

Louvain School of Management

Comment une PME peut-elle se développer en créant de la valeur partagée ?

Auteur-e(s) : Carole Vanlaer
Promoteur-riche(s) : Bernard Miche
Année académique 2019-2020
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire décalé

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 ^{er} : considérations théoriques	2
1. Mise en contexte.....	2
2. Définition du concept de valeur partagée.....	3
3. RSE et création de valeur partagée	4
Qu'est-ce que la RSE ?.....	4
Les Objectifs du développement durable	5
Valeur partagée : nouveauté conceptuelle ?.....	6
4. Qu'est-ce qu'une PME ?	10
Chapitre 2 ^{ème} : la création de valeur partagée au sein des PME.....	11
1. La PME, un environnement propice ?.....	11
Facteurs favorables.....	11
Facteurs défavorables	12
2. Les motifs de l'engagement dans une démarche responsable.....	12
Facteurs motivationnels externes	13
Facteurs motivationnels internes	13
3. L'entreprise au 21 ^{ème} siècle	14
La mesure de la performance : une nécessité.....	14
Entreprendre dans un environnement « VUCA »	16
Le processus de création de valeur partagée	18
Conclusion.....	23
Bibliographie	25

Liste des figures, graphiques et tableaux

Chapitre 1

Figure 1, p.8 : Les Objectifs de développement durable

Figure 2, p.9 : Partage de la valeur créée et création de valeur partagée

Figure 3, p.10 : De la philanthropie à la création de valeur partagée

Tableau 1, p.12 : Les critères quantitatifs

Chapitre 2

Figure 4, p.17 : Le tableau de bord prospectif

Figure 5, p.19 : Les sources d'avantages compétitifs

Figure 6, p.20 : Le concept d'innovation-valeur

Figure 7, p.22 : La chaîne de valeur

Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est une notion de plus en plus présente dans notre société, conséquence de l'état social et environnemental de notre Monde. Le constat des Nations Unies (2019) est sans appel : « *l'état général de l'environnement mondial n'a cessé de se détériorer* ». Les causes sont clairement identifiées : nos modes de production et de consommation non durables. Par ailleurs, l'ONU stipule que l'approche économique « *Grow now, clean up later* » a contribué à creuser les inégalités entre les pays mais également à l'intérieur de ceux-ci. Il y a donc une nécessité absolue et urgente d'agir.

Dans cette dynamique, les entreprises jouent un rôle essentiel, étant donné l'impact significatif de leurs actions. En Belgique, les petites et moyennes entreprises (PME) revêtent un caractère fondamental pour l'économie. En effet, 99.8% des entreprises assujetties à la TVA sont des PME et 70% des emplois sont occupés au sein celles-ci (SPF Economie, 2019). La croissance économique belge leur est donc largement imputable.

En définitive, l'objectif est double : les PME doivent continuer à se développer (étant donné leur importance pour l'économie) tout en s'engageant dans une démarche responsable (étant donné l'urgence sociale et environnementale actuelle). Nous nous posons alors la question suivante : « Comment une PME peut-elle se développer en créant de la valeur partagée ? »

Afin d'y répondre, nous poserons dans un premier temps les bases théoriques relatives aux notions de valeur partagée, de RSE et de PME, introduites par une mise en contexte. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à l'environnement propre aux PME en déterminant si ce dernier est propice à un engagement en faveur d'une démarche durable et quelles en seraient les motivations. L'accent sera ensuite mis sur les particularités de l'entreprise au 21^{ème} siècle, qui doit faire face à des défis propres à un environnement « VUCA », pour finalement terminer par la mise en œuvre concrète d'un processus de création de valeur partagée, illustré par des exemples.

Chapitre 1^{er} : considérations théoriques

1. Mise en contexte

Un nouveau paradigme de management d'entreprise apparaît dans les années 1970, connu sur le nom de *shareholder value theory*, dont le principe fondateur est la maximisation de valeur pour l'actionnaire. Stewart résume (1994) : « *La finance d'entreprise et la théorie micro-économique nous indiquent que le premier objectif financier est de maximiser la richesse des actionnaires. Cet objectif ne sert pas simplement les intérêts des propriétaires de l'entreprise, c'est aussi la règle qui permet de s'assurer que les ressources limitées de toutes natures sont allouées, gérées et déployées de façon aussi efficace que possible, ce qui dès lors maximise la richesse au sens large* » (cité par Ndikumana, 2005, p.15). La finalité ultime de l'entreprise est donc de générer le maximum de profit dans le chef de son actionnariat. Cette vision néoclassique de l'économie est résumée par la célèbre affirmation de Friedman (1970) selon laquelle « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ».

Depuis quelques années, ce modèle dominant connaît cependant une remise en question grandissante. Laurent Taskin (2016) relève sept raisons principales :

- ∂ « Des actionnaires qui ne s'engagent pas » : la recherche de profits à court terme par les actionnaires les désengage des entreprises et de leurs perspectives de long terme ;
- ∂ « Un management de passage » : les dirigeants passent rapidement d'une entreprise à une autre, ce qui les empêche de devoir gérer les conséquences de leurs actions menées dans le but de maximiser leurs profits ;
- ∂ « Un appauvrissement des pratiques de management » : ce modèle incite à l'adoption de pratiques de management standardisées. Or, il apparaît qu'une entreprise a plus de chance de réussir si elle adapte son style de management à sa situation propre ;
- ∂ « Un nivellement par le bas des conditions de travail » : la recherche rapide de rendement pour l'actionnaire est synonyme de réduction des coûts. La qualité des emplois s'en trouve négativement impactée ;
- ∂ « Un accroissement des inégalités au sein de l'entreprise » : les gains de productivité enregistrés au cours des dernières années ont majoritairement profité aux dirigeants, au détriment des salariés. En conséquence, les inégalités sociales se creusent ;
- ∂ « Une innovation en déclin » : la vision court-termiste du modèle implique un délaissement dans l'investissement dans des domaines tels que la R&D ;

- ∂ « Efforts de restructuration » : afin d'affirmer une position de leader sur le marché, les entreprises s'engagent dans des efforts de restructuration. Les conséquences sociales sont dévastatrices ;
- ∂ « Augmentation des risques systémiques » : les risques pris par l'entreprises afin de maximiser le rendement de son actionnariat à court terme engendrent des conséquences négatives à long terme, finalement supportées par les autres parties prenantes.

L'état social et écologique de notre monde nous oblige à repenser la façon dont le système fonctionne et nous amène à nous diriger vers un modèle plus juste pour l'ensemble des parties prenantes. C'est dans cette démarche que s'inscrit la création de valeur partagée.

2. Définition du concept de valeur partagée

En 2006, Porter et Kramer ont été les premiers à formaliser et théoriser le concept de valeur partagée. Tout en reconnaissant que les entreprises engagent un effort croissant dans la prise en compte de leur impact social et environnemental, les deux auteurs établissent deux constats fondateurs. D'abord, les entreprises adoptent une vision « business versus société », alors que ces deux notions sont clairement interdépendantes. Ensuite, les entreprises envisagent la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) de manière périphérique, plutôt que de façon ancrée dans la stratégie de l'entreprise. Selon eux, il y a création de valeur partagée lorsque les choix posés par les entreprises profitent tant à la société qu'à elles-mêmes.

Quelques années plus tard, Porter et Kramer affine leur idée et pose une définition : « *The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress* » (2011, p.66). Les deux auteurs dépeignent le concept de valeur partagée comme étant « *a new conception of capitalism* » (p.64), dépassant ainsi la pensée néoclassique qui assimile les considérations sociétales à des obstacles à la maximisation du profit.

En définitive, le postulat sous-jacent au concept de valeur partagée est le suivant : l'intégration des impacts sociétaux au cœur de la stratégie de l'entreprise n'ébranle pas sa réussite économique mais permet, au contraire, de booster celle-ci via l'émergence d'avantages compétitifs. Il ne s'agit donc pas d'un jeu à somme nulle mais bien d'une situation gagnant-gagnant (Porter et Kramer, 2006, p.79).

3. RSE et création de valeur partagée

Étant donné la proximité du concept de création de valeur partagée avec celui de la RSE, il est légitime de s'interroger sur son aspect novateur.

Qu'est-ce que la RSE ?

Force est de constater qu'aujourd'hui, le terme RSE est fortement répandu et largement utilisé par les entreprises. Cependant, il ne présente pas de définition unique et universelle. De toute évidence, il s'agit d'un concept en mouvance, appelé à s'adapter en concordance avec l'évolution de la société.

L'objet du présent travail n'étant pas de rapporter l'ensemble des définitions disponibles au sein de la littérature scientifique, seulement les plus communément acceptées sont présentées :

En 2001, dans son Livre vert intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », la Commission européenne définit la RSE comme étant « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (COM(2001)366 final, p. 7). Le Professeur Gollier (2018) précise que cette définition est perçue comme « décevante », étant donné que la démarche s'effectue sur base volontaire.

En 2006, le gouvernement belge adopte la définition suivante : « *La responsabilité sociétale des entreprises est un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus* » (CCE 2006-100, CNT Avis n° 1.544, p.4).

En 2011, la Commission européenne présente succinctement la RSE comme étant « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (COM(2011) 681 final, p.4).

En marge des définitions apportées par les organismes publiques, l'Organisation internationale de la normalisation publie en 2010 la norme ISO 26100, largement référencée depuis. A cette occasion, la RSE est définie comme suit : « *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 et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ;*
 - *et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »*
- (Aubrun et al., 2010, p.21).

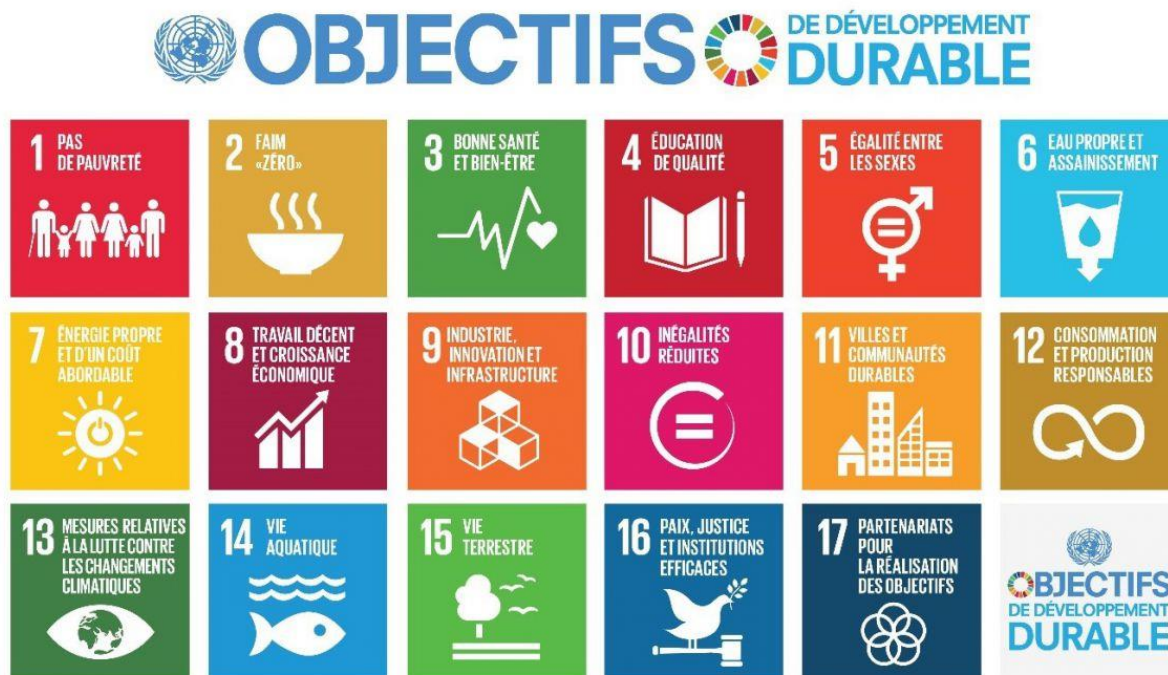
Bien qu'il existe une diversité définitionnelle de la RSE, la « Triple Bottom Line » est une règle unificatrice car largement acceptée. Cette dernière consiste à trouver l'équilibre entre trois dimensions : économique (« Profit »), environnementale (« Planet ») et sociale (« People »). En 2015, l'ONU étend la règle des 3 « P » à 5 « P » : les dimensions paix (« Peace ») et partenariat (« Partnership ») sont ajoutées. Il est à noter que la dimension économique est remplacée par la dimension prospérité (« Prosperity »).

Les Objectifs du développement durable

En 2000, l'Assemblée générale des Nations unies adopte la Déclaration du Millénaire, principalement axée sur le développement des pays du Sud. Afin de guider la démarche, 8 Objectifs du Millénaire pour le développement se déclinant en 21 cibles ont été identifiés et une date butoir a été fixée : le 31 décembre 2015.

En 2015, l'Assemblée générale des Nations unies adopte le Programme de développement durable à l'horizon 2030. La portée de ce programme est étendue à l'ensemble des pays du monde et couvre un plus grand nombre de problématiques : « *Du point de vue des flux d'aide, la campagne en faveur des OMD fut un succès. Mais en mettant l'accent sur le traitement social de la misère, ce programme était très lacunaire. Les ODD mettent au contraire en avant, par exemple, la lutte contre les inégalités ou veulent s'atteler à l'efficacité et à l'équité des systèmes fiscaux. Ils traduisent une volonté de penser le développement dans sa complexité et ses multiples dimensions* » (De Ravignan, 2015, p.44). Il contient 17 Objectifs de développement durable (ODD) se déclinant en 169 cibles.

Figure 1 : Les Objectifs de développement durable



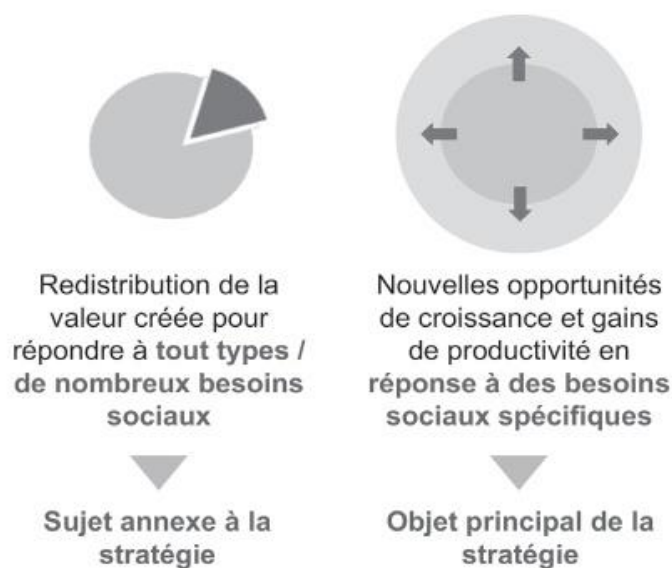
Source : le Bureau de Normalisation, 2019

Selon la Fédération des entreprises de Belgique (FEB), ces ODD représentent des opportunités pour les entreprises : « *Le développement durable et la croissance rentable peuvent, en effet, aller de pair. Cela devient un modèle d'affaires en soi* » (2018). Cet avis est rejoint par Vanessa Biebel (2018) qui ajoute qu'au-delà des perspectives de croissance économique, il est dorénavant indispensable de tenir compte consommateurs qui sont de plus en plus sensibles à l'engagement sociétal des entreprises.

Valeur partagée : nouveauté conceptuelle ?

L'émergence du concept de valeur partagée est motivée par trois constats principaux, posés par Porter et Kramer (Moon & Parc, 2019). D'abord, les entreprises utilisent la RSE comme instrument marketing permettant d'améliorer leur image. Ensuite, les programmes RSE sont mis en place de manière périphérique, détachés du *core business*. Enfin, la RSE requiert la distribution d'une richesse préalablement créée, alors que le principe sous-jacent au concept de valeur partagée est de créer de la valeur nouvelle. Sur ce point, Marc Pfitzer (2017, p.55) schématise la différence entre le partage de la valeur préalablement créée et la création de valeur partagée :

Figure 2 : Partage de la valeur créée et création de valeur partagée

Partage de la valeur créée ≠ Création de shared value

Enfin, l'impulsion incitant les entreprises à adopter une démarche RSE vient de l'extérieur (pression de la société civile et des autorités publiques), à l'inverse de la création de valeur partagée : « *Instead of being forced by external factors, a company is motivated internally to pursue shared value creation* » (Wójcik, 2016, p.40). Partant de ce constat, il est possible d'envisager la création de valeur partagée en termes d'avantage compétitif, là où la RSE est perçue comme principalement génératrice de coûts supplémentaires.

Le concept de création de valeur partagée constitue une nouvelle étape dans la réflexion sur la relation entre les entreprises et la société. Selon Piotr Wójcik (2016, p.40) « *CSV is an action-oriented concept that attempts to translate CSR postulates into business practice* ».

Porter (2016) schématise les différences principales, de la philanthropie à la création de valeur partagée :

Figure 3 : De la philanthropie à la création de valeur partagée



Cela étant dit, des critiques envers le concept de création de valeur partagée de Porter et Kramer ont été émises. Crane, Palazzo, Spence et Matten (2014) relèvent quatre problèmes majeurs. D'abord, il ne serait en rien novateur, du fait de ses similarités avec des concepts déjà présents dans la littérature, notamment celui de RSE. A cet égard, la RSE telle que décrite par Porter et Kramer serait « démodée », n'étant plus en phase avec les pratiques actuelles au sein des entreprises (Beschorner & Hajduk, 2017). Ensuite, le conseil de Porter et Kramer consistant à « passer au-dessus » des tensions existantes entre les objectifs économiques et sociaux paraît trop simpliste étant donné leurs encrages profonds dans le monde des affaires. Par ailleurs, supposer que les entreprises se conforment aux règles légales est un raccourci qui manquerait de fondement. Enfin, Porter et Kramer n'apporteraient que peu de solutions pratiques quant à la façon de repenser le capitalisme.

Dépendamment de la façon dont le concept de RSE est défini, il s'apparente à celui de création de valeur partagée. Afin de marquer la rupture avec la RSE philanthropique ou périphérique, les auteurs la qualifient de « stratégique » (Porter et Kramer, 2006 ; Gupta et Sharma, 2009 ; Young, 2012 ; Moon et Parc, 2019), de « 2.0 » (Visser, 2010) ou encore de « systémique » (Visser, 2010).

Gupta et Sharma (2009) posent le même constat que Porter et Kramer en affirmant que, de façon générale, les entreprises ne s'engagent qu'en surface dans une démarche RSE que l'on pourrait qualifier « de façade ». Ils stipulent ceci : « *CSR is not a cost centre but an effective management tool with multi-dimensional benefits. CSR offers a new way to look at the relationship between business and society that does not treat corporate growth and social welfare as a zero-sum game. Grounding CSR in the values, purpose and strategy of the business and treating it in entrepreneurial fashion is the way forward. CSR is an opportunity in the offering* » (p.396) et ajoutent « *more strategic, integrated and 'deep' CSR will emerge* » (p.400). Force est de constater que ces assertions rejoignent en tous points les fondements du concept de création de valeur partagée définis plus haut.

Dressant le même constat de départ, Visser (2010) affirme sans détour que « *CSR has failed* » (p.7). Il établit cinq âges de la RSE, chacun étant associé à une étape spécifique (p.8) : l'âge de cupidité, caractérisé par une RSE défensive ; l'âge de la philanthropie, caractérisé par une RSE charitable ; l'âge du marketing, caractérisé par une RSE promotionnelle ; l'âge du management, caractérisé par une RSE stratégique et enfin, l'âge de la responsabilité, caractérisé par une RSE systémique. La RSE stratégique se concentre sur le niveau 'micro', en alignant les activités RSE avec la stratégie de l'entreprise, sans pour autant la changer, tandis que la RSE systémique se focalise sur le niveau 'macro' et consiste donc en un changement de stratégie de façon à rencontrer les besoins sociaux et environnementaux de la manière la plus optimale possible. Selon Visser, les quatre premières étapes ont échoué par rapport à un objectif défini comme l'amélioration globale de notre société. Il est donc capital d'atteindre cet âge de la responsabilité et de basculer vers une RSE « 2.0 » qui consiste en l'application de cinq principes fondamentaux : la créativité (menée dans le but de résoudre les problèmes sociaux et environnementaux), l'évolutivité (il est nécessaire de prendre des actions à la hauteur des enjeux), la réactivité (une remise en question profonde du business modèle), la glocalité (agir localement tout en pensant globalement) et la circularité (les entreprises doivent générer un impact positif et pas seulement nul). Etant donné que le processus de création de valeur partagée, tel que défini par Porter et Kramer, requiert une vision holistique et entend faire évoluer le modèle capitalise, nous considérons qu'il est comparable à la RSE 2.0 de Visser.

Il y a donc une diversité de termes utilisés pour finalement exprimer une seule et même position. Dès lors, dans un but de clarté, nous considérons pour la suite du présent travail que le concept de RSE équivaut à celui de création de valeur partagée lorsqu'il s'agit de créer de la valeur pour la société et pour l'entreprise.

4. Qu'est-ce qu'une PME ?

Afin de garantir une uniformité au sein de l'Union européenne, la Commission européenne a posé une définition quantitative des « petites et moyennes entreprises » (SPF Economie, 2019).

Celle-ci repose sur trois critères :

- ∂ Le nombre de salariés ;
- ∂ le chiffre d'affaires annuel (hors TVA) ou
- ∂ le total du bilan annuel.

Les PME sont elles-mêmes classées en trois sous-catégories : les micro-entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises :

Tableau 1 : Les critères quantitatifs

Catégorie	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires		Total du bilan
Micro-entreprise	< 10	≤ 2 millions d'euros	OU	≤ 2 millions d'euros
Petite entreprise	< 50	≤ 10 millions d'euros		≤ 10 millions d'euros
Moyenne entreprise	< 250	≤ 50 millions d'euros		≤ 43 millions d'euros

Source : SPF Economie, 2019

Le SPF Économie précise que, en Belgique, seul le critère du nombre de salariés est utilisé pour définir une PME, étant donné le manque récurrent d'information concernant le chiffre d'affaires ou le total bilantaire.

Les PME présentent également des spécificités qualitatives (Torres, 2000, p.4) :

- ∂ La centralisation de la gestion (autour du dirigeant-proprétaire) ;
- ∂ une faible spécialisation ;
- ∂ des systèmes d'information interne et externe simples ou peu organisés ;
- ∂ une stratégie intuitive ou peu formalisée.

Nous revenons plus en détails sur ces éléments dans la suite de cet article.

Chapitre 2^{ème} : la création de valeur partagée au sein des PME

1. La PME, un environnement propice ?

Il apparaît clairement que la littérature scientifique ne présente que peu d'études concernant l'application des concepts de RSE au sein des PME (Spence et Perrini, 2009, référencés par Gautier, Badea et Berger-Douce, 2017). Nous y trouvons d'ailleurs là une des principales critiques formulée envers les articles de Porter et Kramer portant sur la valeur partagée : leur théorie s'adresse principalement aux grandes entreprises. A ce sujet, Jenkins (2009) stipule : « *it is the CSR debate that is the problem, because of its failure to engage SMEs* » (p.26).

Il est alors pertinent de se poser la question suivante : les caractéristiques propres aux PME sont-elles propices à la mise en application des concepts RSE ?

Facteurs favorables

Du fait de leur structure plate – par opposition à la structure hiérarchique –, les PME présentent une plus grande flexibilité et une capacité d'adaptation plus rapide que les grandes entreprises. Jenkins (2009) précise : « *SMEs may be able to rapidly take advantage of new niche markets for products and services that incorporate social and/or environmental benefits in their value* » (p.23).

À cet égard, Barzi (2011) pose le terme d'« agilité organisationnelle », défini comme suit : « *l'aptitude d'une entreprise à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients* » (p.5). Les quatre attributs de l'agilité sont : la flexibilité, la réactivité, la différenciation et la proximité – ce dernier étant central et sous-jacent aux trois autres. Torres (2000) qualifie d'ailleurs la gestion des PME comme un « mix de proximité » : spatiale, hiérarchique, fonctionnelle, informationnelle et temporelle.

De cette proximité découle un ensemble de facteurs facilitants (Jenkins, 2009) :

- ∂ Le dirigeant influence plus facilement et plus efficacement les valeurs et la culture d'entreprise. Dès lors, la mise en place d'une démarche RSE trouvera un impact plus important ;
- ∂ la communication est facilitée car plus informelle. L'engagement des employés dans ce processus est dès lors plus évident ;

- ∂ les bénéficiaires des actions entreprises se ressentiront plus rapidement ;
- ∂ l'écart entre la théorie et la pratique est réduit.

Le fait que les PME soient généralement proches de leur clientèle – établie ou potentielle – leur permet de détecter plus facilement les attentes de celle-ci et donc de réagir rapidement en adaptant l'offre de produits et/ou services (Julien et Carrier, 2002).

Un dernier point s'ajoute : le fait que les PME ne soient pas « tenues » par un actionnariat permet une plus grande liberté dans le choix des politiques d'entreprise.

Deux notions fondamentales et intrinsèquement liées, au cœur du processus de création de valeur partagée, ressortent : l'innovation et la différenciation. Nous y reviendrons plus tard.

Facteurs défavorables

Les PME présentent un faible niveau de formalisation et de professionnalisation (MacGegor et Fontrodona, 2011). Dès lors, la mise en place d'une stratégie établie en matière de RSE est moins évidente, étant donné le manque de ressources managériales (Jenkins, 2009). Les grandes entreprises ont les capacités de mettre en place une équipe ou un service dédié à ce développement, au contraire des PME. Ellen Martin (2011) résume : « *Developing shared value strategy requires the internal capacity for a process and structure* ».

Des ressources humaines et financières restreintes ainsi qu'une dépendance au financement externe sont des facteurs limitants, accentués par la vision court-termiste propre aux PME (Torres, 2001). Cependant, afin de pallier ce manque structurel de ressources, les PME sont davantage créatives et innovantes (Julien, 1998b, référencé par Gautier, Badea et Berger-Douce, 2017). Par ailleurs, la création de valeur partagée permet de relativiser ces éléments défavorables car ce processus se veut générateur de gains mutuels et non pas de coûts supplémentaires.

2. Les motifs de l'engagement dans une démarche responsable

Il ressort que les caractéristiques propres aux PME sont globalement favorables à la mise en place d'un processus RSE. Cependant, encore faut-il qu'elles en aient la motivation. Dès lors, nous nous posons la question suivante : qu'est-ce qui pousse une PME à s'engager dans une telle démarche ?

Facteurs motivationnels externes

L'engagement dans une démarche RSE peut être une réponse à la pression exercée par les parties prenantes et la société en générale. Les PME appartiennent généralement à des chaînes d'approvisionnement de grandes entreprises qui leur impose de se plier aux exigences RSE (Lepoutre et Heene, 2006). L'UNEP (2003) pointe également le fait que l'accès au capital devient conditionné par une analyse des risques environnementaux : « *micro finance donors are increasingly aware of the environmental implications of loans for small industry* » (p.1). La société, quant à elle, réclame que les entreprises adoptent un comportement perçu comme plus « juste ». Finalement, il en va de la réputation et de la survie des PME.

Facteurs motivationnels internes

Contrairement aux grandes entreprises, plus visibles médiatiquement, les motivations des PME à s'engager dans une démarche RSE sont typiquement d'ordre moral et éthique (Jenkins, 2009). Étant donné que l'entreprise se confond avec son dirigeant-proprétaire, l'influence de ce dernier et de ses valeurs sont déterminantes et facilitées par les caractéristiques propres aux PME détaillées plus haut.

Il existe dans la littérature deux types de représentation de la RSE (Jenkins, 2006) :

- ∂ Une vision utilitariste : la RSE est considérée comme un outil de performance économique et financière ;
- ∂ une vision normative : l'entreprise à l'obligation morale de contribuer au bien-être de la société.

Il s'agit, dans un processus d'élévation de la RSE à un niveau stratégique (i.e. de création de valeur partagée), de réconcilier ces deux visions. Von Weltzien Høivik et Shankar (2011) y ont identifié sept raisons stratégiques :

- ∂ Un accès accru aux talents et une meilleure relation employé-employeur ;
- ∂ innover davantage et saisir les opportunités. A cet égard, les deux auteurs reprennent les trois dimensions des « opportunités sociétales des entreprises » (*corporate social opportunities – CSO*) développées par Jenkins (2009) :
 - (i) L'innovation dans les produits ou les services ;
 - (ii) alimenter les marchés qui ne le sont pas encore ;

(iii) construire de nouveaux business modèles.

Ces trois dimensions font échos à la méthodologie développée par Porter et Kramer pour créer de la valeur partagée. Ce point est développé plus loin.

- ∂ entretenir la relation fournisseur-acheteur et garantir l'accès au marché. Comme discuté ci-dessus, les PME font parties des chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises, qui doivent répondre à une pression institutionnelle et sociale plus importante en faveur d'une démarche RSE ;
- ∂ améliorer le « capital marque » ;
- ∂ faire des économies de coûts à long terme, grâce notamment à la diminution de la rotation du personnel et de la consommation énergétique ;
- ∂ établir un management durable, permettant de profiter d'un changement discontinu plutôt que d'en subir les conséquences ;
- ∂ se différencier. Ce point rejoint l'argument central de Porter et Kramer : créer de la valeur partagée est un moyen de se différencier et de développer ainsi un avantage compétitif.

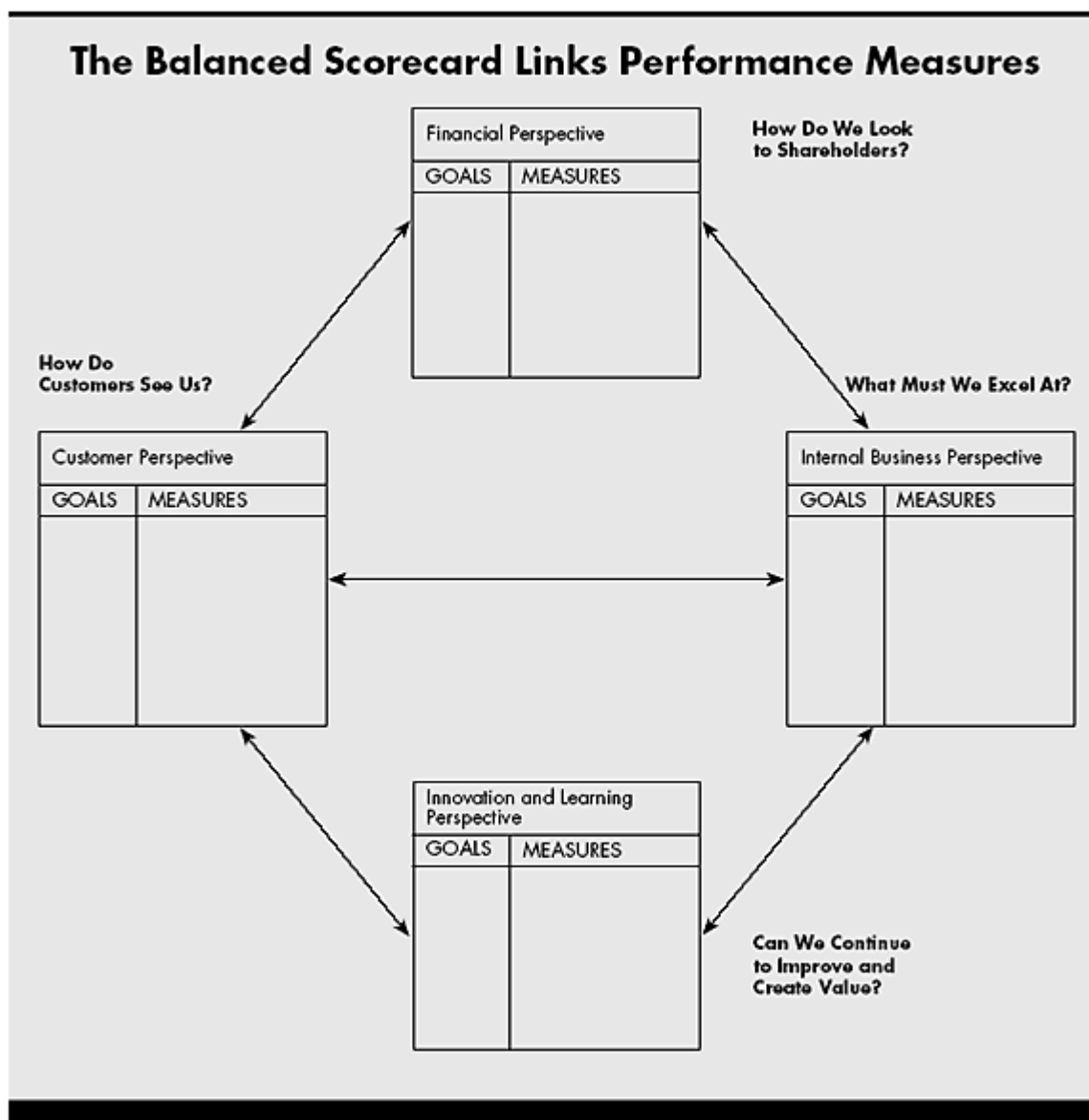
3. L'entreprise au 21^{ème} siècle

La mesure de la performance : une nécessité

Tout au long de ce travail, nous avons insisté sur le fait que la performance économique d'une entreprise était conciliable avec son engagement dans une démarche responsable. Il s'agit de dépasser la vision classique qui définit la performance économique et financière comme seule finalité de l'entreprise pour adopter un concept plus large de performance globale. Cette dernière implique un équilibre entre les trois dimensions de la RSE, à savoir : sociale, environnementale et économique. Comme le précise Capron et Quairel (2006), « *l'objectif demeure l'amélioration des performances économiques et financières de l'entreprise, ce qui ne pourrait être qualifié de 'performance globale' que si l'on introduit des critères sociétaux de satisfaction et des temporalités à très long terme* » (p.9). Entre la planification stratégique et le contrôle opérationnel, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans cette recherche de performance globale « *[en mettant] en œuvre une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés, les décline au sein de l'organisation et les intègre aux systèmes d'information et de pilotage* » (Capron et Quairel, 2007, p.93).

Dans ce cadre, l'outil de contrôle de gestion privilégié est le « Sustainable Balanced Scorecard » (SBSC), qui constitue une adaptation du classique Balanced Scorecard (BSC), développé par Kaplan et Norton en 1992. Ce tableau de bord prospectif s'articule autour de quatre perspectives : Financière, Client, Processus interne et Innovation/Apprentissage :

Figure 4 : Le tableau de bord prospectif



Source : Kaplan et Norton, 1992

Chaque axe se décline en objectifs pour lesquels des indicateurs doivent être définis (*Key Performance Indicator – KPI*). Cet outil permet donc d'obtenir une vision d'ensemble de la

stratégie d'entreprise, traduite en objectifs précis et mesurables. Par ailleurs, ses concepteurs le définissent comme équilibré car il inclut des KPIs à court et à long terme, financiers et non financiers, de résultats et de moyens (Crutzen et Van Caillie, 2007).

Il existe plusieurs façons d'adapter un BSC en un SBSC. Nous retiendrons celle qui consiste à ajouter une cinquième perspective tenant compte des aspects sociaux et environnementaux (Kalender et Vayvay, 2016). Dès lors, les objectifs repris dans cette nouvelle dimension sont ceux du développement durable (cfr les dix-sept Objectifs de développement durable repris en début d'article). Il y a alors lieu de définir des KPIs liés à chaque objectif sélectionné. Par exemple, un des indicateurs de l'objectif numéro 7 « Energie propre et d'un cout abordable » pourrait être le pourcentage d'énergie renouvelable dans le total de l'énergie consommée annuellement. L'entreprise PwC (2018) souligne l'importance fondamentale des KPIs : « *Using SDG relevant KPIs provides the all-important bridge between prioritising the Goals, embedding them into business strategy and action planning, and, in turn, producing better reporting. By setting targets and KPIs and making the link to the value created or destroyed for society as a whole, companies can demonstrate in their reporting how they are taking action towards the SDGs rather than just talking about them in a non specific way* » (p.21).

Entreprendre dans un environnement « VUCA »

Dans un monde caractérisé par l'hypermondialisation, l'interdépendance croissante et l'hyperconnectivité, les PME font face à des défis sans précédents. Le contexte économique ultraconcurrentiel dans lequel elles évoluent les contraignent à s'adapter pour survivre. Cet environnement instable est un environnement « VUCA », qui est l'acronyme des mots « volatility » – « uncertainty » – « complexity » – « ambiguity ». Vivre dans un monde VUCA signifie vivre dans un monde (Bertezene et Vallat, 2015, p.62) :

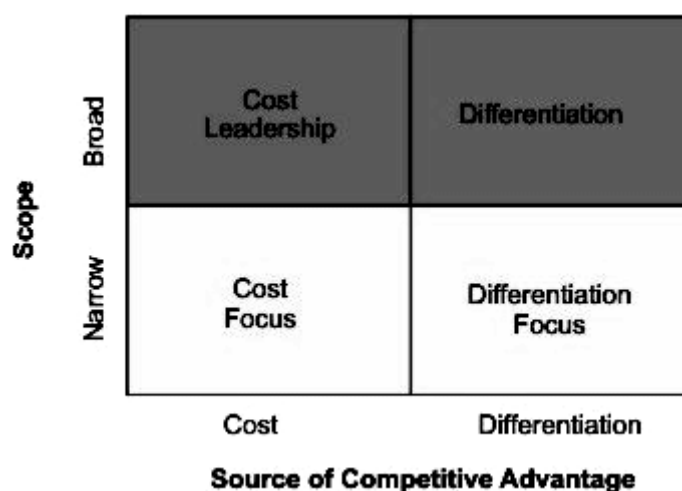
- ∂ Volatile : la nature, la vitesse, l'ampleur et les effets des changements peuvent difficilement être anticipés ;
- ∂ incertain (Taleb, 2010) : il est impossible de maîtriser tous les paramètres et *a fortiori* d'anticiper les changements ;
- ∂ complexe, du fait de sa dimension systémique. Il est très difficile d'appréhender les interactions entre tous les éléments (individus, organisations, groupes de pressions, produits, services, idées, etc.) qui font le monde ;

∂ ambigu (Taleb, 2010) : il est malaisé d'interpréter les phénomènes observés de manière claire, la voie est ainsi ouverte à l'interprétation et à l'erreur.

Dès lors, comment s'adapter dans ce monde « VUCA » ?

Selon Porter (1985), une entreprise doit créer un avantage concurrentiel, de façon à se distinguer de ses concurrents et ainsi rester pérenne. Pour ce faire, il identifie trois stratégies concurrentielles génériques :

Figure 5 : Les sources d'avantages compétitifs



- ∂ **La domination par les coûts.** Cette stratégie consiste à proposer un produit/service de même valeur que ses concurrents, mais à un prix plus faible.
- ∂ **la différenciation.** Cette stratégie consiste à proposer une offre différente de celle déjà existante sur le marché.
- ∂ **la focalisation** selon les coûts ou la différenciation. A l'inverse des deux autres, cette stratégie cible sur une partie du marché seulement (également appelée stratégie de niche).

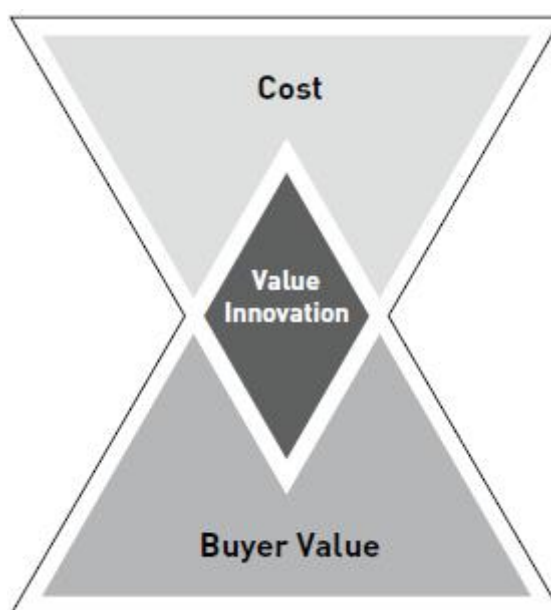
Traditionnellement, les PME adoptent une stratégie de niche. Etant donné les moyens restreints dont elles disposent, ces entreprises concentrent leurs efforts et leurs ressources sur un segment défini de marché en proposant une gamme limitée de produits et services.

La stratégie Océan Bleu, développée par W.Chan Kim et Renée Mauborgne en 2005, vient bousculer cette vision traditionnelle de la stratégie d'entreprise, baptisée stratégie Océan Rouge par ces deux auteurs :

- ∂ **La stratégie Océan Rouge** consiste à évoluer dans un environnement ultraconcurrentiel au sein duquel les perspectives de croissance sont faibles et pour lequel les règles du jeu sont connues et définies (Meier, 2018) ;
- ∂ **la stratégie Océan Bleu** consiste à sortir de cet environnement saturé en « créant de nouveaux espaces stratégiques » au sein desquels la concurrence est absente. Il ne s'agit plus de se disputer des parts d'un marché existant mais bien de créer un nouveau marché, dont le but est de répondre à une demande encore inexplorée : « *Instead of searching within the conventional boundaries of industry competition, managers can look methodically across those boundaries to find unoccupied territory that represents real value innovation* » (Kim et Mauborgne, 2004, p.2).

Au cœur de cette stratégie novatrice se trouve le concept d'innovation valeur. Celui-ci, en totale opposition avec la théorie des avantages compétitifs de Porter, réconcilie la stratégie de domination par les coûts avec celle de la différenciation (Kim et Mauborgne, 2005, cités par Lassalle, 2017) :

Figure 6 : Le concept d'innovation-valeur



Le processus de création de valeur partagée

Après avoir repris succinctement les stratégies à disposition des entreprises pour « tirer leur épingle du jeu », nous pouvons désormais analyser dans quelle mesure s'engager dans un processus de création de valeur partagée leur permet de générer un avantage compétitif.

Pour ce faire, il est nécessaire de repartir de la théorie fondatrice du concept de création de valeur partagée. Selon Porter et Kramer (2011), il existe trois façons distinctes de créer de la valeur partagée : (1) en reconcevant les produits et les marchés, (2) en redéfinissant la productivité dans la chaîne de valeur et (3) en intégrant l'entreprise à un cluster local – ces trois procédés se renforçant mutuellement.

Le premier procédé consiste à poser une réflexion sur les besoins sociétaux non-comblés. Chacun de ses besoins représente une opportunité de développement économique pour l'entreprise ouvrant ainsi l'accès à des marchés encore inexplorés.

À cet égard, l'exemple de la société belge d'emballage DEFIMEX est parlant. Elle a récemment développé un sac réutilisable, le « JUSTENET », pour emballer et conserver les fruits et légumes en vrac. Via ce développement de produit, DEFIMEX crée de la valeur partagée en ouvrant des perspectives de croissance économique d'une part et en répondant à des besoins sociaux (conditions de travail respectables) et environnementaux (sac réutilisable et multi-usage) d'autre part. L'engagement de cette PME en matière de RSE est clairement un facteur de différenciation et donc, d'avantage compétitif. Son slogan est en ce sens révélateur : « *JUSTENET© n'est pas un simple sac. C'est un concept global où se rencontrent l'homme et la nature* » (<https://www.justenet.eu/>). En plus des engagements sociétaux, l'innovation technique résidant dans la manière dont le sac est traité est gage de qualité. En poussant l'expérience client au-delà du simple sac réutilisable, l'entreprise nage dans un Océan Bleu.

Le deuxième processus consiste à porter son attention sur la chaîne de valeur de l'entreprise, définie par Porter (1985) comme un « *enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché* ». Il s'agit pour une entreprise d'analyser sa chaîne de valeur dans son ensemble et d'identifier les activités ayant un impact sociétal négatif pour les transformer en source potentielle de création de valeur partagée.

Figure 7 : La chaîne de valeur



Source : Blanc, 2018

Partant du constat que la moyenne d'âge de son personnel était de 20 ans, la PME française Carmine, œuvrant dans le secteur de la construction, a entrepris cette démarche (OSEO, 2012). Elle s'est focalisée sur l'activité de gestion des ressources humaines en cherchant à améliorer les conditions de travail de ses salariés via, entre autres, l'utilisation de produits moins toxiques pour l'homme. Bien que nécessitant un investissement financier de départ, cette démarche a permis d'enregistrer des économies sur le long terme :

Effets directs

- ∂ Disparition des coûts relevant de l'élimination de déchets dangereux et de l'achat des équipements spéciaux ;
- ∂ gain en temps de travail effectif et en efficacité suite à l'absence de portage de ces équipements lourds ;
- ∂ réduction importante des accidents du travail.

Effets indirects

- ∂ Amélioration du climat social ;
- ∂ amélioration de l'image de l'entreprise.

Nous sommes finalement en présence d'une situation « gagnant-gagnant », et donc de création de valeur partagée, dès lors qu'il y a création de valeur économique et sociétale. Stéphane

Carmine, directeur général, identifie clairement cet engagement comme source de différenciation : « la démarche a permis d'accéder à de nouveaux clients, séduits par la dimension environnementale de la prestation offerte » (p.51).

La troisième façon de créer de la valeur partagée est d'intégrer l'entreprise à un cluster local. Porter (1990) définit un cluster comme « *une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles, par exemple) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent* » (cité par Le Corf, 2013, p.80).

Moore (1993) pose le terme d'écosystème d'affaires, décrit comme suit : « *a business ecosystem is made up of customers, market intermediaries (...), suppliers, and, of course, oneself. These might be thought of as the primary species of the ecosystem. But a business ecosystem also includes the owners and other stakeholders of these primary species, as well as powerful species who may be relevant in a given situation, including government agencies and regulators, and associations and standards bodies representing customers or suppliers* » (cité par Koenig, 2012, p.211).

Asselineau et al. (2014) précisent que de nombreux auteurs s'accordent sur le fait que la composante géographique n'est pas déterminante dans la définition d'un cluster, « les acteurs pouvant être proches ou éloignés ». A cet égard, Moon et al. (2011) proposent une adaptation de ce troisième levier en y ajoutant une composante globale : « *enabling local or global cluster development* » (p.60).

Il s'agit dans tous les cas de développer des synergies entre les entreprises mais également avec l'ensemble des parties prenantes (Gautier, Badea et Berger-Douce, 2017) : fournisseurs, sous-traitants, clients, institutions publiques, organisations professionnelles et non-gouvernementales.

Gautier et al. (2017) font le rapprochement entre ce troisième levier et la question centrale 6.8 de la norme ISO 26000, « Communautés et développement local ». En effet, intégrer un cluster facilite la captation et la compréhension des enjeux et besoins sociétaux pour finalement générer « *a positive cycle of economic and social development results* » (Porter et Kramer, 2011, p.70). De la valeur partagée est donc finalement créée : l'intégration à un cluster est moteur de productivité, d'innovation et de compétitivité d'une part (Porter et Kramer, 2011) et de

développement local d'autre part. Porter et Kramer résume : « *a company's efforts to improve framework conditions for the cluster spill over to other participants and the local economy* » (Porter et Kramer, 2011, p.70).

Le Cluster Eco-construction wallon, « né en 2003 d'une convergence entre volonté politique et intérêts des industriels » (Remoussenard-Pourquier et Ditter, 2015, p. 62), est une illustration de cette troisième façon de créer de la valeur partagée. La Région wallonne définit l'éco-construction comme « un mode constructif qui, depuis la conception, en passant par la phase d'implantation dans le tissu urbanistique, jusqu'à la démolition, réfléchit sur les impacts économiques, sociaux et environnementaux. Elle favorise les matériaux en circuit court, à faible impact environnemental, offrant une garantie sur l'emploi et le savoir-faire local ». Le développement et la promotion de l'éco-construction en Wallonie découle donc d'un triple constat : économique, social et environnemental (SPW, 2019). D'abord, le secteur de la construction occupe les emplois parmi les moins bien rémunérés et n'exploite pas suffisamment tout le potentiel local. Ensuite, de nombreuses habitations ne répondent plus aux normes sanitaires et de nombreux ménages subissent la précarité énergétique. Enfin, le secteur de la construction est particulièrement énergivore et la demande des consommateurs pour une habitation saine est croissante. La Région wallonne identifie alors une tendance de fond : « le consommateur souhaite davantage choisir et maîtriser les composantes de son habitation et les divers impacts sur l'environnement et sur l'économie qui en découlent » (2019, p.6).

L'organisation en cluster est une solution optimale pour répondre à ces enjeux. Elle démontre en effet l'efficacité de la synergie entre experts provenant de secteurs divers mais complémentaires : de l'architecte aux entreprises de construction, en passant par les centres de recherche et universités. Les TPE/PME intégrées à ce cluster ont ainsi accès à des ressources humaines, techniques ou financières traditionnellement manquantes pour ce type d'entreprises. Les résultats sont probants et en phase avec la théorie des clusters évoquée plus haut (Asselineau et al., 2014) : l'innovation, la productivité et la compétitivité se sont renforcées grâce à une visibilité accrue et un accès à de nouveaux marchés. La réponse apportée aux besoins sociaux et environnementaux permet d'affirmer que ce cluster crée de la valeur partagée.

Conclusion

Nous avons introduit ce travail en insistant sur la nécessité de l'engagement des entreprises dans une démarche responsable. Etant donné que les PME représentent l'essentiel des entreprises belges, elles ont fait l'objet de notre analyse.

Il est rapidement apparu que la littérature scientifique regorgeait d'articles abordant la RSE, élément révélateur de l'importance grandissante du sujet dans notre société actuelle. La conséquence directe de cet état de fait est la diversité définitionnelle du concept de RSE. Nous avons donc débuté notre analyse par un affinage de ce dernier, en tentant d'en dessiner les évolutions principales dont il a fait l'objet. Nous avons conclu que nous sommes dorénavant à un stade où la RSE devait être élevée au niveau stratégique de l'entreprise, afin que la portée en soit maximale. Le concept de création de valeur partagée traduit cette nécessité. Une entreprise crée de la valeur partagée dès lors qu'elle bénéficie tant à l'entreprise qu'à la société. Il s'agit d'une opportunité pour l'entreprise de générer un avantage compétitif, et, ainsi, de prospérer économiquement. La ligne de fond de l'entièreté du processus est les 17 objectifs de développement durable définis par l'ONU en 2015.

Il a été souligné que les analyses portant sur la création de valeur partagée étaient principalement portées sur les grandes entreprises, au détriment des PME. Cela signifie-t-il que l'environnement propre à ce type d'entreprises n'est pas favorable ? Le contraire a été démontré. En effet, les PME présentent de nombreuses caractéristiques facilitant l'adoption d'un processus de création de valeur partagée. De plus, les incitants, tant internes qu'externes, sont nombreux.

Nous avons ensuite établi que les entreprises du 21^{ème} siècle évoluaient dans un environnement particulier, qualifié de « VUCA ». Dans ce contexte, s'adapter est une question de survie et l'adoption d'une stratégie de création de valeur partagée permet aux entreprises de se différencier et, ainsi, d'augmenter leurs chances de rester pérennes. Afin que ce processus global soit une réussite, la nécessité de mesurer efficacement la performance a été affirmée. Finalement, nous avons démontré, par des exemples concrets, que les PME créaient de la valeur partagée, en adoptant un ou plusieurs leviers définis par Porter et Kramer.

Nous concluons ce travail en affirmant notre profond souhait de changement. A l'heure actuelle, nul ne peut prétendre avec sincérité que notre modèle actuel de production et de consommation

fonctionne (dans une perspective de prospérité économique, sociale et environnementale). La création de valeur partagée, telle que définie tout au long de ce travail, nous parait être une solution efficace afin de répondre à ce besoin urgent de changement.

Bibliographie

Asselineau, A., Albert-Cromarias, A. & Ditter, J. (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise. *Entreprendre & Innover*, 23(4), pp. 59-70.

Aubrun M., Bermond F., Brun E., Cortot J.-L., Delchet-Cochet K., Graffin O., Jounot A., Ponrouch A. (2010). *ISO 26000 Responsabilité sociétale : comprendre, déployer, évaluer*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR.

Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovations*, 35(2), pp. 29-45.

Bertezene, S., Vallat, D. (2015). Chapitre 2. Des parties prenantes à la RSE systémique (ou complexe) dans le secteur social et médico-social. In Bertezene, S., Vallat, D. (eds), *Manager la RSE dans un environnement complexe : Le cas du secteur social et médico-social français* (pp. 73-125). Caen : EMS Editions.

Beschorner T., Hajduk T. (2017). Creating Shared Value. A Fundamental Critique. In Wieland J. (eds), *Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism* (pp. 27-37). Cham : Springer.

Blanc, Y. (2018). *De l'impact social à la chaîne de valeur élargie*. La Fonda – Avise – Labo de l'ESS, Étude « ESS et création de valeur », Annexe au rapport intermédiaire n°2, juin 2018. En ligne : <https://fonda.asso.fr/ressources/de-limpact-social-la-chaine-de-valeur-elargie>

Capron, M. & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), pp. 5-17.

Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). VI. L'instrumentation de la RSE. Dans : Michel Capron éd., *La responsabilité sociale d'entreprise* (pp. 93-112). Paris : La Découverte.

Catherine Remoussenard-Pourquier, C. et Ditter, J-G. (2015). De la coordination au leadership : le rôle de l'animateur de cluster. *Revue d'économie industrielle*, 152(4^{ème} trimestre), pp. 39-65.

Commission Européenne (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, COM/2001/0366.

Commission Européenne (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie pour l'UE pour la période 2011-2014*, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM/2011/681.

Conseil Central de l'Economie - Avis n°1.544 du 25 janvier 2006 relatif à un cadre de référence relatif à la responsabilité sociétale des entreprises en Belgique (CCE 2006-100, CNT Avis n° 1.544).

Crane, A., Palazzo, G., Spence L., Matten D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Review Management*, 56(2), 130-153.

Crutzen, N., & Van Caillie, D. (2007). Le pilotage et la mesure de l’empreinte sociétale de l’entreprise grâce à la Balanced ScoreCard : entre adaptation et évolution radicale du modèle de Kaplan et Norton. *HEC-ULG Working Paper Series, Ecole de Gestion de l’Université de Liège*, 200711(4), 21 p.

De RAVIGNAN A. (2015) L’ONU a un plan pour changer le monde, *Alternatives économiques*, n° 349, septembre, 42-44.

Gautier A., Badea A., Berger-Douce S., (2017). Les PME : un contexte pertinent pour l’étude des leviers de la création de valeur partagée, *Management International*, 21(4), pp. 109-125.

Gollier, J-M. (2018). *Responsabilité sociétale de l’entreprise, le droit dans la transition*. Limal : Anthemis.

Gupta, S., Sharma, N. (2009). CSR - A Business Opportunity. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(3), pp. 396-401.

Trends-Tendances. *Les Objectifs de développement durable : un nouveau business pour votre entreprise ?* (2018) En ligne <https://trends.levif.be/economie/trends-information-services/les-objectifs-de-developpement-durable-un-nouveau-business-pour-votre-entreprise/article-publishingpartner-810817.html>

<https://www.justenet.eu/>

Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 241-256.

Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics : A European Review*, 18(1), pp. 21-36.

Julien, P-A., J., Carrier, C. (2002). Innovation et PME. In Julien, P-A. (eds), *Les PME, bilan et perspectives* (pp. 1-19). Paris : Economica.

Kalender, Z.T., & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard : Sustainability. *Procedia : Social and Behavioral Sciences*, 235, pp. 76-83.

Kaplan, R.S. et David, N.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71-80.

Kim, Chan W., Mauborgne, R. (2004). Value innovation : The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, Juillet-Aout 2004, pp. 172-180.

KIM, Chan W., MAUBORGNE, R. (2005). *Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Paris : Village mondial.

Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *Management*, 15(2), pp. 209-224.

LaRocco, P. (2003). *Big challenge for small business : sustainability and SMEs*. *Industry and Environment*, 26(4), pp.20-25.

Lassalle, F. (2017). L'innovation-valeur comme dynamique stratégique. Le cas du Pentathlon Moderne. *Management international*, 21(3), pp. 145–156.

Le Bureau de Normalisation (2019). *Les normes ISO peuvent aider votre organisation à concrétiser ses objectifs de développement durable*. En ligne <https://www.nbn.be/fr/actualites/les-normes-iso-peuvent-aider-votre-organisation-%C3%A0-concr%C3%A9tiser-ses-objectifs-de>

Le Corf, J. (2013). « Industries créatives » et « économie créative » : de la conception de notions opératoires au référentiel d'action publique locale. *Communication & langages*, 175(1), pp. 79-93.

Lepoutre, J., Heene, A., (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 257–273.

MacGegor, S. P., & Fontrodona, J. (2011). Strategic CSR for SMEs : Paradox or possibility ? *Universia Business Review*, 30, pp. 80-95.

Martin, E. (2011). *How Do Small and Mid-sized Businesses Create Shared Value?* En ligne <https://www.fsg.org/blog/how-do-small-and-mid-sized-businesses-create-shared-value>

Meier, O. (2018). *Stratégie : De l'approche Porterienne aux « trois Océans »*. En ligne https://www.carnetsdubusiness.com/Strategie-De-l-approche-Porterienne-aux-trois-Oceans_a1887.html.

Modern Corporation Project. (2016). *The modern corporation statement on management*. En ligne <https://themoderncorporation.wordpress.com/management-and-msv/>

Moon, H-C., & Parc, J. (2011). An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV) : Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation. *Journal of International and Area Studies*, 18(2), pp. 49-64.

Moon, H-C., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*, 28(2), 115-122.

Moore, J. F. (1993). Predators and Prey : A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.

Ndikumana, L. (2005). *Croissance externe de l'entreprise et performance boursière*. Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain.

ONU (2019). *Global Environment Outlook 06 – L'avenir de l'environnement mondial*. Publié par le Programme des Nations Unies pour l'environnement. Première édition.

OSEO. (2012). *RSE, source de compétitivité pour les PME*. Maisons-Alfort : Documentation Française.

Pfitzer, M. (2017). Shared value ou valeur mutuelle. In Olaf de Hemmer Gudme éd., *Valeur(s) & management : Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management* (pp. 52-61). Caen : EMS Editions.

Porter, M. (2016). The New Competitive Advantage: Creating Shared Value [Présentation PowerPoint]. Consulté sur https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20160324-HBS%20Lecture%20of%20a%20Lifetime%20-%20CSV%20Presentation%20-%20FINAL_04f63861-bf94-442f-861c-b9227b8f0c90.pdf

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society : the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea : creating shared value : how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 64-77.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Strategy*. New York : Free Press.

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press.

PwC. (2018). *From Promise to Reality : Does Business Really Care About the SDGs ?* En ligne https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/sdg_reporting_2018.pdf.

SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie. (2019). *Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants*. Consulté sur <https://api2.tamtam.pro/storage/media/PDF/11017/7c091254f81bcf993149847ed9ba74e636085ae6.pdf>

Torres, O. (2000, octobre). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. Actes du 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Lille. En ligne <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF>

Visser, W. (2011). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), pp. 7-22.

von Weltzien Høivik, H. et Shankar, D. (2011). How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 101(2), pp. 175-195.

Wallonie Economie SPW (2019). Carnet de route vers l'écoconstruction. Consulté sur <https://clusters.wallonie.be/servlet/Repository/carnet-de-route-vers-l-eco-construction.pdf?ID=155704&saveFile=>

Wójcik, P. (2016). How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. *Journal of Management and Business Administration*, 24(2), p. 32–55.

Résumé : Ce travail consiste à étudier la création de valeur partagée au sein des petites et moyennes entreprises. La création de valeur partagée est un processus qui élève la responsabilité sociétale des entreprises au niveau stratégique, permettant ainsi à ces dernières de générer des avantages compétitifs. Les bases théoriques sont dans un premier temps posées pour ensuite étudier la création de valeur partagée appliquée aux PME.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm