

LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE AU SERVICE DES ENTREPRISES CITOYENNES

Laurence BRETON-KUENY*

Université de Haute-Alsace - Laboratoire du SESAM

RÉSUMÉ

Cet article propose d'utiliser la méthode de la cartographie cognitive dans le cadre de l'entreprise citoyenne. La cartographie cognitive utilisée dans un premier temps par P.Cossette (1994) pour le développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique a servi de guide. Au moyen de cette méthode, on parvient concrètement à mettre en lumière les caractéristiques d'une organisation citoyenne.

Mots clés: Entreprise citoyenne - cartographie cognitive - Alsace - carte cognitive - concours - Centre des jeunes dirigeants

Introduction

L'entreprise citoyenne constitue aujourd'hui une expression usitée par l'ensemble de la classe politique française, qui y voit une réponse à un chômage récurrent. Cependant, il convient de souligner le flou qui entoure cette notion. Le Centre des jeunes Dirigeants fut en France le premier à donner une définition de l'entreprise citoyenne. Cette excellente définition ne suffit pas à clarifier la situation, et de nombreuses personnes s'interrogent sur la manière dont le concept est appliqué au sein des entreprises. Un travail sur l'entreprise citoyenne (Breton-Kueny, 1995) avait permis de s'apercevoir de la difficulté de cerner cette notion chez les entrepreneurs de P.M.E.. Un questionnaire réalisé par le Centre des Jeunes Dirigeants de Colmar était pourtant parvenu à faire un classement d'entreprises citoyennes, mais il ne retenait que des données succinctes et générales, qui ne permettaient nullement de connaître le contenu de ces entreprises citoyennes. Il fallait trouver une méthode pour visualiser l'ensemble des caractéristiques d'une entreprise dite citoyenne. La méthode de la cartographie cognitive (Cossette, 1994a) répondait à cette attente. La cartographie cognitive évite de réaliser un catalogue, qui ne montre nullement les liens entre les facteurs, qui contribuent à faire d'une P.M.E. une entreprise citoyenne. Le dirigeant dans une P.M.E. fait corps

* Laurence Breton-Kueny est Docteur en sciences de gestion, Université de Haute Alsace - Laboratoire du SESAM - Adresse: 17 rue Varet, 75015, Paris, France

avec la citoyenneté de son entreprise qu'il décide le plus souvent seul ou avec ses proches collaborateurs. Par conséquent, l'univers cognitif du dirigeant contribue à influencer de façon majeure la citoyenneté de son entreprise.

L'objectif de notre présente recherche consiste à montrer la citoyenneté d'une entreprise avec la participation du dirigeant, non seulement pour illustrer cette notion mais également pour donner des idées à d'autres P.M.E. .

Le cheminement suivi consistera dans un premier temps à définir les concepts d'entreprise citoyenne et de carte cognitive. Ensuite dans une seconde partie, la construction d'une cartographie cognitive avec un dirigeant d'une P.M.E. Haut Rhinoise retiendra toute notre attention.

1. La définition du concept d'entreprise citoyenne et de carte cognitive

L'entreprise citoyenne a déjà fait l'objet de recherche dans le cadre de l'entreprise en société (Breton-Kueny, 1995) dans l'optique de montrer comment "l'entreprise citoyenne loin d'être un coût pour l'entreprise peut devenir une source de profit". Il s'agissait également d'insister sur la nécessité pour les entreprises confrontées à la crise actuelle de s'adapter aux évolutions tant économiques que sociales. A cette époque, seul le CJD avait développé une charte de l'entreprise citoyenne (1992). Depuis, le CNPF (1995) a développé sa propre définition de l'entreprise citoyenne. Cependant le CJD reste et restera de part sa philosophie et son dynamisme notre point de référence, d'où l'importance de donner les principes de cette charte.

Les neuf principes retenus par le Centre des Jeunes Dirigeants pour construire l'entreprise citoyenne sont les suivants:

L'entreprise et l'homme: équilibre

1. La première responsabilité de l'entreprise est de rendre les hommes autonomes et responsables.
2. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle du collaborateur garantit son épanouissement.
3. Une recherche sur soi-même permet au dirigeant de trouver son équilibre et de mieux jouer son rôle auprès de ses collaborateurs.

L'entreprise et l'écologie: alliance

4. Le respect de l'environnement doit devenir une composante de la culture et de la stratégie de l'entreprise.

L'entreprise et les sous traitants: partenariat

5. Traiter ses fournisseurs comme ses clients, c'est établir entre donneurs d'ordre et sous-traitants un véritable partenariat fondé sur un objectif commun de prospérité locale.

L'entreprise et les exclus: employabilité

6. Pour lutter contre l'exclusion, il faut la prévenir par l'employabilité et adapter l'entreprise à l'homme.

L'entreprise et la cité: co-développement

7. En agissant avec les institutions et l'ensemble des acteurs sociaux sur la compétitivité et la valorisation de son environnement, l'entreprise renforce les conditions d'un développement durable.

Entreprise, éducation, formation: créativité

8. En s'affirmant comme lieu d'apprentissage permanent et en favorisant les échanges avec le système éducatif dont elle est le complément indispensable, l'entreprise répond à son propre besoin de main d'oeuvre qualifiée et multiplie les facultés de réactivité nécessaires à son évolution.

L'entreprise et l'Europe: influence

9. Le réseau YES est constitué pour élargir les principes de l'entreprise citoyenne et influencer le fonctionnement des institutions européennes pour éviter le développement d'une Europe à deux vitesses.

Cette charte ne veut rien dire, sans la connaissance de la philosophie de ce mouvement, qui, comme son nom l'indique, est constitué de jeunes dirigeants (moins de 47 ans). Les réflexions de ce mouvement devraient, par ailleurs, être plus écoutées, et pas seulement dans des domaines de pointe comme les entreprises citoyennes.

"Les Jeunes Dirigeants ont conscience qu'animée par la seule logique économique, l'entreprise risque de tarir ses propres sources de richesse. Le souci de performance à court terme occartographie cognitiveulte les voies durables de l'innovation et du développement. Aujourd'hui, la performance de l'entreprise n'a de sens que si elle se développe selon trois dimensions complémentaires:

_ la performance économique: elle honore la confiance des actionnaires et des clients

_ la performance sociale: elle repose sur la capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs

_ la performance sociétale: elle s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son environnement.

Les Jeunes Dirigeants réaffirment la conviction fondatrice du CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS -l'entreprise est au service de l'homme- et s'engagent à construire des entreprises citoyennes, toute entreprise qui agit dans un esprit de co-développement avec son environnement et se reconnaît co-responsable de son devenir."

Cette première approche de l'entreprise citoyenne était importante. Cependant, afin d'illustrer le concept de l'entreprise citoyenne on ne pouvait alors qu'effectuer une énumération de ses caractéristiques. Le CJD Alsace avait en 1994 réalisé un concours pour le prix de l'entreprise citoyenne Haut-Rhinoise en répertoriant dans son questionnaire les caractéristiques de l'entreprise citoyenne contenues dans sa charte. Malgré une vision parcellaire des entreprises citoyennes, les résultats ont cependant permis de discerner un prix aux plus méritantes. Toutefois, il était dommage de ne pas aller au-delà de la dotation de prix, en étudiant plus en profondeur l'une des entreprises citées pour sa citoyenneté. Cette démarche fut réalisée grâce à la méthode de la cartographie cognitive, après l'avoir expérimentée avec un membre du CJD. **Il aurait été possible d'effectuer une monographie, mais il était souhaitable d'utiliser une méthode qui permette de visualiser sur une seule page les caractéristiques d'une entreprise citoyenne. L'objectif était de réaliser différentes cartes, afin de répondre aux attentes de nombreuses personnes vis à vis du concept d'entreprise citoyenne.**

La carte cognitive consiste en **"Une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncés par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier"** (Cossette et Audet, 1994) et servira de fil conducteur tout au long de notre recherche. Au travers de l'élaboration de la carte cognitive, on désire présenter la citoyenneté de l'entreprise mise en oeuvre par le dirigeant de la P.M.E. au travers d'un système "d'explications" (causes ou moyens) et de "conséquences" (effets ou fins), qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre.

Il ne faut pas oublier le caractère instrumental de la carte cognitive. Comme le soulignent P.COSSETTE et M.AUDET (1994), on ne peut "prévoir que la carte cognitive, un produit matériel, soit la copie parfaite du produit cognitif que le chercheur a dans la tête, ni que la représentation mentale du chercheur soit le reflet fidèle de représentations discursives du sujet, ni que celles-ci soient équivalentes aux représentations cognitives de ce dernier". La carte cognitive montre une image constituée de concepts et de liens. Ces liens forment des sentiers d'influence, c'est à dire des chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou plusieurs autres concepts, ou même des boucles lorsqu'un concept exerce de façon indirecte une influence sur lui-même.

L'utilisation d'une structure cognitive contribue à mettre en exergue "un schème d'interprétation et d'action, qui permet de rendre intelligible la réalité de l'individu" (Cossette, 1994b). Cette optique nous guide afin de mettre en relief le concept de citoyenneté de l'entreprise au travers des propos et de la collaboration du dirigeant de P.M.E. Il s'agit d'une perspective interprétative ou subjectiviste si l'on préfère, car le système référentiel du dirigeant de P.M.E. devient le centre d'intérêt.

La construction d'une carte cognitive correspond à une démarche précise qu'il convient de présenter en l'illustrant de notre P.M.E. citoyenne Haut-Rhinoise.

2. Les différentes phases de mise en oeuvre

Le dirigeant de P.M.E. fut volontaire pour cette expérimentation, et très "citoyen"¹. La carte cognitive a été réalisée à partir d'entrevues en profondeur. Ce travail avec un sujet déjà sensibilisé à la citoyenneté évite de perdre du temps. La méthode utilisée à consister en deux entrevues avec le dirigeant, la première se déroule dans cette phase exploratoire et dure le plus longtemps, et une seconde lors de la phase de validation. On parvient ainsi à mettre en évidence des éléments pertinents, qui pourront servir de modèles à d'autres dirigeants de P.M.E..

Notre recherche contient un objectif précis, celui de montrer le contenu de la citoyenneté de la P.M.E., il ne s'agit pas d'obtenir la cognition complète du dirigeant, mais d'obtenir à un moment donné une image de l'entreprise.

L'utilisation de la cartographie cognitive nécessite le respect de certaines règles quant à sa mise en oeuvre. Le cheminement suivi conduit à distinguer quatre étapes: une phase exploratoire, une phase de construction, une phase de validation, et enfin une phase d'analyse. Ces phases seront étudiées au travers du cas concret d'une entreprise citoyenne spécialisée dans un secteur proche de celui de l'horlogerie et primée par le prix de l'entreprise citoyenne Haut-Rhinoise de 1994.

¹Plusieurs cartes de divers dirigeants ont été réalisées à ce jour faisant ressortir divers facteurs de citoyenneté. Cette démarche relève de la technique dite intensive plutôt qu'extensive, car elle porte sur l'étude d'un nombre restreint de sujets plutôt que sur une analyse à grande entreprise échelle. S'il est vrai qu'une comparaison entre les cartes sera difficile en raison du caractère idiosyncrasique de chacune, en revanche, l'incommensurabilité qui fait référence à l'impossibilité de comparer point par point chaque carte n'empêche nullement au chercheur de mettre en évidence des différences et des ressemblances entre les sujets.

2.1. La phase exploratoire

Cette phase exploratoire consiste en la construction de grilles d'analyse systématiques réalisées au cours d'un entretien, elles permettront de dessiner une carte cognitive dans la phase de construction. Le dirigeant doit remplir les grilles en présence du chercheur.

Dans le cadre de cette approche, il ne s'agit nullement d'utiliser un schéma type mécaniste d'obtention d'informations (Cossette et Audet, 1994). L'objectif de cette méthode consiste à accéder directement à la cognition du dirigeant de P.M.E. citoyen. L'accès à la cognition du dirigeant se fait au travers de ses propos. Le chercheur sert de guide pour l'aider à remplir au mieux les grilles d'analyse systématiques, tout en veillant à rester neutre de façon à éviter de suggérer à l'individu le contenu à introduire dans les grilles d'analyse systématiques. De nombreux éléments contingents influencent à leur façon le discours du dirigeant, comme le fait, que le chercheur possède également des systèmes de valeurs, croyances qui influencent sa perception et transcription des données. Dans la quête de la neutralité du chercheur, une certaine distance doit être prise avec ses a priori. Le rendez-vous avec le dirigeant a été pris à un moment propice pour le calme et la réflexion, il s'agissait d'une fin de journée. Au départ, on pensait comme chez P.COSSETTE limiter le temps, mais au fur à mesure de nouvelles constructions de cartes, on a préféré ne pas stresser le dirigeant en lui imposant un temps limité, et ce, d'un commun accord. Ce fut le cas pour le dirigeant de P.M.E. d'un secteur proche de l'horlogerie dont le cas est présenté. La carte cognitive représente une nouveauté pour le dirigeant de P.M.E.. Par conséquent, il faut avant de commencer à le guider pour qu'il remplisse les grilles, lui rappeler l'objectif de la carte cognitive, les finalités de l'étude poursuivie, la méthodologie utilisée, sans omettre la confidentialité des données recueillies. L'établissement d'une relation de confiance demeure indispensable. Il s'agit d'une méthode qui s'apparente à la maïeutique², on fait accoucher le dirigeant du contenu de citoyenneté de son entreprise qu'il a en lui parfois de manière inconsciente, et qui vont lui permettre un autre regard sur ses activités ou non-activités par rapport aux autres cartes dressées. Les questions étaient des invitations à la discussion, des lignes directives. La flexibilité et une écoute attentive se révèlent importantes pour créer un climat de confiance sans lequel cette méthode est vouée à l'échec. Au fur et à mesure du remplissage des grilles, le dirigeant gardait la possibilité d'un feed-back si des idées nouvelles lui arrivait .

Le concept de départ reste primordial, si ce dernier est mal posé l'étude ne peut aboutir³. Notre problématique consistait à dégager la vision stratégique du dirigeant sur la citoyenneté de son entreprise:

Question de départ:

²Il s'agit d'une démarche platonicienne visant à faire surgir la vérité chez un interlocuteur. SOCRATE interroge et fait découvrir à son interlocuteur une vérité qu'il ne savait pas qu'il connaissait. C'est la maïeutique ou l'art d'accoucher les esprits.

³On doit remercier le professeur P.COSSETTE pour son aide dans la mise en oeuvre de la méthode.

Quels facteurs vous permettent de dire que votre entreprise est plus ou moins citoyenne?

Si nous avons posé la question qui vient derechef à l'esprit "Pourquoi votre entreprise est citoyenne?", cela aurait représenté deux inconvénients majeurs. D'une part on présumait que l'entreprise était effectivement citoyenne, et d'autre part on risquait de nous montrer que les facteurs favorables.

Afin d'éviter ce travers, le dirigeant, que l'on interviewe, est invité à identifier les facteurs d'une entreprise citoyenne. Chaque facteur est placé au centre d'une grille d'exploration systématique (cf. figure Annexe 1). Le dirigeant place au sein de chaque grille les facteurs clés⁴, pour lesquels le nombre de grilles n'est pas limité. Dans le cas présent, le dirigeant a rempli 4 grilles d'analyse systématiques. Dès lors, 4 facteurs de citoyenneté sont apparus lors du remplissage des grilles par le dirigeant, qui sont mentionnés en majuscule dans la carte (p8) afin de mieux les visualiser:

- _ la structure de l'organisation,
- _ la politique de rémunération,
- _ la formation,
- _ l'implication de l'entreprise et des hommes.

Ensuite, on reprend chaque grille une à une, et le dirigeant est alors soumis à nos questions afin d'indiquer les variables qui auront une influence sur le facteur central, et les variables qu'il influencera.

Par exemple pour le facteur STRUCTURE DE L'ORGANISATION, une question posée s'intéressait à la motivation du choix de la structure. Un des réponses concernait *le choix du dirigeant*. Cette opération est réitérée pour les "explications" (variables influençantes) et les "conséquences" (variables influencées). Il fallait connaître ce qui influence *le choix du dirigeant* et ce qu'il influence. Parmi les réponses données que l'on retrouve (p8), *le choix du dirigeant* est influencé par son statut de dirigeant-salarié, qui il influence l'accord d'intéressement. Cela prouve la capacité du dirigeant à s'engager très activement dans l'élaboration d'une stratégie (Eden et Banville, 1994).

Pour chacun des concepts auxquels le dirigeant pensait, il devait déterminer s'il s'agissait d'un facteur influencé ou influençant le concept. Contrairement aux apparences, cela n'est parfois guère aisé à trouver. Il s'agit à chaque fois de remonter à la chaîne d'influence qui déclenche l'existence de tel ou tel facteur.

⁴ Il faut faire des remarques sur le remplissage de ces grilles:

- _ Les sujets ont toujours été contactés avant le premier rendez-vous, et se sont toujours prêtés avec beaucoup d'intérêt à l'étude. Néanmoins on a toujours montré l'intérêt pour les deux parties de l'étude de la carte cognitive dans le cadre de l'entreprise citoyenne.
- _ On a toujours mis en confiance le dirigeant, en lui expliquant que non seulement il n'avait pas à remplir entièrement les grilles mais qu'elles étaient évolutives et pas rigides.
- _ On a toujours guidé la dirigeant sans l'influencer dans la mesure du possible, tout en illustrant nos propos.
- _ Les grilles ne doivent en aucune manière être ressenties comme une contrainte, elles sont modulables en fonction de chaque concepts,
- _ A partir de la construction de la deuxième carte, le temps de l'entretien ne fut plus limité.

Le rôle du chercheur est indispensable pour guider au mieux, car le dirigeant comme tout autre interviewé n'a pas l'habitude de raisonner de cette manière.

Le temps de l'entrevue était fait d'alternance entre réflexion approfondie sur les grilles, et de périodes de discussion plus générales. La technique demande de la part du chercheur de la vigilance, car il doit rester maître à bord en gardant à l'esprit ses préoccupations, c'est à dire le remplissage des grilles, tout en ne mettant pas de pression sur le dirigeant. Si T.Verstraete (1995) mentionne la possibilité et l'utilité de mener les entretiens en dehors du lieu de travail pour les créateurs d'entreprise, cela n'est pas utile dans le cadre de notre problématique. En revanche, il a parfaitement raison d'insister sur le plan de travail qui doit être suffisamment grand pour étaler nos grilles.

Une fois le travail sur les grilles avec le dirigeant de P.M.E. achevé, une nouvelle étape nous attendait avec la construction de la carte cognitive.

2. La phase de construction

Si la phase exploratoire correspond à une stratégie de recherche particulière, qui nécessite en moyenne 4 heures de rencontre avec le dirigeant. En revanche, on ne comptabilise pas le temps pour réaliser la carte cognitive à partir des grilles lors de la phase de construction. Cela représente un temps de travail très long, car il convient de réaliser une carte des plus opérationnelles possible. Cependant, il faut noter que contrairement à d'autres chercheurs, les propos tenus n'ont pas été enregistrés. Toutefois, des notes prises quand le dirigeant remplissait ses grilles, furent très utiles à ce moment là. D'ailleurs, de nombreuses parties du discours étaient informelles, et certaines choses confiées trop confidentielles pour être enregistrées sur une cassette.

Le traitement des matériaux recueillis constitue une phase longue. Comme l'indique P.COSSETTE (1994), "La réalisation et la transcription des entrevues a été suivie d'une phase longue et fastidieuse de repérage des principaux concepts utilisés par le sujet et, le cas échéant, des liens d'influence qu'ils établissaient entre eux".

A partir des grilles remplies par le sujet, il fallait retracer le plus fidèlement possible les propos. C'est pourquoi tout au long de la construction des grilles, on avait essayé à chaque fois que le facteur énoncé était trop vague ou trop long, de le faire préciser. Le plus difficile exercice consiste bien évidemment à énoncer clairement et simplement la pensée recueillie sans la déformer.

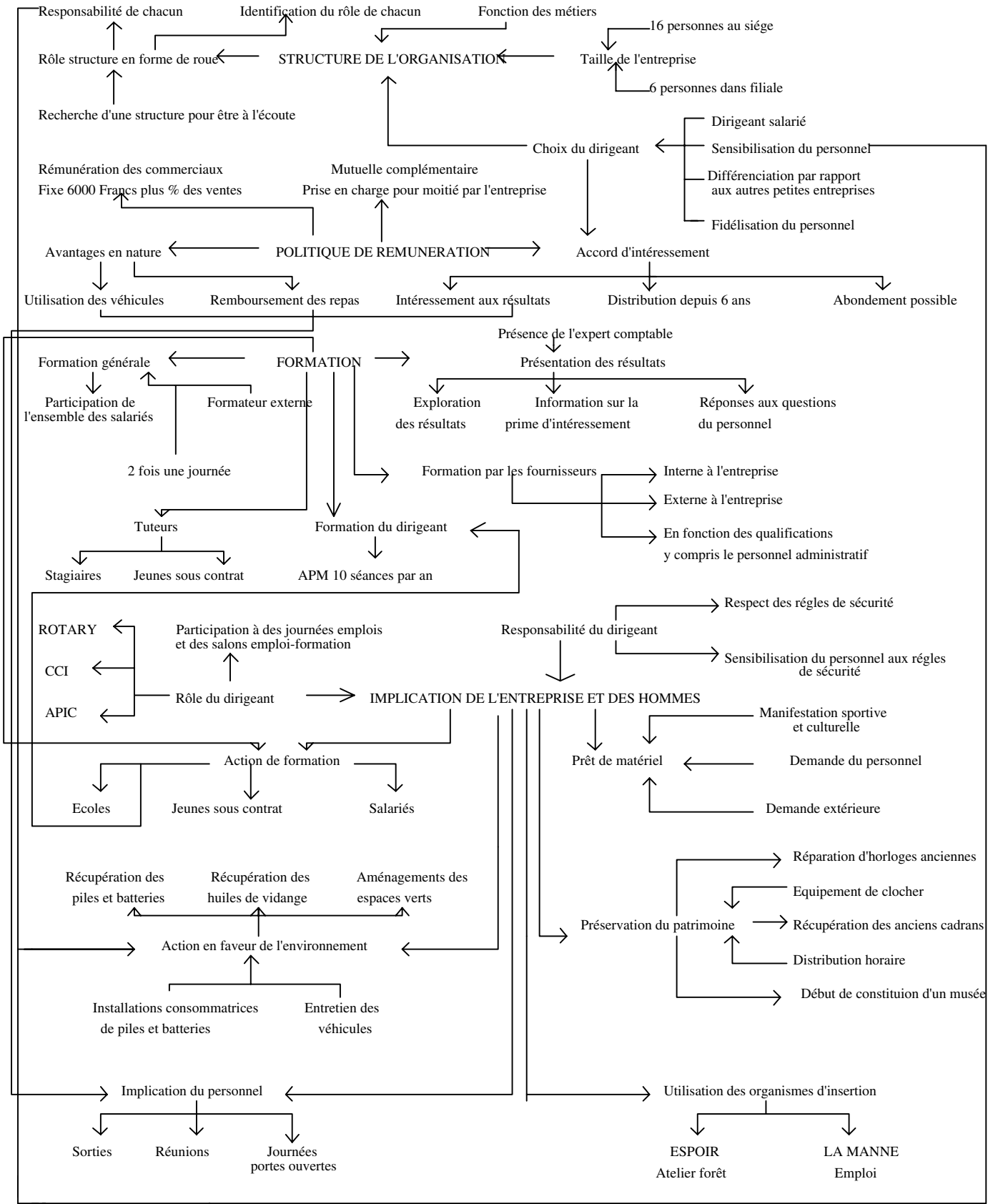
La construction de la carte cognitive fit l'objet de plusieurs tentatives avant de parvenir à la carte cognitive finale rigoureuse à présenter pour correction au dirigeant. De surcroît dans cette recherche, il existe des liens privilégiés représentés par des liens d'influence, des liens d'inclusion, qui constituent l'un des intérêts de la carte cognitive, mais qui oblige à veiller à une construction cohérente de la carte. Les liens d'inclusion sont des liens caractérisés par "l'emboîtement" d'une variable dans une autre. Aussi pour des facteurs forts divers, on peut trouver des variables influençant un facteur et influencées par un autre. Ainsi, le *choix du dirigeant* influence l'accord d'intéressement

mis en place, qui est lui-même influencé par la POLITIQUE DE REMUNERATION. Sans omettre que le *choix du dirigeant* influence cette fois directement la STRUCTURE DE L'ORGANISATION. Il s'agit bien sur d'un exemple parmi d'autres qui sont contenus dans la carte (p8). Aucun des facteurs est isolé des autres sur la carte cognitive, ce qui est parfaitement normal, car les liens permettent de visualiser la cohérence des actions d'une entreprise citoyenne. D'ailleurs, les concepts et leurs liaisons contribuent pour beaucoup à l'intérêt de cette carte.

La carte cognitive a ainsi pris la forme d'un tout organisé et ordonné. Cette carte fut ensuite présentée à validation.

3. La phase de validation

Il a fallu tester la validité de la carte auprès du dirigeant, et la corriger en suivant ses indications quand cela était nécessaire. Cela fut réalisé lors d'une nouvelle rencontre très courte cette fois, de moins d'une heure. Ce contrôle permet de révéler au besoin les erreurs ou les corrections à y apporter. Il pouvait s'agir de nouvelles idées, ou de changements de positionnement. Lorsque le concept était confirmé, on surlignait le trait, démarche identique à celle de P.COSSETTE. Il fallait également vérifier que des concepts ne manquaient pas. Cette phase a contribué à donner son aspect final à la carte cognitive que nous avons dessiné. Nous vous présentons d'ailleurs celle du dirigeant de P.M.E. Haut-Rhinoise proche du secteur de l'horlogerie.



A partir de là, nous avons pu nous intéresser à la phase d'analyse de la carte cognitive que nous avons dressée. Comme T.VERSTRAETE (1995) nous distinguons cette phase, car elle constituait notre point ultime qui nous a guidé pour l'utilisation de la cartographie cognitive.

4. La phase d'analyse

L'analyse de la carte cognitive d'un dirigeant de P.M.E. dans le cadre de la recherche des facteurs de citoyenneté de l'entreprise étant personnelle, on a choisi de se passer du logiciel Graphic Cope⁵. Néanmoins, cela n'enlève rien à la pertinence de la méthodologie utilisée. Tous les chercheurs qui se servent de la cartographie cognitive n'utilise pas forcément Cope (Verstraete, 1995). La carte dressée a permis au dirigeant de visualiser non seulement tout ce qu'il réalisait, mais également d'en comprendre toute l'importance au niveau de la citoyenneté de l'entreprise.

Au travers de la carte, on a choisi volontairement de pas visualiser l'intensité des liens établis par le dirigeant, à cela plusieurs raisons⁶. La première réside dans le thème de notre étude qui se voulait une photographie du contenu d'une entreprise citoyenne. Cette volonté répond à une demande croissante souvent faite par mes interlocuteurs au sujet des entreprises citoyennes. On a beau leur donner la charte du CJD ou d'autres définitions y afférents, leur désir réside souvent à visualiser des cas concrets, ce qui est désormais réalisé avec la carte cognitive. Cette méthode au moyen de cartes cognitives donne par conséquent un visage concret, de ce que l'on appelle une entreprise citoyenne.

Deuxièmement notre tempérament nous porte à nous intéresser aux schèmes personnels des individus sans codification. De plus, l'intensité des liens correspond à un état d'esprit qui est fonction notamment des préoccupations des dirigeants, et qui par conséquent connaît une variation beaucoup plus grande que les facteurs proposés, qui eux connaissent une certaine pérennité dans les actions suivies.

L'analyse de la carte cognitive réalisée pourrait prendre des pages, on a donc choisi de mettre en relief les facteurs de citoyenneté de cette entreprise tels qu'ils apparaissent dans cette carte.

L'implication de l'entreprise et des hommes constitue le facteur le plus important de citoyenneté pour l'entreprise considérée. Ainsi, non seulement l'entreprise et ses membres participent à la vie de la communauté au travers de prêt de matériel, d'actions en faveur de l'environnement et du patrimoine. Mais de plus, les collaborateurs du dirigeants s'impliquent pour la formation des jeunes. Cependant, il convient de ne pas minimiser l'impact des schèmes du dirigeants qui sont pour beaucoup dans l'utilisation des organismes d'insertion (LA MANNE, ESPOR) et de sa responsabilité vis à vis de ses

⁵Le logiciel Graphics COPE a été réalisé et est vendu par le department of Management Science de l'Université de Glasgow en Ecosse. Il permet une aide à la carte cognitive et aux systèmes experts afin d'analyser les concepts, et rendre la carte plus interactive.

⁶Sinon, nous aurions pu avoir recours au logiciel COPE, dont se servent de nombreux chercheurs.

hommes. Dirigeant, qui comme on le voit, s'implique beaucoup au niveau de la communauté de Colmar.

Un élément est apparu au travers de la construction de cette carte. Il relève de l'organisation manageriale de l'entreprise et de l'innovation dans le domaine de **la structure de l'organisation**, qui correspond à la plus efficiente découverte par le dirigeant pour répondre à son attente. Cette structure comme on le découvre dans la carte est en forme de roue, ce qui lui permet tout en déléguant à quelques collaborateurs de tout maîtriser. La taille de l'entreprise correspond d'ailleurs au désir de continuer à bénéficier de l'effet de synergie dû à cette structure et à limiter sa taille.

La formation continue un pôle important pour le dirigeant, qui implique différents éléments. La propre formation du dirigeant le conduit à anticiper les besoins de son entreprise, à la fois pour ses collaborateurs, que pour les jeunes pour lesquels existent des tuteurs prêts à les encadrer. La formation n'est pas seulement en rapport avec le travail effectué, elle devient également générale avec la présence annuelle d'un expert comptable chargé de présenter les comptes à tout le personnel pour les impliquer davantage encore. Cela contribue à rendre la structure plus apte à réaliser des buts stratégiques, car les personnes deviennent parties prenantes de leur organisation (Bougon et Komocar, 1994).

La politique de rémunération constitue un élément très favorable, car rares sont les entreprises qui réalisent que cet aspect des choses ne doit pas être négligé. De plus il s'agit d'une structure de petite taille, en 1995 il y avait 16 personnes dans la société mère et 6 personnes dans une filiale avec un âge moyen de 33 ans. Il est agréable de voir un accord d'intéressement réalisé depuis 1989 avec un personnel dont le nombre s'élevait en 1988 à 7 personnes.

Cette carte peut désormais servir de tableau de bord non seulement pour le dirigeant mais également pour ses collaborateurs, et pour tout lecteur intéressé par les entreprises citoyennes. On s'aperçoit que de nombreux concepts sont mis en oeuvre par la collectivité de l'entreprise même si le dirigeant les initie, notamment au niveau des comportements. Si la carte peut jouer un rôle dans la citoyenneté de la P.M.E., en revanche on ne doit pas omettre que cette dernière contribue surtout à **découvrir l'homme qui se trouve derrière le dirigeant et le niveau de l'innovation organisationnelle**⁷.

Conclusion

Le double contact dirigeant-chercheur permet non seulement à la recherche d'avancer, mais également de fournir davantage de données sur le monde des P.M.E. au chercheur, et au dirigeant un aperçu d'une nouvelle méthode, qui devrait se généraliser dans tous les domaines stratégiques.

⁷Une analyse succincte de cette carte est effectuée en Annexe 2. Une analyse détaillée des cartes réalisées sera faite prochainement dans d'autres articles.

Cette méthode a permis de montrer l'utilisation de la cartographie cognitive dans un domaine nouveau, et de montrer toute sa potentialité. Il s'agit d'une méthode opérationnelle qui devient de moins en moins complexe au fur et à mesure de son utilisation. Dans cet article, on s'est surtout intéressé à montrer le cheminement logique qui conduit à la construction d'une carte cognitive au travers d'un exemple concret. Il est bien évident que la phase d'analyse complète de la carte ne peut y figurer, car il s'agissait de montrer une méthode, l'analyse sera faite ultérieurement dans d'autres publications. On espère cependant avoir convaincu le lecteur non seulement de la pertinence de la méthode, mais également de l'utilité d'étudier concrètement et en profondeur le concept d'entreprise citoyenne qui est de plus en plus usité, et dont l'intérêt n'est pas prêt de décroître.

Bibliographie

- BOUGON, MG et KOMOCAR, J (1994), "Façonner et diriger la stratégie. Approche holistique et dynamique", in COSSETTE, P (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, Ed ESKA, pp. 57-80.
- BRETON-KUENY, L (1995), "L'entreprise en société: l'entreprise citoyenne et l'entreprise alternative", *Revue PERSONNEL*, N°357, pp. 55-58.
- COSSETTE, P (1994a), "Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME: une étude exploratoire, Colloque de l'ICSB JUIN 1994 à Strasbourg.
- COSSETTE, P (1994b), "Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations", in COSSETTE, P (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, Ed ESKA, p.3-12.
- COSSETTE, P & AUDET, M (1994), "Qu'est-ce qu'une carte cognitive?", in COSSETTE, P (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, Ed ESKA, pp. 13-36.
- EDEN, C et BANVILLE, C (1994), "Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur", in COSSETTE, P (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, Ed ESKA, pp. 81-112.
- VERSTRAETE, T (1995), "Cartographie cognitive et cartographie cognitive accompagnement de projet de création d'entreprise", pp. 525-544, Acte du deuxième congrès international francophone de la P.M.E., Paris 1995.

ANNEXE 1
Grille d'exploration systématique

