barres empilées à 100%). On qualifiera les différentes pratiques comme étant relativement fortes (significatives) en fonction du pourcentage cumulé des deux classes "bon accord = 4" et "fort accord = 5" (couleurs vert clair et vert foncé sur le graphique). L'analyse en composantes principales permettra de visualiser les corrélations entre ces variables. Les variables qualitatives sont décrites en termes de pourcentages de réponses positives et négatives.

### **3.1 Analyse descriptive pour l'échantillon total de PME**

S'agissant du levier 1 (appartenance à un réseau territorialisé), les PME de notre échantillon se répartissent de la manière suivante : 188 font partie d'un réseau territorialisé et 300 ne participent pas à ce type d'actions collectives.

#### **3.1.1 Les pratiques actionnées pour repenser les produits (ou services) et les marchés**

Les entreprises ont globalement une vision (variables VISION1-VISION6) très orientée sur la compréhension des besoins des clients (tableau 1). Seul le travail en partenariat avec les fournisseurs pour répondre aux besoins des clients (variable VISION6) est un peu moins pratiqué par les PME (environ 55% se reconnaissent dans cette pratique). Pour toutes les autres pratiques liées à la prise en compte des clients (variables VISION1-VISION5): re-conception et adaptation des produits, compréhension des clients, recherche systématique de la satisfaction clients, plus de 75% et jusqu'à 94% des PME en font un axe majeur de leur activité. Ce constat qui de prime abord présente les PME comme des organisations ayant des dispositions à la création de valeur partagée est accentué par la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux dans le développement des produits et services (variables RED). Ces pratiques corroborent les arguments avancés par Lapointe (2006).

Paradoxalement, les clients ne sont pas directement intégrés dans le processus d'évolution des produits/services des entreprises, en dehors de l'encouragement qui leur est porté à donner leur avis. En effet, entre 10% et 44% des PME considèrent les pratiques correspondantes (variables CLIENT1-CLIENT4) comme étant relativement fortes (i.e. valeurs 4 et 5 sur l'échelle de Likert, avec 44% pour l'encouragement à donner leur avis). Si l'on rapporte ce résultat à la création de valeur partagée, il semblerait que les PME se présentent comme des organisations qui recherchent la satisfaction des clients, mais sans pour autant chercher à intégrer les autres parties prenantes, ce qui peut poser la question de savoir comment une organisation pourrait résoudre les enjeux sociétaux en redéfinissant produits/services et marchés si ce travail de redéfinition se fait de manière solitaire.

Les axes d'innovation des produits/services des PME sont largement tournés vers l'élargissement de gamme et le niveau de qualité (variables OBJ1 et OBJ3 ayant des médianes de 4 sur l'échelle de Likert). Peu (moins de 25%) de PME se déclarent en quête d'innovation sur les aspects santé et impacts environnementaux de leurs produits/services (variables OBJ4,

OBJ5). Cette dernière tendance démontre un peu plus que même si la création de valeur partagée peut être rattachée aux PME, leurs priorités pour repenser leurs produits/services et marchés semblent quelque peu éloignées des enjeux sociétaux.

**Tableau 1 : Repenser les produits/services et les marchés (levier 2, variables présentes pour l'échantillon entier)**

|         | 1 (pas du tout d'accord) | 2 ...  | 3 ...  | 4 ...  | 5 (tout à fait d'accord) |
|---------|--------------------------|--------|--------|--------|--------------------------|
| CLIENT1 | 34,99%                   | 35,20% | 19,67% | 8,28%  | 1,86%                    |
| CLIENT2 | 11,89%                   | 22,54% | 21,93% | 21,11% | 22,54%                   |
| CLIENT3 | 42,03%                   | 24,43% | 14,70% | 10,77% | 8,07%                    |
| CLIENT4 | 17,32%                   | 24,74% | 23,92% | 22,06% | 11,96%                   |
| VISION1 | 0,62%                    | 2,26%  | 8,01%  | 28,75% | 60,37%                   |
| VISION2 | 1,42%                    | 5,67%  | 31,58% | 59,92% | 1,42%                    |
| VISION3 | 1,23%                    | 3,29%  | 8,64%  | 33,13% | 53,70%                   |
| VISION4 | 0,41%                    | 0,82%  | 10,70% | 35,80% | 52,26%                   |
| VISION5 | 2,67%                    | 8,02%  | 14,20% | 30,45% | 44,65%                   |
| VISION6 | 7,82%                    | 13,17% | 21,60% | 32,10% | 25,31%                   |
| OBJ1    | 4,22%                    | 7,78%  | 9,11%  | 31,11% | 47,78%                   |
| OBJ2    | 32,81%                   | 12,28% | 15,40% | 20,98% | 18,53%                   |
| OBJ3    | 6,87%                    | 6,65%  | 16,63% | 38,36% | 31,49%                   |
| OBJ4    | 40,18%                   | 17,44% | 17,22% | 15,89% | 9,27%                    |
| OBJ5    | 41,46%                   | 21,73% | 16,85% | 10,42% | 9,53%                    |
| RED1    | 7,13%                    | 16,35% | 23,27% | 27,88% | 25,37%                   |
| RED2    | 4,41%                    | 10,50% | 21,43% | 33,19% | 30,46%                   |
| RED3    | 9,75%                    | 11,65% | 23,31% | 28,60% | 26,69%                   |
| RED4    | 16,56%                   | 19,75% | 21,87% | 22,29% | 19,53%                   |

Enfin, la prise en compte des clients dans le processus de création de valeur par les services de l'entreprise, dans le cas des entreprises manufacturières reflète bien cette disparité entre les PME (tableau 2). Il y a en effet autant d'organisations qui assistent le client directement dans la création de valeur des produits et services que d'organisations qui excluent totalement les clients de ce processus (variable PROD2). Il faut noter aussi que la variable PROD1 concerne la totalité des PME manufacturières, alors que les variables PROD2-PROD4 concernent seulement les PME manufacturières qui proposent aussi des services (environ 245 PME).

**Tableau 2 : Repenser les produits/services et les marchés (levier 2, variables présentes pour le sous-échantillon des PME manufacturières)**

|  | 1 (pas du tout | 2 ... | 3 ... | 4 ... | 5 (tout à fait |
|--|----------------|-------|-------|-------|----------------|
|--|----------------|-------|-------|-------|----------------|

|       | d'accord) |        |        | d'accord) |        |
|-------|-----------|--------|--------|-----------|--------|
| PROD1 | 3,55%     | 13,02% | 20,12% | 37,28%    | 26,04% |
| PROD2 | 16,19%    | 13,77% | 21,46% | 25,51%    | 23,08% |
| PROD3 | 7,32%     | 6,50%  | 19,51% | 35,77%    | 30,89% |
| PROD4 | 10,44%    | 14,46% | 30,12% | 30,52%    | 14,46% |

Concernant les types d'innovations proposées par les PME et l'abandon des produits ou services, on observe que seulement l'utilisation des nouvelles techniques / médias dans des buts promotionnels est devenue une pratique courante pour la moitié des PME étudiées (tableau 3).

Tableau 3: Caractérisation des variables qualitatives (levier 2)

|         | pourcentage OUI | pourcentage NON | valeurs manquantes |
|---------|-----------------|-----------------|--------------------|
| ABANDON | 30,53%          | 68,85%          | 0,61%              |
| INNOV1  | 40,78%          | 57,99%          | 1,23%              |
| INNOV2  | 50,41%          | 48,57%          | 1,02%              |
| INNOV3  | 25,41%          | 73,57%          | 1,02%              |
| INNOV4  | 24,80%          | 71,72%          | 3,48%              |

Les principaux résultats de l'analyse en composantes principales réalisée pour les 19 variables présentes pour la totalité des PME concernent la structure des corrélations entre les variables. Ainsi les deux premiers axes principaux expliquent 33% de la variance totale (50% pour les quatre premiers). On observe un effet de taille pour le premier axe, car les variables contribuent toutes dans le même sens (positif) à la formation de cet axe et un effet de forme pour le deuxième axe, car on observe deux groupes de variables opposées (celles qui contribuent positivement et celles qui contribuent négativement) (tableau 4). Ainsi, les deux groupes de variables opposées sont, d'une part, (corrélation positive avec l'axe 2) les variables des groupes VISION et CLIENT et les variables OBJ1-OBJ3 et, d'autre part, (corrélation négative avec l'axe 2) les variables du groupe RED et les variables OBJ4, OBJ5.

Tableau 4 : Repenser les produits/services et les marchés (levier 2, ACP, représentation des variables dans le premier plan factoriel)

|         | Corrélation axe 1 | Corrélation axe 2 |
|---------|-------------------|-------------------|
| CLIENT1 | 0,386             | 0,074             |
| CLIENT2 | 0,489             | 0,179             |
| CLIENT3 | 0,293             | 0,217             |

|                       |               |               |
|-----------------------|---------------|---------------|
| CLIENT4               | 0,454         | 0,179         |
| VISION1               | 0,373         | 0,369         |
| VISION2               | 0,535         | 0,480         |
| VISION3               | 0,569         | 0,469         |
| VISION4               | 0,464         | 0,494         |
| VISION5               | 0,481         | 0,255         |
| VISION6               | 0,545         | 0,122         |
| OBJ1                  | 0,193         | 0,236         |
| OBJ2                  | 0,034         | 0,024         |
| OBJ3                  | 0,247         | 0,128         |
| OBJ4                  | 0,358         | -0,159        |
| OBJ5                  | 0,500         | -0,370        |
| RED1                  | 0,590         | -0,397        |
| RED2                  | 0,647         | -0,468        |
| RED3                  | 0,624         | -0,557        |
| RED4                  | 0,593         | -0,492        |
| % de variance         | <b>21,889</b> | <b>11,536</b> |
| % de variance cumulée | <b>21,889</b> | <b>33,425</b> |

### 3.1.2 Les pratiques actionnées dans la redéfinition de la chaîne de valeur :

Comme précisé lors de la définition des variables du levier 3, les variables quantitatives PERF et SYST concernent uniquement les entreprises manufacturières (347 PME).

S'agissant des pratiques relatives à la redéfinition de leur chaîne de valeur, les PME manufacturières témoignent d'une maîtrise sur la mesure des impacts de leur chaîne de valeur, ce qui ne démontre pas pour autant que les PME ont le pouvoir ou les capacités de modifier leur chaîne de valeur et de travailler sur ces impacts (tableau 5). Par ailleurs, il est à souligner qu'une faible part (22%) des PME manufacturières est à même de bien mesurer les impacts environnementaux sur leur chaîne de valeur (variable PERF7). Cette information qui corrobore les constats précédemment mis en exergue pour le levier 2 pose la question de savoir comment une organisation pourrait redéfinir sa chaîne de valeur pour mieux répondre aux enjeux sociétaux relatifs à l'environnement si elle n'est pas à même de mesurer ces impacts.

**Tableau 5 :** Redéfinir la chaîne de valeur (levier 3, variables présentes pour le sous-échantillon des PME manufacturières, taille du sous-échantillon = 347)

|  | 1 (pas du tout d'accord) | 2 ... | 3 ... | 4 ... | 5 (tout à fait d'accord) |
|--|--------------------------|-------|-------|-------|--------------------------|
|--|--------------------------|-------|-------|-------|--------------------------|

|       |        |        |        |        |        |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| PERF1 | 2,31%  | 7,23%  | 11,56% | 35,26% | 43,64% |
| PERF2 | 3,18%  | 8,38%  | 15,61% | 34,97% | 37,86% |
| PERF3 | 4,35%  | 12,46% | 21,16% | 40%    | 22,03% |
| PERF4 | 2,03%  | 3,48%  | 14,49% | 45,80% | 34,20% |
| PERF5 | 6,98%  | 14,53% | 24,13% | 34,01% | 20,35% |
| PERF6 | 5,80%  | 16,81% | 25,80% | 33,04% | 18,55% |
| PERF7 | 31,64% | 21,79% | 23,88% | 16,42% | 6,27%  |
| SYST1 | 2,96%  | 13,61% | 26,63% | 35,80% | 21,01% |
| SYST2 | 13,25% | 22,89% | 27,41% | 26,81% | 9,64%  |
| SYST3 | 6,87%  | 15,82% | 31,94% | 32,54% | 12,84% |
| SYST4 | 24,40% | 30,72% | 22,89% | 16,57% | 5,42%  |
| SYST5 | 6,93%  | 16,87% | 32,53% | 33,13% | 10,54% |
| SYST6 | 25,89% | 22,32% | 20,83% | 19,94% | 11,01% |

Ce résultat se voit conforté par le système de production des PME manufacturières qui pour plus de 50% d'entre elles ne sauraient maîtriser les impacts environnementaux et énergétiques (variable SYST4). Elles sont en revanche bien plus nombreuses à témoigner de pratiques éprouvées sur les aspects techniques de leur chaîne de valeur (variable SYST1, par exemple). Deux éléments importants relatifs à la gestion de la chaîne de valeur des PME manufacturières sont toutefois à souligner. La capacité d'échange des PME vers leurs clients est assez limitée (variable SYST6). Par ailleurs, et cela vient nuancer la remarque précédente, une part importante des PME sont à même au travers de leur système de production de mettre en place des échanges avec leurs parties prenantes en vue d'une performance globale (variable SYST5). Dans un objectif de création de valeur partagée par la redéfinition de la chaîne de valeur, cette remarque est tout à fait positive.

Concernant les pratiques de diversification de la chaîne de valeurs, on observe que seulement trois types (sur six proposés) de diversification et deux types (sur trois proposés) de changement d'organisation sont majoritairement utilisés par les PME (tableau 6).

**Tableau 6:** Caractérisation des variables qualitatives (levier 3, variables présentes pour toutes les PME, n=488)

|      | <b>pourcentage OUI</b> | <b>pourcentage NON</b> | <b>valeurs manquantes</b> |
|------|------------------------|------------------------|---------------------------|
| DIV1 | 69,88%                 | 29,71%                 | 0,41%                     |
| DIV2 | 74,39%                 | 25,00%                 | 0,61%                     |
| DIV3 | 25,20%                 | 73,57%                 | 1,23%                     |
| DIV4 | 82,17%                 | 17,42%                 | 0,41%                     |



|      |        |        |       |
|------|--------|--------|-------|
| DIV5 | 47,75% | 51,64% | 0,61% |
| DIV6 | 12,91% | 86,48% | 0,61% |
| ORG1 | 54,51% | 44,06% | 1,43% |
| ORG2 | 57,17% | 41,39% | 1,43% |
| ORG3 | 32,79% | 65,57% | 1,64% |

Les principaux résultats de l'analyse en composantes principales réalisée pour les 13 variables présentes pour les PME manufacturières concernent à nouveau la structure des corrélations entre les variables. Ainsi les deux premiers axes principaux expliquent 47% de la variance totale (65% pour les quatre premiers). On observe à nouveau (tableau 7) un effet de taille pour le premier axe, les variables contribuant toutes dans le même sens (positif) à la formation de cet axe et un effet de forme pour le deuxième axe, car on observe les deux groupes de variables opposées. Ainsi, les deux groupes de variables opposées sont, d'une part, (corrélation positive avec l'axe 2) les variables du groupe SYST et la variable PERF7 et, d'autre part, (corrélation négative avec l'axe 2) les variables restantes du groupe PERF.

**Tableau 7** : Redéfinir la chaîne de valeur (levier 3, ACP, représentation des variables dans le premier plan factoriel)

|                                 | <b>Corrélation axe 1</b> | <b>Corrélation axe 2</b> |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| PERF1                           | 0,717                    | -0,413                   |
| PERF2                           | 0,695                    | -0,413                   |
| PERF3                           | 0,682                    | -0,158                   |
| PERF4                           | 0,653                    | -0,217                   |
| PERF5                           | 0,711                    | -0,240                   |
| PERF6                           | 0,637                    | -0,343                   |
| PERF7                           | 0,458                    | 0,482                    |
| SYST1                           | 0,413                    | 0,342                    |
| SYST2                           | 0,278                    | 0,474                    |
| SYST3                           | 0,446                    | 0,431                    |
| SYST4                           | 0,406                    | 0,612                    |
| SYST5                           | 0,602                    | 0,384                    |
| SYST6                           | 0,483                    | 0,116                    |
| % de vari-<br>ance              | <b>32,436</b>            | <b>14,486</b>            |
| % de vari-<br>ance cu-<br>mulée | <b>32,436</b>            | <b>46,922</b>            |

### 3.2 Analyse des résultats pour les PME appartenant à un réseau territorialisé

Les PME dans leur ensemble laissent à penser qu'elles ont certaines dispositions pour mettre en œuvre les leviers de la création de valeur partagée. Si certaines de leurs pratiques semblent abonder dans ce sens, il n'en demeure pas moins que toutes ne paraissent pas en phase avec le concept de Porter et Kramer. Fort de ce constat sur l'échantillon étudié, il apparaît pertinent d'observer les résultats pour le sous-échantillon des entreprises appartenant à un réseau territorialisé, et d'observer également si comme l'écrivent Porter et Kramer (2011) les leviers de la création de valeur se renforcent mutuellement.

### 3.2.1 Incidence de l'intégration des PME dans un réseau territorialisé sur la participation au développement local

Selon la littérature, les PME qui font partie d'un réseau territorialisé participent activement à l'économie locale, et dynamisent leurs bassins d'emplois par la création d'emplois. Cela dit, on retrouve les mêmes comportements dans les entreprises qui ne font pas partie de ces réseaux (tableau 8).

**Tableau 8** : Participation au développement local des PME dans des réseaux territorialisés

|        | Moyenne | Ecart-type | Médiane |
|--------|---------|------------|---------|
| LOCAL1 | 3,51    | 1,27       | 4       |
| LOCAL2 | 3,64    | 1,24       | 4       |
| LOCAL3 | 2,60    | 1,37       | 2       |

La proximité que les PME entretiennent avec leurs parties prenantes explique qu'il n'est pas forcément besoin d'appartenir à un réseau territorialisé pour participer de manière significative au développement local.

### 3.2.2 Les pratiques des PME appartenant à un réseau territorialisé pour repenser produits/services et marchés

Dans notre échantillon, 188 PME font partie d'au moins un réseau territorialisé, dont 126 PME manufacturières. Les pratiques relatives à la prise en compte des clients et des autres parties prenantes par les PME qui font partie d'un réseau territorialisé sont très sensiblement similaires à celles soulignées pour les PME dans leur globalité (tableaux 9 et 10).

**Tableau 9** : Repenser les produits/services et marchés dans les PME appartenant à un réseau territorialisé (levier 2, variables présentes pour l'ensemble des PME concernées, taille du sous-échantillon = 188)

| 1 (pas du tout) | 2 ... | 3 ... | 4 ... | 5 (tout à fait) |
|-----------------|-------|-------|-------|-----------------|
|-----------------|-------|-------|-------|-----------------|

|         | d'accord) |        |        | d'accord) |        |
|---------|-----------|--------|--------|-----------|--------|
| CLIENT1 | 34,78%    | 38,04% | 17,93% | 8,15%     | 1,09%  |
| CLIENT2 | 10,64%    | 22,87% | 22%    | 21,81%    | 22,34% |
| CLIENT3 | 40,86%    | 24,19% | 15,05% | 10,75%    | 9,14%  |
| CLIENT4 | 17,84%    | 20%    | 24,86% | 24,32%    | 12,97% |
| VISION1 | 0%        | 4,26%  | 5,32%  | 26,60%    | 63,83% |
| VISION2 | 0%        | 2,66%  | 6,38%  | 31,91%    | 59,04% |
| VISION3 | 1,60%     | 3,19%  | 8,51%  | 34,04%    | 52,66% |
| VISION4 | 0,53%     | 0,53%  | 12,83% | 33,16%    | 52,94% |
| VISION5 | 3,74%     | 10,16% | 15,51% | 29,95%    | 40,64% |
| VISION6 | 9,57%     | 13,83% | 19,15% | 33,51%    | 23,94% |
| OBJ1    | 5,11%     | 6,25%  | 7,95%  | 32,39%    | 48,30% |
| OBJ2    | 28,98%    | 14,77% | 18,18% | 20,45%    | 17,61% |
| OBJ3    | 6,74%     | 7,87%  | 16,29% | 41,57%    | 27,53% |
| OBJ4    | 39,33%    | 15,17% | 19,10% | 16,85%    | 9,55%  |
| OBJ5    | 38,98%    | 22,03% | 15,82% | 9,04%     | 14,12% |
| RED1    | 4,81%     | 14,97% | 25,67% | 29,95%    | 24,60% |
| RED2    | 3,21%     | 8,56%  | 22,99% | 34,76%    | 30,48% |
| RED3    | 7,61%     | 10,87% | 20,11% | 32,61%    | 28,80% |
| RED4    | 13,66%    | 20,77% | 22,40% | 23,50%    | 19,67% |

**Tableau 10:** Repenser les produits/services et marchés dans les PME appartenant à un réseau territorialisé (levier 2, variables présentes pour le sous-échantillon des PME manufacturières, taille du sous-échantillon = 126)

|       | 1 (pas du tout d'accord) | 2 ...  | 3 ...  | 4 ...  | 5 (tout à fait d'accord) |
|-------|--------------------------|--------|--------|--------|--------------------------|
| PROD1 | 4,84%                    | 12,90% | 22,58% | 34,68% | 25%                      |
| PROD2 | 13,79%                   | 12,64% | 19,54% | 27,59% | 26,44%                   |
| PROD3 | 7,06%                    | 8,24%  | 20%    | 34,12% | 30,59%                   |
| PROD4 | 10,47%                   | 15,12% | 24,42% | 36,05% | 13,95%                   |

On identifie une vision fortement orientée vers les clients, une prise en considération des impacts environnementaux, mais aussi cette faible tendance à intégrer les clients dans les processus d'évolution de leurs produits et services. De la même manière, les axes d'innovation sur les produits/services sont sensiblement identiques à ceux des entreprises ne faisant pas partie d'un réseau territorialisé. On constate cependant une légère amélioration des pratiques de re-conception des produits ou des services proposés des entreprises manufacturières (tableau 10). Ces premiers résultats semblent relativiser le renforcement mutuel des leviers avancés par Porter et Kramer, mais qu'en est-il des pratiques liées à la redéfinition de la chaîne de valeur ?

### 3.2.3 Redéfinition de la chaîne de valeur des PME appartenant à un réseau territorialisé

Comme pour le levier 2, les pratiques relatives à la chaîne de valeur sont très exactement les mêmes pour les entreprises manufacturières ayant intégré un réseau territorialisé et les autres (tableau 11).

**Tableau 11: Redéfinition de la chaîne de valeur des PME manufacturières appartenant à un réseau territorialisé (taille du sous-échantillon = 126)**

|       | 1 (pas du tout d'accord) | 2 ...  | 3 ...  | 4 ...  | 5 (tout à fait d'accord) |
|-------|--------------------------|--------|--------|--------|--------------------------|
| PERF1 | 2,38%                    | 11,11% | 13,49% | 30,95% | 42,06%                   |
| PERF2 | 3,17%                    | 11,90% | 17,46% | 28,57% | 38,89%                   |
| PERF3 | 3,97%                    | 11,11% | 23,81% | 38,89% | 22,22%                   |
| PERF4 | 0,80%                    | 3,20%  | 13,60% | 48%    | 34,40%                   |
| PERF5 | 8,87%                    | 16,94% | 24,19% | 30,65% | 19,35%                   |
| PERF6 | 5,60%                    | 14,40% | 33,60% | 29,60% | 16,80%                   |
| PERF7 | 25,62%                   | 24,79% | 29,75% | 12,40% | 7,44%                    |
| SYST1 | 3,23%                    | 16,13% | 31,45% | 30,65% | 18,55%                   |
| SYST2 | 13,93%                   | 21,31% | 26,23% | 27,87% | 10,66%                   |
| SYST3 | 5,65%                    | 20,16% | 35,48% | 27,42% | 11,29%                   |
| SYST4 | 18,33%                   | 32,50% | 25%    | 15,83% | 8,33%                    |
| SYST5 | 5,65%                    | 17,74% | 36,29% | 29,84% | 10,48%                   |
| SYST6 | 23,39%                   | 21,77% | 20,97% | 21,77% | 12,10%                   |

Cette similitude des pratiques est tout à fait remarquable, et à ce niveau d'analyse permet d'avancer que la création de valeur partagée pour les PME ne se voit pas favorisée par les entreprises appartenant à un réseau territorialisé.

### 3.2.4 Résultats des variables qualitatives sur l'ensemble des PME

L'étude des variables qualitatives (binaires), c'est-à-dire des pratiques qui sont soit mises en œuvre dans la PME soit simplement absentes, sans plus de degrés de distinction, nous permet d'établir deux ensembles significatifs d'entreprises sur certaines pratiques bien précises (tableau 12).

**Tableau 12 : Représentation des variables binaires sur le premier plan factoriel**

|             | Coordonnées axe 1 | Coordonnées axe 2 |
|-------------|-------------------|-------------------|
| POLE5_Non   | -0,206            | 0,042             |
| POLE5_Oui   | 0,329             | -0,067            |
| ABANDON_Non | -0,181            | 0,323             |

|                       |               |               |
|-----------------------|---------------|---------------|
| ABANDON_Oui           | 0,409         | -0,729        |
| INNOV1_Non            | -0,445        | -0,286        |
| INNOV1_Oui            | 0,633         | 0,407         |
| INNOV2_Non            | -0,526        | -0,161        |
| INNOV2_Oui            | 0,507         | 0,155         |
| INNOV3_Non            | -0,305        | -0,080        |
| INNOV3_Oui            | 0,883         | 0,232         |
| INNOV4_Non            | -0,197        | -0,229        |
| INNOV4_Oui            | 0,570         | 0,662         |
| DIV1_Non              | -0,468        | 0,196         |
| DIV1_Oui              | 0,199         | -0,083        |
| DIV2_Non              | -0,577        | 0,154         |
| DIV2_Oui              | 0,194         | -0,052        |
| DIV3_Non              | -0,080        | 0,367         |
| DIV3_Oui              | 0,234         | -1,071        |
| DIV4_Non              | -0,562        | 0,466         |
| DIV4_Oui              | 0,119         | -0,099        |
| DIV5_Non              | -0,395        | -0,233        |
| DIV5_Oui              | 0,427         | 0,252         |
| DIV6_Non              | -0,119        | -0,186        |
| DIV6_Oui              | 0,795         | 1,249         |
| ORG1_Non              | -0,571        | 0,370         |
| ORG1_Oui              | 0,462         | -0,299        |
| ORG2_Non              | -0,625        | 0,360         |
| ORG2_Oui              | 0,453         | -0,261        |
| ORG3_Non              | -0,423        | 0,025         |
| ORG3_Oui              | 0,845         | -0,050        |
| % de variance         | <b>17,044</b> | <b>10,179</b> |
| % de variance cumulée | <b>17,044</b> | <b>27,223</b> |

En effectuant une ACM des 18 variables binaires sur l'ensemble des 488 PME considérées, on observe, sur le premier axe l'opposition entre "oui" et "non" pour toutes les variables et sur le deuxième axe l'opposition entre (1) les variables DIV5, DIV6, INNOV1-INNOV4 et (2) les variables DIV3, DIV4, ABANDON, ORG1, ORG2, POLE1, POLE4.

Ainsi, un premier ensemble regroupe les entreprises faisant partie des pôles de compétitivité et des groupements d'entreprises. On retrouve parmi ce type d'organisations, plus que dans les autres, une capacité à abandonner un produit ou service si nécessaire, mais aussi une capacité à se séparer d'un type de clientèle, autrement dit une capacité à repenser son marché. De plus,

ces PME aussi une forte capacité d'intégration de nouveaux process dans le système de gestion, dans les méthodes de travail et le management ainsi que dans les modalités de relations avec leurs partenaires

Le deuxième ensemble rassemble les entreprises appartenant à un cluster, ainsi que certaines PME ne faisant pas partie d'un réseau territorialisé. Ces entreprises sont dans l'échantillon parmi les plus innovantes que ce soit au niveau du produit/service, de sa promotion ou encore de sa fabrication. Ce sont également ces entreprises que l'on retrouve parmi les organisations qui ont mis en place de nouvelles alliances et qui s'ouvrent à de nouveaux partenariats.

Ces derniers résultats font davantage écho à la littérature scientifique relative aux clusters et pôles de compétitivité. Ainsi les PME qu'elles participent ou non à un réseau territorialisé ne sont pas nécessairement radicalement différentes, et peut-être pas plus disposées à la création de valeur partagée. Toutefois, certaines de ces PME présentent quelques particularités qui, peut-être, leur donneraient quelques facilités si ces dernières souhaitaient intégrer le concept de Porter et Kramer.

#### **4. Discussion et conclusion**

À l'issue de cette étude exploratoire, les résultats obtenus auprès de notre échantillon de 488 PME de la région Rhône-Alpes nous permettent d'observer l'adéquation potentielle entre ce type d'organisations et les leviers du concept de création de valeur partagée, ce qui constitue un apport original de la recherche.

S'il n'est pas incohérent d'évoquer la création de valeur partagée pour les PME, nous devons aussi remarquer que le concept de Porter et Kramer (2006, 2011) n'apparaît pas complètement en phase avec ces organisations. Notre étude devait apporter un éclairage sur les dispositions des PME en termes de re-conception des produits/services et marchés, et de redéfinition de la chaîne de valeur, correspondant à deux des trois leviers de la création de valeur partagée.

S'agissant du levier ayant trait aux produits/services et marchés, les PME se présentent comme ayant une certaine flexibilité et sont attentives à leurs parties prenantes, en particulier sur les aspects environnementaux et sociaux. Cette tendance conforte les éléments avancés par Jenkins (2006) et Lapointe (2006). Néanmoins, la prise en compte des parties prenantes et des aspects sociaux et environnementaux semble freinée à partir du moment où il est question

d'intégrer des tiers directement dans le processus de re-conception. Ce résultat renvoie les PME et plus particulièrement les dirigeants à la bulle phénoménologique qui conditionne la perception de leur environnement (Courrent, Torrès, 2005).

Concernant les résultats relatifs à la redéfinition de la chaîne de valeur, les PME sont conscientes de leur construction, de leurs impacts (Spence, Perrini, 2009), certaines vont même jusqu'à rechercher une maîtrise des impacts environnementaux et sociaux (Ondoua Biwolé et al., 2008). Cela dit, et malgré ces résultats qui tendent à montrer la pertinence du concept de création de valeur partagée pour les PME, il se pose pour ces organisations la question du pouvoir dont elles disposent sur leur chaîne de valeur. La notion de sphère d'influence développée dans la norme ISO 26000 (ISO, 2010) pourrait constituer une approche plus appropriée pour les PME. La sphère d'influence se définit comme « *l'ensemble des parties prenantes liées de manières politiques, contractuelles ou économiques avec l'entreprise* » (ISO, 2010). Une approche par la sphère d'influence permet d'appréhender les parties prenantes de la chaîne de valeur de manière plus pragmatique pour un dirigeant de PME.

La deuxième interrogation que soulève notre étude concerne l'influence que peut avoir l'intégration des PME à un réseau territorialisé sur leur capacité à mettre en œuvre les deux autres leviers de la création de valeur partagée. L'étude nous permet de constater que si certaines PME appartenant à un réseau territorialisé sont remarquables par leur orientation vers l'innovation, il n'y a pas de différence suffisamment significative entre les deux sous-échantillons pour conclure à un renforcement mutuel entre les leviers comme le présupposent Porter et Kramer (2011).

Cette homogénéité entre les PME démontre que la capacité à actionner les leviers relatifs aux produits/marchés et à la chaîne de valeur ne se situe pas dans l'appartenance à un réseau territorialisé. Cela dit, la bulle phénoménologique (Courrent, Torrès, 2005) à la fois subie et provoquée par les PME, source d'avantages, mais aussi d'inconvénients, permet au travers de différentes formes de proximités, notamment géographique et organisationnelle d'expliquer que les effets attendus au sein d'un réseau territorialisé, se retrouvent aussi pour les PME qui en sont étrangères. À l'inverse, des organisations plus importantes, multi-sites, ayant un actionnariat ouvert ont peut-être plus d'intérêt à intégrer un réseau territorialisé dans une recherche de création de valeur partagée comme l'affirment Porter et Kramer (2011). Les réseaux territo-

rialisés ne présentent finalement peut-être pas autant d'avantages pour les PME (Martin, Sunley, 2003).

Finalement, l'étude nous permet de montrer que la création de valeur partagée peut être théoriquement actionnable par les PME, mais que pour être en adéquation avec le concept de Porter et Kramer, ces organisations ont intérêt à mettre en œuvre des leviers légèrement différents et qui leurs sont propres. Ainsi les PME peuvent comme les grands groupes repenser leurs produits/services et marchés, elles ont en revanche intérêt d'orienter leurs démarches sur leur sphère d'influence, plutôt que sur leur seule chaîne de valeur, dans un souci d'efficacité. Enfin, l'intégration dans un cluster ne peut être systématique pour les PME et ne représente pas en soi un levier de création de valeur partagée. Aussi les PME peuvent-elles actionner un troisième levier relatif à la gestion de leurs proximités. Ces trois leviers de la création de valeur partagée spécifique aux PME pourront faire l'objet de travaux de recherche ultérieurs.

Les résultats de cette étude méritent par ailleurs d'être nuancés au moins à deux niveaux. L'ensemble des PME qui composent notre échantillon fait partie de la région Rhône-Alpes. Si nous avons présenté ce contexte comme étant pertinent du fait du soutien de la région pour l'innovation : pôles de compétitivité, clusters, nombre important de laboratoires publics (Région Rhône-Alpes, 2013), ce contexte a peut-être estompé les différences entre PME appartenant à un réseau territorialisé et les autres. Une étude comparative avec une autre région française pourrait probablement révéler des disparités plus importantes entre les PME qui ne sont pas apparues dans la présente étude. De plus, notre étude s'attache à observer les différences entre PME faisant partie ou non d'un réseau territorialisé, nous nous plaçons donc dans une approche statique. Or, selon Porter et Kramer (2011), l'intégration à un cluster comme un levier de création de valeur partagée est associée à l'idée d'une trajectoire pour l'entreprise, d'un changement qui ne peut être observé que dans une approche dynamique. Ainsi, nous pouvons supposer qu'un renforcement des leviers de la création de valeur partagée serait plus marqué lors de l'intégration d'une PME à un réseau territorialisé, ce qui suppose la mise en œuvre d'une analyse dynamique.



## Références

- Albouy, M. (2006), Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur, *Revue française de gestion*, 1 : 160, 139-157.
- Becattini, G. (1991) Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives, *International Studies of Management and Organisation*, 21: 1, 83-90.
- Berthinier-Poncet, A. (2013), Gouvernance et innovation dans les clusters à la française, *Revue française de gestion*, 3 : 232, 119-138.
- Bocquet, R. et C. Mothe (2009), Gouvernance et performance des pôles de PME, *Revue française de gestion*, 35 : 190, 101-122.
- Boisier, G. (2013), Autour de la notion d'apprentissage inter-organisationnel : la prégnance de la proximité, *XXIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Clermont-Ferrand, 10-12 juin.
- Cappelletti, L. et D. Khouatra (2002), La mesure de la création de valeur organisationnelle : cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine, *23e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Toulouse, 16-17 mai.
- Chalaye, S. et N. Massard (2009), Les clusters: diversité des pratiques et mesures de performance, *Revue d'Economie Industrielle*, 128, 153-176.
- Charreaux, G. et P. Desbrières (1998), Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, 1 : 2, 57-88.
- Courrent, J-M. (2012), *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*, Paris : De Boeck.
- Courrent, J-M. et O. Torrès (2005), A proxemic approach of small business: the case of business ethics, *50th International Council of Small Business*, Washington, 15-18 juin.
- Ehlinger, S., Perret, V. et D. Chabaud (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations?, *Revue française de gestion*, 33 : 170, 155-171.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Fulconis, F. et J. Joubert (2009), Management des pôles de compétitivité et structures en réseau: une analyse de la filière agroalimentaire, *Management & Avenir*, 5 : 25, 184-206.
- Gond, J-P. et J. Igalens (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris.
- International Standard Organisation (2010), *AFNOR NF ISO 26 000, lignes directrices à la responsabilité sociétale*, Paris : AFNOR.
- Jenkins, H. (2006), Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 67: 3, 241-256.
- Johannisson, B., Marcela, R.P. et G. Karlsson (2002), The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation, *Entrepreneurship & Regional development*, 14: 4, 297-315.
- Julien, P-A. (1998), Théorie économique des PME, in Julien P-A (dir.) *Les PME, bilan et perspectives*, Paris : Economica, 19-40.

- Lapointe, A. (2006), Vers un engagement de la PME dans la RSE?, *Bulletin Oeconomica Humana*, Décembre, 4-8.
- Marchesnay M. (1991), La PME: une gestion spécifique, *Economie rurale*, 206, 11-17.
- Marshall, A. (1920), *The principles of Economics*, London: Macmillan.
- Martin, R. et P. Sunley (2003), Deconstructing clusters, chaotic concept or policy panacea, *Journal of Economy Geography*, 3, 5-35.
- Murillo, D. et J. Lozano (2006), SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words, *Journal of Business Ethics*, 67: 3, 227-240.
- Ondoua Biwolé, V., Spence, M. et J. Ben Boubaker Gherib J (2008), Stratégies de développement durable dans les PME: Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises, *9e Congrès International des PME*, Louvain-la-Neuve, 28-31 Octobre.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. et S. Rynes (2003), Corporate social and financial performance: a meta-analysis, *Organisation studies*, 3 : 24, 403-441.
- 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, 25-27 octobre.
- Porter, M. E. (1998), Clusters and the new economic competition, *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer (2006), Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December, 78-92.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer (2011), The Big Idea, creating shared value, *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.
- Région Rhône-Alpes (2013), *Journal de bord des ARCs 2012-2013*, Lyon : Communauté de recherche académique Rhône-Alpes.
- Saporta, G. (2006), *Probabilités, analyse de données et statistiques*, Paris : Technip.
- Schmitt, C. et M. Bayad (2002), Valeur et performance en PME: de l'importance de la vision partagée, *6e Congrès International Francophone sur la PME*, Montréal, 30 octobre- 1<sup>er</sup> novembre.
- Spence, L. J. et F. Perrini (2009), Practice and politics: Ethics and social responsibility in SMEs in the European union, *African Journal of Business Ethics*, 4: 2, 20-21.
- Vatteville, E. (2008), La création de valeur: de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale?, *Management & Avenir*, 4 : 18, 88-103.
- Wirtz, P. (2005), Meilleures pratiques » de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1 : 11, 141-159.