UBFC
UNIVERSITÉ
BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

IHEC
Carthage
UNIVERSITÉ DE CARTHAGE
Institut des Hautes Études Commerciales

THESE EN COTUTELLE

Pour obtenir le grade de

Docteur

En Sciences de Gestion

Par

Lobna Baccouche

Le mensonge comme manœuvre d'acquisition de légitimité organisationnelle

Considérations éthiques et processus de réalisation

Thèse présentée et soutenue à Dijon, le 18 décembre 2019

MEMBRES DE JURY

Monsieur Patrice Laroche	Professeur des Universités, IAE Nancy Université de Lorraine	Président / Rapporteur
Monsieur Marc Valax	Professeur des Universités, IAE Lyon Université Jean Moulin	Rapporteur
Madame Salma Damak-Ayadi	Professeur des Universités, IHEC Carthage Université de Carthage	Examinateur
Madame Wafa Khlif	Professeur des Universités, TBS Business School Barcelone	Examinateur
Monsieur Samuel Mercier	Professeur des Universités, IAE Dijon Université de Bourgogne	Directeur de thèse
Madame Olfa Zeribi Ben-Slimane	Professeur des Universités, IHEC Carthage Université de Carthage	Directeur de thèse

REMERCIEMENTS

Arrivée au bout de cette thèse, je tiens à exprimer ma gratitude envers les personnes qui ont veillé à ce que ce travail de recherche soit accompli.

Je tiens spécialement à remercier mes deux directeurs de thèse, Professeure Olfa Zeribi Ben Slimane et Professeur Samuel Mercier qui m'ont accompagnée tout au long de ce travail. En plus de leurs précieux conseils au niveau de la thèse, ils m'ont offert la possibilité de découvrir mon vrai potentiel en tant que chercheur et en tant que personne. L'expérience de la thèse m'a permis de donner le meilleur de moi-même.

Durant ces années, j'ai été confrontée à des situations inédites, de nouveaux pays, de nouvelles rencontres et de nouveaux défis. Je tiens ici à exprimer ma fascination pour mes hôtes. L'importance qu'ils accordent au travail et à la recherche m'a bien marqué.

Je tiens, aussi, à exprimer ma sincère reconnaissance aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail et pour m'avoir honoré par leur présence à ma soutenance.

Une pensée particulière à madame Besma Fekih Romdhane. L'expérience de la thèse est un long parcours personnel, mais surtout une grande expérience collective. Nous découvrons des personnes qui, non pas uniquement par leur dévouement au travail, mais aussi par leur grande qualité humaine, nous apportent un réconfort et un soutien inestimables.

Je remercie également tous les entrepreneurs qui ont accepté de coopérer malgré la sensibilité du sujet traité. Ceci témoigne du fort engagement qu'ils détiennent auprès du monde universitaire.

Mes remerciements vont également à tous ceux qui ont participé de loin ou de près à l'aboutissement de ce travail.

Je dédie ce mémoire,

À mes parents, mon frère, ma sœur, ma tante Souad et toutes les personnes qui me sont chères. Hier, Aujourd'hui et l'Éternité, mon amour envers vous a été, est et restera infaillible.

À la Liberté, la Diversité, la Tolérance, la Justice, la Beauté, l'Humanité et les Sciences, je relèverai tous les défis.

« La possibilité du mensonge est donnée avec la conscience elle-même, dont elle mesure ensemble la grandeur et la bassesse. Et comme la liberté n'est libre que parce qu'elle peut choisir ou le bien ou le mal, ainsi la dialectique du mensonge tient tout entière dans cet abus d'un pouvoir qui est propre aux consciences adultes ».

Vladimir Jankélévitch (1903 -1985)

Résumé

Le présent travail de recherche a pour objectif de focaliser l'attention sur le concept de « mensonge de légitimation » afin de briser les tabous l'entourant et apporter un éclairage théorique sur un phénomène organisationnel prégnant. Il vise, particulièrement, à fournir des éléments de compréhension sur la façon dont certains entrepreneurs agissent afin d'acquérir, moyennant le mensonge, une légitimité initiale à leurs petites et nouvelles entreprises. Cette légitimité leur permet de remporter le soutien des parties prenantes et d'accéder aux ressources requises pour le développement de leurs activités. L'étude de l'association antinomique du mensonge et de la légitimité nous a amené à nous pencher sur deux questions : la première question est liée aux considérations éthiques du mensonge et la deuxième question concerne son processus de réalisation.

Sur le plan théorique, notre étude a procédé à une réévaluation des approches morales classiques et a proposé une nouvelle alternative dépassant les anomalies opérationnelles dépistées. Par ailleurs, la multi-dimensionnalité du processus du mensonge a été démontrée par le croisement de plusieurs champs disciplinaires examinant, à la fois, la cognition, les échanges sociaux et les émotions.

Sur le plan méthodologique, notre étude s'est basée sur une approche qualitative explorant en profondeur les perceptions, les caractéristiques ainsi que le processus du mensonge de légitimation auprès d'une vingtaine d'entrepreneurs tunisiens. L'examen des données collectées s'est appuyé sur des analyses de contenu complétées par des démarches assignées aux cartes visuelles.

Les résultats ont suggéré un processus du mensonge de légitimation composé de cinq phases : (1) une phase d'identification de problèmes, en lien avec la légitimité organisationnelle, dont les solutions reconnues sont inaccessibles. (2) Une phase de construction de la manœuvre mensongère permettant à l'entrepreneur d'identifier ses complices, les parties prenantes victimes et de déterminer la forme et le contenu du mensonge. Durant cette phase, des émotions morales négatives, telles que l'anxiété et la culpabilité, sont susceptibles d'émerger chez l'entrepreneur. Elles reflètent, par leur nature, la valeur éthique associée au mensonge. (3) Une phase de prise de décision, lors de laquelle l'entrepreneur, poussé par ses ambitions et par d'autres facteurs environnementaux, procède à la rationalisation de son comportement et à la neutralisation des émotions négatives qui en découlent. (4) Une phase de réalisation de la manœuvre mensongère et (5) une phase de contrôle.

L'examen des considérations éthiques du mensonge a laissé apercevoir un « espace moral individuel libre », représentant une marge entre les valeurs éthiques individuelles de l'entrepreneur, les normes éthiques et morales de la société et de la profession ainsi que les circonstances, permettant l'émission de certains mensonges sans qu'ils ne soient perçus comme un dépassement des limites éthiques.

Mots clés : Légitimité organisationnelle, mensonge de légitimation, éthique, approche basée sur les émotions, processus du mensonge.

Abstract

This research aims to focus the attention on the concept of "legitimation lie" in order to break the silence surrounding it and to shed light on an organizational phenomenon that is not as rare as what we could believe. Specifically, it provides an explanation of how some entrepreneurs succeed in acquiring initial legitimacy for their small and new businesses through lies. The study of the antithetical association of legitimacy and lies led us to focus on two research axes: on the one hand, the ethical considerations attributed to legitimacy lies and on the other hand, the process of their realization.

On the theoretical level, our study required a reassessment of classical moral approaches, with the aim to offer a new alternative that goes beyond the operational limits encountered. In addition, the multi-dimensionality of lying process has been illustrated by the intersection of several disciplinary fields examining cognition, social exchanges and emotions.

On the methodological level, this work was based on in-depth interviews conducted with 20 entrepreneurs of newly founded small businesses. The examination of the collected data was mainly based on thematic content analyzes preceded or completed, when necessary, by content analyzes or by practices appropriate to visual maps.

The results suggest a process of legitimation through lies made of five phases: (1) a phase of identification of problems related to the organizational legitimacy in which the solutions usually practiced used are inaccessible. (2) A phase of construction of the lying's tactic in which the entrepreneur identifies his / her collaborates, the victims and determines the form and content of the lie. During this phase, negative moral emotions, such as anxiety and guilt, are likely to emerge. These emotions reflect by their natures the ethical value associated to the lie. (3) A decision-making phase in which the entrepreneur, pushed by his ambitions and other environmental factors, rationalizes his behavior and neutralizes the negative emotions felt. (4) A phase of realization of the lying's tactic and (5) a phase of control.

The examination of the ethical considerations of lies revealed a "free individual moral space" - representing a margin between social and professional ethical standards, individual ethical norms and the circumstances surrounding the lies, where entrepreneurs allow themselves the right to use some forms of lie, according to their own rationality operating in that margin, without perceiving themselves as overstepping ethical limits.

Key words: Organizational legitimacy, legitimacy lie, ethics, emotion-based approach, process of lying.

Liste des acronymes

PNE : Petite(s) et Nouvelle(s) Entreprise(s)

PP : Partie(s) Prenante(s)

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....1

PARTIE I. DE LA LÉGITIMITÉ ORGANISATIONNELLE ET DU MENSONGE 11

CHAPITRE 1. Mensonge et légitimité : une antinomie opportune pour les petites et nouvelles entreprises 12

Section 1. Ambiguïté autour de la pratique du mentir 13
Section 2. Légitimité organisationnelle : condition sine qua non à la survie des entreprises. 21
Section 3. Stratégies et mécanismes de réponse au déficit de légitimité 30
Section 4. Lien entre mensonge et légitimité des petites et nouvelles entreprises..... 39

CHAPITRE 2. Le mensonge du point de vue de l'éthique 42

Section 1. Rapport de l'action avec la morale, l'éthique, la déviance et le crime 44
Section 2. Considérations éthiques du mensonge selon les approches classiques 48
Section 3. Approche basée sur les émotions en tant que substitut aux approches classiques 55

CHAPITRE 3. Le mensonge : un processus à triple facette 65

Section 1. Processus cognitif du mensonge..... 66
Section 2. Processus d'échange du mensonge..... 73
Section 3. Processus émotionnel du mensonge 86

CONCLUSION DE LA PARTIE I 97

PARTIE II. INVESTIGATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....100

CHAPITRE 4. Design et methodologie de la recherche.....101

Section 1. Contexte de la recherche..... 102
Section 2. Conception de la méthodologie de la recherche 115
Section 3. Choix et description de l'échantillon..... 131

CHAPITRE 5. Autopsie des cas de mensonge de legitimation collectés 150

Section 1. Nature des problèmes rencontrés par les petites et nouvelles entreprises..... 151
Section 2. Typologie des mensonges de légitimation émis par les entrepreneurs 169
Section 3. Facteurs encourageant l'apparition des mensonges de légitimation 178
Section 4. Caractéristiques relatives à la communication des mensonges de légitimation 186
Section 5. Application de l'approche basée sur les émotions..... 196
Section 6. Gestion des émotions négatives activées par le mensonge 216

CHAPITRE 6. Reconstitution du processus operatoire relatif aux mensonges de legitimation……...231

Section 1. Mise au point autour de la notion de processus 232
Section 2. Caractéristiques de l'analyse 248
Section 3. Processus individuels des mensonges de légitimation collectés 253
Section 4. Processus général du mensonge de légitimation..... 292

CONCLUSION DE LA PARTIE II.....305

CONCLUSION GENERALE 307

BIBLIOGRAPHIE 319

LISTE DES TABLEAUX 346

LISTE DES FIGURES..... 348

LISTE DES ANNEXES……...350

INTRODUCTION GENERALE

Le présent travail de recherche a été initié par le constat d'une pléthore de comportements non éthiques mal compris : corruption, crimes en col blanc, harcèlement, espionnage, etc. Ces comportements se propagent silencieusement dans la société jusqu'à en devenir démesurés et hors de contrôle (Zuber, 2014). Un éveil de la conscience collective sur l'importance de la dimension éthique dans les organisations a pris naissance durant les années 1980 (Mercier, 2004). Depuis, les entreprises prêtent une attention particulière au développement de codes éthiques promulguant, à la fois, les valeurs morales universelles et leur responsabilité envers toutes les composantes de l'environnement (Kaptein, 2004 ; Mercier 1997). Cependant, en dépit des efforts considérables allant dans ce sens, des comportements non éthiques persistent, se prolifèrent et entrent même dans des mécanismes parallèles s'imbriquant aux pratiques organisationnelles légitimes.

L'objectif de départ de ce travail visait à étudier ces mécanismes et à identifier la dynamique de leur instauration. De ce fait, nous nous sommes intéressés aux caractéristiques individuelles, organisationnelles et environnementales incitant aux comportements non éthiques, ainsi qu'aux processus de leur normalisation, rationalisation et institutionnalisation. Toutefois, après deux longues années de recherche, nous avons constaté que nous faisions face à ce que Rittel et Webber (1973) qualifient de « *Wicked problem* ». Étant des problèmes « fantômes », ces derniers ne possèdent pas de définition complète, n'ont pas de contre-mesures pour être arrêtés et n'ont aucune solution ultime ou immédiate pour être résolus. Ils sont abstraits, constants et interminables.

Après une analyse réflexive, le nouveau défi était de trouver une brèche nous permettant d'infiltrer les pratiques non éthiques tout en contournant les problèmes susceptibles d'émerger aux niveaux théorique et pratique. Il n'existe plus de « bloc » uniforme appelé « comportements non éthiques ». Chacun de ces comportements est pour sa part, indépendant et unique. En outre, il ne suffisait plus de spécifier et d'isoler une pratique non éthique en vue d'être scrutée. Il fallait, également, identifier une pratique imposée par une incohérence situationnelle pour être accessible sur le terrain.

Le concept de « *Legitimacy lie* » abordé par Rutherford, Buller et Stebbins (2009) répondait à ces critères. L'association antinomique du mensonge et de la légitimité, dans les petites et nouvelles entreprises (PNE) encore fragiles et instables, témoigne de l'existence de problèmes imminents appelant à être explorés. En plus de porter le poids des contraintes appliquées aux très petites entreprises (TPE) ou encore celles imposées aux petites et moyennes entreprises (PME), les PNE sont désavantagées par leur très jeune âge et par leur manque d'expérience.

« Mentir pour légitimer », cette contradiction nous a intrigué. Comment un entrepreneur arrive-t-il à rassurer, sous une apparence honorable, les parties prenantes (PP) en pratiquant le mensonge pour paraître légitime à leurs yeux et gagner leur confiance ? Cette question nous a amené à nous pencher de plus près sur les contraintes situationnelles rencontrées par les PNE.

Qualifiées de « *New ventures* », de « *New and Small Firms* » et de « *Small new born businesses* », les PNE naissent condamnées de leur nouveauté, de leur petite taille et du manque d'expérience de leurs entrepreneurs. En effet, jugées systématiquement comme non fiables, ces entreprises sont souvent sous-estimées et déconsidérées par les PP. Les discriminations qu'elles subissent les privent des ressources fondamentales nécessaires à leur survie et à leur croissance. Ce manque de ressources creuse davantage le fossé existant entre les PNE et les grandes entreprises, causant ainsi leur disparition avant même qu'elles n'aient atteint leur cinquième anniversaire. Ce risque est estimé de 40% durant la première année suivant leur création (Timmons, 1990). Le taux élevé de mortalité prématurée incite certains entrepreneurs à développer des manœuvres de légitimation peu coûteuses et plus accessibles. La quête de la conformité aux prescriptions institutionnelles n'est plus à l'ordre du jour. Il n'est plus question d'adopter les pratiques communes et reconnues, telles que décrites dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, mais de déguiser les pratiques existantes et disponibles afin qu'elles paraissent conformes aux attentes des PP. C'est ainsi que le mensonge s'est retrouvé lié à la légitimité organisationnelle. Substituant une vérité dérangeante, ce dernier confère une couverture sous laquelle un semblant de conformité est affiché.

Nous ne présupposons pas que tous les entrepreneurs recourent aux mensonges pour légitimer leurs PNE. Toutefois, nous présentons les faits de manière à démontrer que certains d'entre eux sont, au moins, encouragés à le faire.

L'usage du mensonge dans le but de conquérir la confiance des PP n'est pas une mesure sans risque. Une action, une parole ou même une émotion mal placée peut éveiller les soupçons, endommager la réputation de l'entreprise, parfois, sans laisser une possibilité à l'entrepreneur de se rétracter ou de dédommager les torts causés. La volonté de certains entrepreneurs de se livrer aux mensonges, malgré les risques sous-entendus, nous a conduits à formuler notre problématique de recherche.

1. Problématique et objectifs de la recherche

Nous visons à comprendre comment certains entrepreneurs arrivent à se servir du mensonge pour amener les parties prenantes à accorder une légitimité initiale à leurs petites et nouvelles entreprises ?

Cette problématique se discerne par l'exploration de deux axes de recherche, précisément :

- Les considérations éthiques du mensonge telles que perçues par les entrepreneurs.
- Le processus de déclenchement et de réalisation du mensonge de légitimation.

1.1. Considérations éthiques des mensonges de légitimation

L'identification de la manière dont le mensonge est perçu par les entrepreneurs constitue la première étape pour comprendre la prédisposition de ces derniers à s'engager dans cette manœuvre. La fragilité de la situation des PNE impose aux entrepreneurs d'agir en urgence. Toutefois, le manque de moyens, d'expérience et de réputation limitent leur marge d'action. Le mensonge émerge pour combler l'incapacité d'opérer d'une manière licite. En tenant compte de cette incapacité, le questionnement inéluctable suivant s'est imposé : est-il possible de parler de comportement non éthique en absence de choix ?

Ce questionnement dispose de plusieurs réponses philosophiques distinguées par leur appréhension de l'éthique et du mensonge. L'approche déontologique interdit le mensonge indépendamment des circonstances et des conséquences qui en découlent. Il est radicalement perçu comme étant non éthique, enfreignant les valeurs morales universelles et menaçant la cohésion de la vie sociale. Un acte mensonger héroïque est autant réprimé qu'un acte mensonger traître. L'approche utilitariste est, en revanche, beaucoup plus malléable. Dans cette perspective, le mensonge est perçu comme éthiquement correct s'il produit plus de bien que de mal pour le plus grand nombre de personnes. Cette approche soulève en soi plus d'interrogations complexes que celles soulevées par le mensonge. Qu'est-ce qu'un comportement utile ? Quelle est la limite entre l'utile et le non éthique ? Devrons-nous ignorer les droits des minorités ? L'abstraction des réponses apportées à ces questions incite certaines personnes à dépasser les limites morales en vue de satisfaire leurs intérêts. L'approche du contrat social intégré de Donaldson et Dunfee (1999) autorise toute forme de mensonge à condition qu'elle bénéficie du consentement de toutes les parties impliquées, y compris la victime. Le soubassement de cette approche anéantit l'essence même de certains mensonges dont le fondement est la manipulation et la tromperie.

Sur le plan pratique, le fait d'interroger explicitement les entrepreneurs sur la façon dont ils perçoivent éthiquement leurs mensonges présente des complications sur diverses échelles. D'une part, ils sont susceptibles d'appliquer un certain isomorphisme à leurs réponses en émettant des jugements estimés comme socialement appropriés au détriment de leurs vraies opinions. D'autre part, l'attribution d'une réponse à cette question est un débat demandant de nombreuses analyses rationnelles annulant les véritables raisons et circonstances du mensonge.

En vue de remédier à ces contraintes pratiques, nous nous sommes attachés à développer une nouvelle approche basée sur les émotions afin d'identifier les considérations éthiques du mensonge. En associant plusieurs cadres théoriques, tels que la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1969, 1971, 1986), le concept de soi (Coopersmith, 1959, 1967 ; Piers et Harris, 1964 ; Sears et Sherman, 1964 ; Purkey, 1970), le « *feeling-as-information* » (Schwarz, 2011) et la description des émotions provoquées par le mensonge (Ekman, 1985, 1992, 2009), l'approche basée sur les émotions postule que les réactions émotionnelles éprouvées par le menteur vis-à-vis de son mensonge reflètent implicitement mais authentiquement les considérations éthiques assignées à ce comportement.

1.2. Processus du mensonge de légitimation

Identifier les étapes et les mécanismes de déclenchement et d'exécution du mensonge constitue la deuxième étape pour comprendre la manière dont certaines PNE sont légitimées au moyen de cet outil. N'étant pas un comportement naturel, spontané et sans contrainte, la réalisation du mensonge nécessite, de la part des entrepreneurs, des efforts considérables sur de multiples facettes. Ces efforts se traduisent, à la fois, par la coordination d'un processus cognitif, d'un processus d'échange et d'un processus émotionnel sensibles. Étant hautement interpersonnel, le mensonge implique l'identification préalable de la vérité ainsi que sa répression en faveur d'une nouvelle histoire, partiellement ou entièrement inventée, en fonction des attentes des entrepreneurs et des PP victimes. Des stratégies de manipulation sont employées et sont, par la même occasion, menacées d'être contrecarrées par des stratégies de détection, mettant ainsi les deux parties adverses dans une position de veille constante. Une telle situation active un ensemble d'émotions perceptibles qui, à défaut de contrôle, risquent de faire échouer le mensonge.

L'étude du processus général du mensonge de légitimation nous permettra, entre autres, de préciser les soubassements et la dynamique de son fonctionnement.

2. Aperçu sur la démarche méthodologique de la recherche

Cette recherche se focalise sur deux concepts socialement construits à savoir, le mensonge et la légitimité, et de la façon dont ils sont perçus et réalisés par les acteurs. De ce fait, les réflexions autour de cet objectif s'inscrivent par défaut dans une approche interprétativiste. À travers cette approche, nous visons à décrire, le plus authentiquement possible, les modes opératoires pratiqués par les entrepreneurs, afin de concevoir un cadre général expliquant, à partir de leurs expériences, comment ils réussissent à mentir aux PP. Ainsi, cette recherche adhère, par ses fondements et ses ambitions, à une démarche inductive.

Compte tenu des objectifs visés, l'approche qualitative s'impose comme étant le choix méthodologique le plus approprié, et ce, pour de nombreuses raisons. Premièrement, les expériences et les émotions des entrepreneurs doivent être exprimées le plus naturellement possible et doivent rester authentiques. En ce sens, Wienke et Jekauc (2016, p. 10) notent que la valeur de l'information est beaucoup plus importante lorsque les participants expriment leurs vécus avec leurs propres mots. Ils sont susceptibles de révéler des facteurs qui pourraient autrement être omis. Deuxièmement, les méthodes qualitatives sont plus adaptées à l'étude des situations où la prise en compte du contexte réel est primordiale (Sykes, 1990 ; Öberseder et al., 2011). Par ailleurs, Polkinghorne (1995, p. 11) affirme que les souvenirs mémorisés conservent la complexité de la situation ainsi que les valeurs émotionnelles et motivationnelles qui lui sont associées. Finalement, les méthodes qualitatives sont mieux qualifiées pour explorer de nouveaux cadres. En effet, les techniques de recherche qualitative ont pour principal objectif de promouvoir et de développer de nouvelles idées afin de faire progresser la théorie (Lehnert, et al., 2016, p. 499).

L'analyse qualitative s'est opérationnalisée à travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès de vingt entrepreneurs tunisiens de PNE ou d'autres entreprises ayant été auparavant des PNE. À cet effet, nous définissons les PNE comme étant des entreprises récentes, dont l'âge ne dépasse pas cinq ans. Elles ont une taille réduite par rapport aux entreprises du même secteur et œuvrent dans une zone géographique restreinte. Dans le contexte tunisien, leur nombre d'employés ne dépasse pas 49 personnes. Elles ne dépendent d'aucune structure externe et peuvent être la propriété d'un individu, une copropriété entre associés ou une propriété familiale. Le management et le contrôle se font par le(s) propriétaire(s) dont les objectifs personnels guident et influencent directement les décisions organisationnelles. Ces entreprises n'ont pas encore acquis un niveau de maturité leur permettant d'être légitimes, responsables et fiables.

Compte tenu de la sensibilité du sujet et de la réticence des entrepreneurs par rapport à la problématique abordée, notre échantillon s'est construit par convenance, principalement, à partir de notre carnet de contacts personnel et de celui des entrepreneurs interrogés. Les vingt entrepreneurs ciblés ont accepté, chacun de son côté, de parler, avec un certain degré d'ouverture, de leurs mensonges de légitimation après avoir été rassurés de la confidentialité de leur identité et de leurs déclarations ainsi que du cadre de la recherche. Cela nous a permis de saturer en grande partie les informations recueillies pour étudier le phénomène.

Dans le but de garder l'attention focalisée sur les objectifs fondamentaux de la recherche, un guide d'entretien a été élaboré. Structuré en six questions, le guide comporte deux questions introductives visant à décrire les caractéristiques de la PNE et de son entrepreneur, une question relative aux problèmes rencontrés au démarrage de l'entreprise, deux questions convoitant à déterminer l'existence, la nature, les caractéristiques et le processus du mensonge, et une question en rapport avec les émotions activées par ce dernier. Néanmoins, des questions de transition et de clarification ont été posées durant les entretiens pour recueillir des réponses plus complètes.

En raison de la multitude des axes traités par la problématique, nous avons effectué, principalement, des analyses de contenu thématiques sur les entretiens transcrits. Toutefois, certaines de ces analyses thématiques ont été précédées par des analyses lexicales ou bien, ont adopté des démarches empruntées à d'autres méthodes telles que la cartographie visuelle.

Il est à noter que les axes traités se sont complétés mutuellement afin de générer un processus complet décrivant le mensonge. En effet, ayant des attributs complexes, certaines composantes de ce processus ont été traités tout au long de l'analyse.

3. Architecture de la thèse

L'architecture de cette thèse est composée de six chapitres répartis en deux blocs. Le premier bloc est consacré à la partie théorique tandis que le deuxième bloc est dédié à la partie empirique de la recherche.

La partie théorique est structurée en trois chapitres. Le premier chapitre examine la relation antinomique associant le mensonge et la légitimité. Il est composé de quatre sections, traitant respectivement, la notion du mensonge, la notion de la légitimité organisationnelle, les stratégies de réponse employées pour remédier au déficit de légitimité, et la relation singulière existant entre le mensonge et la légitimité. Le deuxième chapitre vise à étudier la valeur du

mensonge du point de vue de l'éthique. Il est structuré en trois sections analysant la relation de l'action humaine avec la morale, l'éthique, la déviance et le crime, les approches classiques abordant la dimension morale du mensonge et présentant, à travers le développement d'un nouveau cadre théorique, l'approche basée sur les émotions en tant que nouvelle alternative aux approches classiques. Le troisième chapitre expose l'attrait multidimensionnel du mensonge. Il se décline, à son tour, en trois sections. La première section scrute le processus cognitif du mensonge en mettant l'accent sur les dynamiques de répression de la vérité et de construction du mensonge. La deuxième section met en avant le caractère interpersonnel du mensonge en explorant les différentes composantes de son processus d'échange. La troisième section met la lumière sur les stratégies et les techniques employées par les menteurs pour contrôler les émotions négatives activées par ce processus.

La partie empirique est agencée en trois chapitres. Le premier chapitre a pour mission de présenter la méthodologie de notre recherche en dévoilant et justifiant le positionnement épistémologique adopté, l'approche de construction des connaissances, la nature de l'étude, l'approche de collecte des données, le terrain d'investigation, et présente aussi une description de l'échantillon sélectionné. Le deuxième chapitre décrit une autopsie approfondie réalisée sur les cas de mensonge de légitimation collectés. Il présente, respectivement, l'ensemble des problèmes rencontrés par les PNE, la typologie des mensonges émis, les facteurs encourageant le recours à ces mensonges, les caractéristiques afférentes à leur communication, la nature des émotions générées, déduit les considérations éthiques qui leur sont attribuées et met l'accent sur les techniques et les stratégies employées pour les gérer. Le troisième chapitre dresse un processus général décrivant le mode opératoire du mensonge de légitimation, et ce, en restituant tout d'abord, les événements constitutifs de chaque mensonge et en extrayant, ensuite, une démarche commune à tous les cas.

Le tableau suivant esquisse un aperçu sur la structure globale de la thèse et explicite les questionnements posés dans chaque chapitre.

Tableau 1 : Présentation de la structure générale de la thèse

Chapitres	Questionnements sous-jacents
Chapitre 1	
Mensonge et légitimité : une antinomie opportune pour les PNE.	- Qu'est-ce que le mensonge ? - Qu'est-ce que la légitimité organisationnelle ? - Quels sont les stratégies et les mécanismes de réponse au déficit de légitimité ? - Quel est le lien entre le mensonge et la légitimité ?
Chapitre 2	
Le mensonge du point de vue de l'éthique.	- Quel est le rapport de l'action avec la morale, l'éthique, la déviance et le crime ? - Quelles sont les approches examinant les considérations éthiques du mensonge ? - Quel est le rôle des émotions dans la détermination des considérations éthiques du mensonge ?
Chapitre 3	
Le mensonge : un processus à triple facette.	- Comment se déroule le processus cognitif du mensonge ? - Comment se déroule le processus d'échange du mensonge ? - Comment se déroule le processus émotionnel du mensonge ?
Chapitre 4	
Design et méthodologie de la recherche.	- Comment s'articule le dispositif méthodologique déployé ? - Quelles sont les justifications des choix opérés ?
Chapitre 5	
Autopsie des cas de mensonge de légitimation collectés	- Quels sont les problèmes en lien avec la légitimité auxquels font face les PNE ? - Quelle est la typologie des mensonges de légitimation émis par les entrepreneurs interrogés ? - Quels sont les facteurs encourageant l'engagement dans le mensonge de légitimation ? - Quelles sont les caractéristiques de l'échange interpersonnel impliqué dans les mensonges de légitimation ? - Quelles sont les émotions activées chez les entrepreneurs à la suite des mensonges de légitimation émis ? - Quelles sont les considérations éthiques des mensonges émis ? - Quelles sont les techniques et les stratégies employées pour gérer les émotions activées par le mensonge ?
Chapitre 6	
Reconstitution du processus opératoire relatif aux mensonges de légitimation	- Quel est le processus du mensonge de légitimation ?

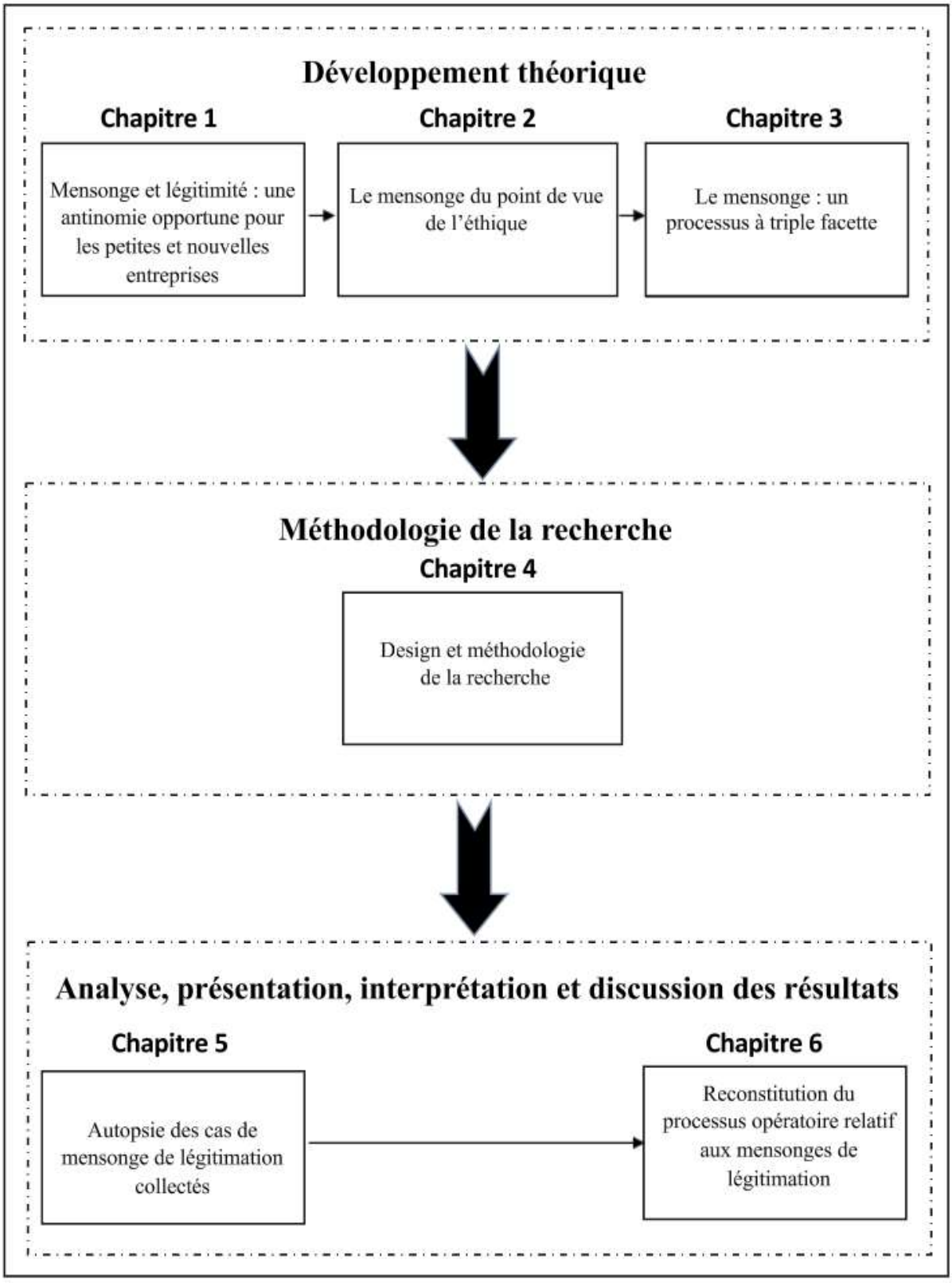


Figure 1 : Architecture de la thèse

PARTIE I

DE LA LÉGITIMITÉ ORGANISATIONNELLE ET DU MENSONGE

Dans cette première partie, nous allons explorer tous les aspects du mensonge de légitimation en nous livrant à un état de lieu de la recherche sur le sujet. Il s'agit, tout d'abord, de connaître avec précision l'étendue et le soubassement de la relation entre la légitimité organisationnelle et le mensonge (chapitre 1). Nous allons, par la suite, recourir à des réflexions philosophiques et managériales en vue de décrire les perceptions éthiques relatives à ce comportement (chapitre 2). Nous chercherons, finalement, à lever le voile sur les différentes facettes du mensonge, en mettant l'accent sur la complexité logistique et cognitive impliquée (chapitre 3).

CHAPITRE 1

MENSONGE ET LEGITIMITE : UNE ANTINOMIE OPPORTUNE POUR LES PETITES ET NOUVELLES ENTREPRISES

Introduction

En quête de légitimité, les petites entreprises se lancent dans des démarches de séduction auprès des PP pour avoir accès aux ressources indispensables à leur survie (Pfeffer et Salancik, 2003). Ces démarches les amènent, parfois, à adopter des manœuvres trompeuses, afin de camoufler leur handicap et se donner une chance de plaire au milieu d'une masse d'entreprises plus attrayantes. Plusieurs chercheurs, tels que Kawasaki (2008), Rutherford et al. (2009), Steverson et al. (2013) ainsi que Pollack et al. (2014), identifient le mensonge parmi ces manœuvres. Toutefois, ce dernier reste très mal étudié à cause de la pluralité des champs disciplinaires impliqués. Une grande partie des recherches, telles que celles de Vrij et al. (2019), de Solbu et al. (2019) et de Stewart et al. (2019), se limitent à l'identification des indices de détection du mensonge, sans aborder les mécanismes et les tactiques permettant l'apparition d'un tel comportement.

Ce chapitre fournit une description détaillée de l'implication du mensonge dans l'acquisition de la légitimité organisationnelle. Il se décline en quatre sections. La première section définit les limites de l'acte mensonger. La deuxième section souligne le rôle joué par la légitimité dans la survie des PNE. La troisième section présente les stratégies et les mécanismes de réponse employés face au déficit de légitimité. Quant à la quatrième section, elle décrit la nature de la liaison extraordinaire alliant le mensonge et la légitimité.

Section 1 : Ambiguïté autour de la pratique du mentir

Dans la littérature, le champ sémantique du mensonge est aussi vaste qu'il est quasiment impossible de le recenser dans son intégralité. Les débats religieux, philosophiques, psychologiques et sociologiques sur la définition du mensonge remontent jusqu'aux écrits de Platon et façonnent au passage une longue tradition de controverses (Rolo, 2013, p. 134). Néanmoins, certains fondements du mensonge ont réussi à résister au temps. En analysant la thématique de près, Nadeau (2006, p. 130) dévoile que « *la définition du mensonge qui s'est imposée, à quelques nuances près, pendant plus de dix siècles, voulait que le mensonge consiste à parler contre sa pensée* ». Plusieurs éléments ont été ajoutés à cette définition dans l'objectif de capturer toutes les subtilités du concept. Mahon (2008, 2016) rassemble dans ses travaux les définitions saillantes du mensonge ainsi que les critiques qui leur sont associées. Celles-ci sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Définitions du mensonge

Auteurs	Définitions du mensonge	Critiques
Smith (2007, p. 14)		
	Tout comportement dont la fonction est de fournir une information fausse ou de priver les autres de la vérité.	Aucune précision sur l'identité des intervenants. L'intention de tromper n'est pas nécessaire. Le mensonge par erreur n'est pas exclu.
Ekman (1985, p. 26)		
	Tromper délibérément une victime qui demande une information utile, en lui cachant des faits ou en les falsifiant, sans lui révéler les vraies intentions.	Aucune distinction entre le mensonge et la tromperie. Aucune précision sur le cas où un menteur cache intentionnellement une information fausse mais perçue comme vraie. Exclut le cas où le menteur ment sur une information inutile.
Vrij (2000, p. 6)		
	Une tentative, verbale ou non verbale, sans préavis, dont l'objectif est de créer chez une victime une croyance différente ou opposée à ce qui est réellement pensé.	Certains comportements courants, tels que porter une perruque ou ne pas porter une alliance après le mariage, sont considérés comme des mensonges.
Shibles (1985, p. 33)		
	Expression adressée délibérément à une victime et reflétant le contraire de ce qui est réellement pensé.	Exclut l'omission du mensonge. Exclut le mensonge à soi-même.

Auteurs	Définitions du mensonge	Critiques
Bok (1978, pp. 13-14)		
	Message, verbal ou non, énoncé intentionnellement à travers une déclaration, un geste, une action ou l'inaction, pour tromper une victime.	Possibilité de mentir en présentant la vérité d'une manière à en faire douter la victime.
OED (*Oxford English Dictionary*)		
	Une fausse déclaration communiquée intentionnellement aux victimes dans le but de les tromper.	Ne précise pas l'identité des victimes. Ces dernières peuvent être des personnes à qui le mensonge s'adresse directement ou indirectement.
Coleman et al. (1981, p. 28)		
	Une déclaration perçue fausse mais transmise aux victimes pour leur faire croire qu'elle est vraie.	Selon cette définition, le menteur ment même s'il énonce une déclaration perçue comme fausse toutefois s'avère être vraie.
Kupfer (1982, p. 104)		
	Affirmer à une victime une information perçue comme fausse, avec l'intention de lui faire croire qu'elle est vraie.	Cette définition suppose que l'intention est nécessaire. Cependant, elle ne concerne pas forcément la tromperie. Elle peut être relative à la croyance en la vérité elle-même.
Frankfurt (1992, p. 5)		
	Tenter de tromper une victime sur deux niveaux. D'un côté, sur le sujet de la déclaration. D'un autre côté, sur ses propres croyances et intentions.	Cette définition ne précise pas le cas de collaboration : un premier menteur révèle intentionnellement la vérité à une victime. En le soupçonnant de mentir, cette dernière vérifie l'information auprès d'un deuxième menteur (complice du 1er) qui la nie.

Auteurs	Définitions du mensonge	Critiques
Chisholm et al. (1977, p. 152)		
	Énoncer une fausse déclaration sous conditions que le menteur : (1) perçoit que la victime le croit. (2) perçoit qu'elle croit qu'il croit en la véracité de la déclaration.	Cette définition exclut le cas où le menteur émet une fausse déclaration tout en étant convaincu que la victime ne le croirait pas.
Simpson (1992, p. 625)		
	Énoncer une fausse déclaration sous conditions que : (1) le menteur perçoit que la victime le croit. (2) le menteur estime que la victime croit qu'il est convaincu de la véracité de la déclaration. (3) la victime croit réellement que la déclaration est vraie.	Cette définition exclut le cas où le menteur énonce une déclaration vraie afin de tromper une victime qui habituellement ne le croit pas.
Carson (2006, p. 298)		
	Énoncer une déclaration perçue fausse et qui est réellement fausse, dans un contexte où le menteur certifie à la victime la véracité de ce qui est déclaré.	D'après cette définition, l'intention de tromper n'est pas nécessaire. La définition ne spécifie pas l'audience à qui le mensonge est certifié.
Fallis (2009)		
	Énoncer à une victime une déclaration perçue fausse dans un contexte où le mensonge est condamné.	D'après cette définition, l'intention de tromper n'est pas nécessaire. Le mensonge dépend des circonstances.

Source : Tableau adapté de l'article de Mahon (2008)

En s'appuyant sur des définitions dites traditionnelles, telles que celles de Fallis (2009), Carson (2006) et Chisholm et al. (1977), Mahon (2008, p. 227) conceptualise le mensonge comme l'émission d'une déclaration perçue fausse tout en ayant l'intention de faire croire à une victime qu'elle est vraie ou en ayant l'intention qu'elle croit qu'elle est perçue comme étant vraie, ou bien en ayant ces deux intentions simultanément. Néanmoins, les définitions traditionnelles du mensonge ont suscité plusieurs critiques relatives à l'état de la déclaration, à l'état du destinataire, à l'insincérité de l'information et à la présence de l'intention de tromper. Le tableau suivant résume les conditions et les critiques des définitions traditionnelles pointés par Mahon (2016).

Tableau 3 : Conditions et critiques des définitions traditionnelles

Condition 1 : l'obligation d'une déclaration	
Principe : le mensonge doit être exprimé à travers une phrase déclarative basée sur un langage reconnu conventionnellement par tous.	**Critique :** le recours aux exclamations, aux avertissements et aux questionnements ne donne pas lieu à un mensonge, même en présence de l'intention de tromper. Exclut l'omission et inclut l'ironie.
Condition 2 : insincérité de la déclaration	
Principe : la déclaration doit être insincère.	**Critique :** l'usage d'une information vraie pour détourner, fuir ou éviter de répondre à une question, ainsi que le recours à une vérité générale, même en ayant l'intention de tromper, n'entrainent pas le mensonge.
Condition 3 : état du destinataire	
Principe : le mensonge ne s'applique qu'aux personnes à qui il est adressé. Ces personnes doivent avoir la capacité de comprendre la déclaration.	**Critique :** exclut le mensonge à soi-même, le mensonge visant une audience indirecte et le mensonge adressé à des personnes dont les capacités cognitives sont limitées.
Condition 4 : intention de tromper	
Principe : la fausse déclaration ne devient un mensonge qu'en présence de l'intention de tromper.	**Critique :** exclut les mensonges de politesse.

Source : Tableau adapté de Mahon (2016, pp. 4-5)

Le mensonge en tant qu'acte visant à induire les autres en erreur implique forcément un questionnement lié à l'intention. Des approches opposées ont été proposées pour étudier le rôle joué par cette composante dans l'identification du mensonge.

1. Rôle de l'intention dans le mensonge

L'intention est un concept attribué au champ de la psychologie humaine. Elle est souvent associée aux opérations de l'esprit « *mind* » en opposition aux opérations du corps « *body* » (Lopez-Minatchy, 2007, p. 34). Zbinden (2011, p. 13) conceptualise l'intention comme *« une instruction à soi-même qui permet d'avoir des comportements particuliers ou qui permet d'obtenir certains résultats »*. Elle est perçue comme quelque chose de calculée, délibérée et affirmée de manière volontaire. Fishbein et al. (1975) notent que l'intention joue un double rôle dans l'appréhension des comportements humains. D'un côté, elle façonne la manière dont les individus envisagent d'agir. D'un autre côté, elle reflète le degré de volonté et la quantité d'effort associés aux comportements. L'intention de tromper est souvent considérée comme une prémisse au mensonge. En effet, Chapellon (2013, p. 55) note que « *l'intention d'induire l'autre en erreur est la clef de voûte du mensonge, un phénomène intersubjectif riche en sens* ». Néanmoins, l'association quasi-automatique de l'intention au mensonge n'est pas toujours évidente. Il existe deux courants de pensée scrutant l'importance de l'intention dans l'identification du mensonge. Limités par la traduction, nous allons garder leurs appellations d'origine, telles qu'invoquées par Mahon (2016), à savoir le "*deceptionism*" et le "*non deceptionism*"

➢ *Le « deceptionism »*

Le « *deceptionism* » repose sur l'idée que l'intention de tromper est indispensable au mensonge. Toutefois, les chercheurs inscrits dans ce courant n'ont pas tous le même degré d'immersion dans cette logique. Ils se divisent en trois catégories, précisément, ceux ayant :

- Une conceptualisation traditionnelle du mensonge, tels que Isenberg (1964), Mahon (2008) et Lackey (2013). Ces chercheurs se limitent aux conditions du mensonge invoquées par les définitions traditionnelles.
- Une conceptualisation complexe du mensonge, tels que Fried (1978), Simpson (1992) et Faulkner (2007). Ils exigent l'affirmation du mensonge pour confirmer la trahison de la victime. Dès lors, les fausses déclarations non intentionnelles ainsi que l'ironie sont exclues du mensonge.
- Une conceptualisation morale du mensonge, tels que Donagan (1977). Ces chercheurs estiment que le mensonge viole les droits moraux et la liberté des autres et écartent les fausses déclarations adressées aux personnes incapables de faire leurs propres choix.

- ***Le « non-deceptionism »***

Le « *non-deceptionism* » repose sur l'idée que la présence de l'intention de tromper n'est pas nécessaire pour reconnaître un acte mensonger. Ce courant se base sur une critique situationnelle des définitions traditionnelles du mensonge considérées comme non appropriées à certaines formes de mensonge, comme les mensonges par plaisir ou les mensonges évidents. Cependant, les chercheurs inscrits dans ce courant se divisent en deux catégories, à savoir, ceux ayant :

- Une conceptualisation simple du mensonge, tels que Shibles (1985). Ils réclament que la présence d'un énoncé faux ou perçu faux est suffisante pour reconnaître un mensonge.
- Une conceptualisation complexe du mensonge, tels que Sorensen (2007), Saul (2012), Fallis (2015) et Rutschman et al. (2017). Ils imposent la certification du mensonge afin d'exclure l'erreur, la plaisanterie et l'ironie.

Le mensonge peut renvoyer à une bonne ou à une mauvaise intention en fonction de ses objectifs et de ses formes. Une esquisse des typologies du mensonge est dressée dans le paragraphe suivant.

2. Typologie du mensonge

Les motivations du mensonge sont souvent complexes et variées. Elles vont généralement au-delà du simple fait de vouloir tromper les autres. Selon Guéniat et Benoit (2016, p. 462), le mensonge peut être utilisé : (1) sous forme d'humour échappatoire ou pour se surévaluer (technique d'extrapolation) ; (2) Pour prétendre l'oubli afin d'éviter un sujet sensible (technique d'oubli) ; (3) Pour éviter de répondre à une question dérangeante (technique d'évitement) ; (4) Pour minimiser un fait et se rassurer (technique de minimisation) ; (5) Pour éviter de contredire les autres et se faire accepter (technique d'intégration) ; (6) Pour se créer une réputation (technique de construction).

Dans le « *De mandeacio* », Saint Augustin identifie huit formes de mensonge que Sarr (2010) regroupe en quatre catégories, à savoir, les mensonges blasphématoires rattachés à la religion, les mensonges injustes portant atteinte à autrui, les mensonges gratuits voués à agrémenter une discussion et les mensonges honnêtes profitables à autrui grâce à l'amélioration morale ou spirituelle et l'évitement d'outrage corporel.

Roufineau (1841, p. 4) distingue deux classes opposées de mensonge en fonction de leurs motivations. Des mensonges pernicieux causant un préjudice à autrui et des mensonges officieux préservant l'intérêt personnel. Lachaux et al. (2008, p. 855) discernent, à leur tour, trois formes de mensonge, précisément, des mensonges mythomaniaques issus d'un déséquilibre pathologique. Ces derniers sont souvent contradictoires et ne visent aucun objectif en particulier. Des mensonges compensatoires visant à créer ou à maintenir une image de soi perçue inaccessible. Des mensonges utilitaires dont la finalité est l'obtention d'un avantage ou l'évitement d'un conflit.

Bryant (2008, p. 32) rassemble les mensonges en trois groupes sur la base de leur objectif, leur degré de gravité, leur bénéficiaire, leur rapport avec la vérité ainsi que leur degré d'acceptation, précisément :

- Les mensonges réels, appelés aussi mensonges sérieux ou noirs, sont énoncés par plaisir de tromper à des fins personnelles. Ils sont offensifs et inacceptables.
- Les mensonges blancs se divisent en deux catégories. D'un côté, les mensonges altruistes servant uniquement les intérêts des autres. D'un autre côté, les mensonges de « *Pareto* » garantissant simultanément les intérêts du menteur et ceux des victimes.
- Les mensonges gris se trouvent à l'intersection des mensonges réels et des mensonges blancs. Bryant (2008, p. 32) indique l'existence de deux formes de mensonge gris. D'un côté, des mensonges ambigus dont le caractère imprécis et vague varie en fonction de l'interprétation que nous lui attribuons. D'un autre côté, des mensonges offensifs socialement acceptables sous certaines conditions.

Pour McCornack (1992) et Thummes (2018), le mensonge se décline en quatre formes en fonction de la nature de la stratégie impliquée, à savoir : la falsification, l'omission, l'exagération et l'équivocation. Le tableau suivant présente ces quatre formes.

Tableau 4 : Formes de mensonge

Forme	Explication
Falsification	Présentation/affirmation d'une information fausse ou déni/ modification d'une information vraie.
Omission	Rétention intentionnelle d'une information importante.
Exagération	Modification de la qualité de l'information via des superlatifs.
Équivocation	Utilisation d'une déclaration vraie d'une manière ambiguë, contradictoire, tangentielle, obscure ou évasive afin de créer une fausse impression chez les autres.

Source : Tableau adapté de McCornack (1992)

Il est incontestable que la vie sociale dépend de l'honnêteté. Celle-ci est primordiale pour la distribution de connaissances fiables et la préservation d'un minimum de confiance interpersonnelle. En ce sens, Rodriguez et Ryave (1990, p. 195) rappellent que les individus comptent souvent sur l'authenticité de l'information afin d'évaluer les alternatives qui leur sont offertes et dresser leurs choix au quotidien. Néanmoins, toutes les vérités ne sont pas bonnes à révéler. Certaines vérités peuvent avoir des implications néfastes, notamment dans des situations précaires et instables. Ces situations requièrent des résolutions exceptionnelles basées, entre autres, sur la manipulation et le mensonge. Depaulo, Kashy et al. (1996, p. 979) attestent que le mensonge s'est imposé en tant que pratique courante touchant tous les domaines. Ce constat s'adresse aussi au champ organisationnel, notamment aux PNE en difficulté, cherchant à se légitimer pour attirer des alliés. La notion de légitimité est présentée dans la section suivante.

Section 2 : Légitimité organisationnelle : condition sine qua non à la survie des entreprises

C'est lorsqu'une chose vient à manquer que s'impose son intérêt. Compte tenu des enjeux qu'elle mobilise, la légitimité organisationnelle n'a pas arrêté de susciter l'intérêt des chercheurs, particulièrement cette dernière décennie (Golant et al., 2007 ; Deephouse et al., 2008 ; Drori et al., 2009 ; Navis et al., 2011 ; Nagy et al., 2012 ; Scherer et al., 2013 ; Peeters et al., 2014 ; Nickell et al., 2014). Elle a été particulièrement abordée dans le cadre des PNE cherchant à intégrer le marché (Zimmerman et al., 2002 ; Delmar et al., 2004 ; Rutheford et al., 2007 ; Khaire, 2010 ; Uberbacher, 2014). Sous-estimées par les principaux acteurs dans leur environnement, ces entreprises doivent, en toute urgence, se faire accepter dans leur milieu organisationnel.

Être légitime revient à fournir une justification satisfaisante aux droits que nous nous attribuons *(*Demaret, 2014, p. 53). Ces droits ont fait l'objet d'analyse de plusieurs courants de recherche, notamment, en philosophie, en politique et en sciences de gestion. Néanmoins, en dépit de la divergence de ces courants, des caractéristiques relatives aux notions de la légalité, du pouvoir et des normes sociales restent constantes et inchangeables.

Le courant de pensée philosophique conçoit la légitimité sur la base du système des règles publiques. Étant à la fois philosophe et politicien, Rawls (1971) énonce que les institutions tirent leur légitimité des lois édictées par les autorités compétentes, définissant « *leurs structures et positions, droits et devoirs, pouvoir et immunité* » (Lapoutte, 2013, p. 24).

La restriction de la légitimité aux prérogatives de la loi n'a pas fait l'unanimité auprès des chercheurs. À cet effet, Habermas (1978) établit une nette distinction entre la notion de la légalité et celle de la légitimité. Il affirme que la légitimité s'étend au-delà des limites de ce qui est légal et s'appuie sur des valeurs humaines issues de la conscience individuelle et des normes de la communauté. Il ajoute que la légalité renvoie aux procédures alors que la légitimité fait appel aux jugements de valeur. La loi se trouve donc à l'origine de la légitimité, mais elle n'en est qu'une facette.

En politique, la légitimité est intimement liée au pouvoir. Weber (1947) considère qu'un pouvoir existe lorsque, dans une relation sociale, un acteur est en position d'imposer ses volontés en dépit de l'opposition rencontrée. Cette position de domination trouve ses origines dans les règles légales et les textes de loi (légitimité bureaucratique-légale), dans les coutumes et les croyances (légitimité traditionnelle) ou bien dans l'extraordinaire, le nouveau et l'héroïque (légitimité charismatique).

En sciences de gestion, la légitimité organisationnelle dépend des valeurs sociales. Suchman (1995, p. 574) explique que la légitimité représente une perception généralisée relative aux actions de l'organisation au sein d'un système social comprenant des normes, des valeurs et des croyances partagées. Ces actions doivent être perçues comme désirables, cohérentes et appropriées. La notion de PP est centrale dans la légitimité organisationnelle. Ces parties représentent l'ensemble de participants impliqués dans le processus économique (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs), ou impactés, directement ou indirectement, par l'organisation (associations, collectivités territoriales, ONG…) ». Le tableau ci-dessous présente un ensemble de définitions des PP.

Tableau 5 : Définitions des PP

Auteurs	Définitions proposées
« *Stanford Research Institute* » (1963)	« Groupes, sans leur appuis, l'entreprise cesserait d'exister ». (Cité par Freeman, 1984 ; p. 31)
Rhenman et al. (1965)	« Groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence ».
Sturdivant (1979, p. 54)	« Individus affectés par les politiques et les pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité ». « Groupes dont les comportements collectifs peuvent affecter directement l'avenir de l'entreprise, mais qui ne sont pas sous le contrôle direct de celle-ci ».
Freeman et al. (1983)	« Groupes ayant un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89). Sens restreint : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91). Sens large : voir Freeman (1984, p. 46).
Freeman (1984, p. 46)	« Individu ou groupe d'individus affecté ou affectant la réalisation des objectifs organisationnels ».
Hill et al. (1992, p. 133)	« Participants possédant un droit légitime sur l'entreprise ».
Evan et al. (1993, p. 392)	« Groupes ayant un intérêt ou un droit sur l'entreprise ».
Clarkson (1994)	« Parties encourant un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme ». (Cité par Mitchell et al., 1997 ; p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« Personnes ou groupes ayant, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités ».
Mitchell et al. (1997)	« Parties Possédant au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence ».
Charreaux et al. (1998)	« Agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ».
Kochan et al. (2000, p. 373)	« Parties apportant des ressources critiques, plaçant quelque chose ayant de la valeur en jeu et ayant suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise ».
Post et al. (2002, p. 8)	« Individus et éléments constitutifs contribuant, de façon volontaire ou non, à la capacité de la firme à créer de la valeur et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou qui en supportent les risques ».

Source : Gond et Mercier (2005, p. 5)

La légitimité organisationnelle est un concept multidimensionnel appréhendé différemment par les chercheurs. Suchman (1995) établit une typologie de la légitimité basée sur une triple distinction, à savoir : une légitimité pragmatique, une légitimité morale et une légitimité cognitive.

La légitimité pragmatique est attribuée sur la base des bénéfices réalisés. Dans ce sens, une organisation n'est légitime que lorsqu'elle assure les intérêts des PP. La légitimité pragmatique se décline en trois catégories, précisément, (1) la légitimité d'échange basée sur les attentes des PP et du profit espéré de l'organisation, (2) la légitimité d'influence s'appuyant sur des efforts de l'organisation pour assurer les intérêts de ses PP et, (3) la légitimité relationnelle-dispositionnelle reposée sur le partage des valeurs communes entre l'organisation et ses PP.

La légitimité morale est fondée sur l'évaluation des actions de l'organisation en termes de bonté, justice et responsabilité sociale. Suchman (1995) distingue quatre types de légitimité morale :

- Une légitimité conséquentielle attribuée en fonction de la participation de l'organisation dans l'amélioration du système social.
- Une légitimité procédurale obtenue lorsque les routines organisationnelles sont conformes aux procédures reconnues par la société.
- Une légitimité structurale concerne la structure et l'organigramme de l'organisation.
- Une légitimité personnelle basée sur la personnalité du leader.

La légitimité cognitive repose sur la valeur morale perçue de l'organisation. Cette dernière est importante si les PP comprennent ses activités, arrivent à expliquer pourquoi elle existe et ne peuvent imaginer une alternative qui lui soit viable.

Scott (1995) parle de légitimité réglementaire, normative et cognitive. La légitimité réglementaire s'acquiert par l'adoption d'un comportement conforme aux lois et aux règles établies par le gouvernement et par les industries. La légitimité normative se gagne par le respect des exigences énoncées par les acteurs clés de la société. Ces exigences incluent des mesures de rendement préétablies, des structures organisationnelles spécifiques et des stratégies de planification adéquates. La légitimité cognitive se base sur les perceptions détenues par les PP sur l'ensemble des attributs de l'organisation. Ces perceptions les aident à forger des jugements positifs ou négatifs servant à appuyer la décision d'approuver l'organisation ou non.

1. Cycle de la légitimité organisationnelle

Au cours de leur vie, les organisations passent principalement par quatre phases de légitimation, précisément, une phase d'établissement, une phase de maintenance, une phase d'extension et une phase de défense (Tilling, 2004, p. 8).

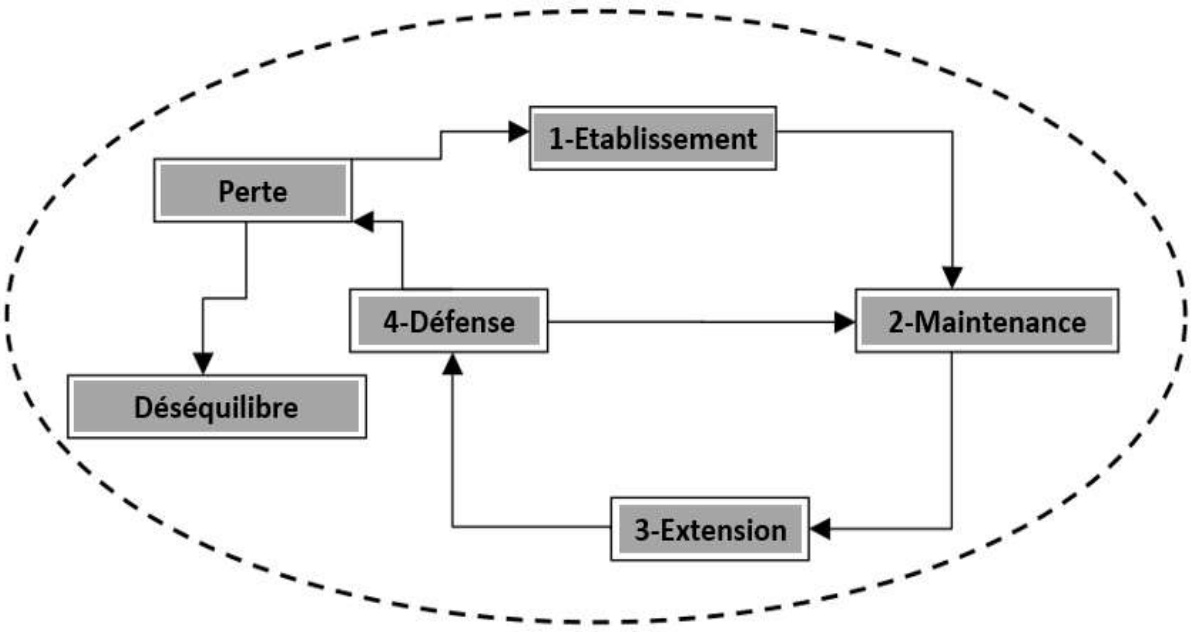


Figure 2 : Phases de légitimité
(Tilling, 2004, p. 8)

La phase d'établissement de la légitimité représente, d'après Hearit (1995, p. 2), les premiers pas du développement organisationnel. Cette phase tourne autour de la question de compétence. L'organisation doit tenir compte des normes de qualité et des règles sociales et professionnelles pour être légitime. Dans ce sens, Zimmerman et al. (2002, p. 418) parlent d'un seuil de légitimité en le définissant comme étant le seuil au-dessous duquel une nouvelle organisation risque de disparaître et lutte pour garder son existence et, au-dessus duquel elle commence à réaliser de nouveaux gains. Ce seuil de légitimité permet aux organisations de passer du stade de survie au stade de croissance.

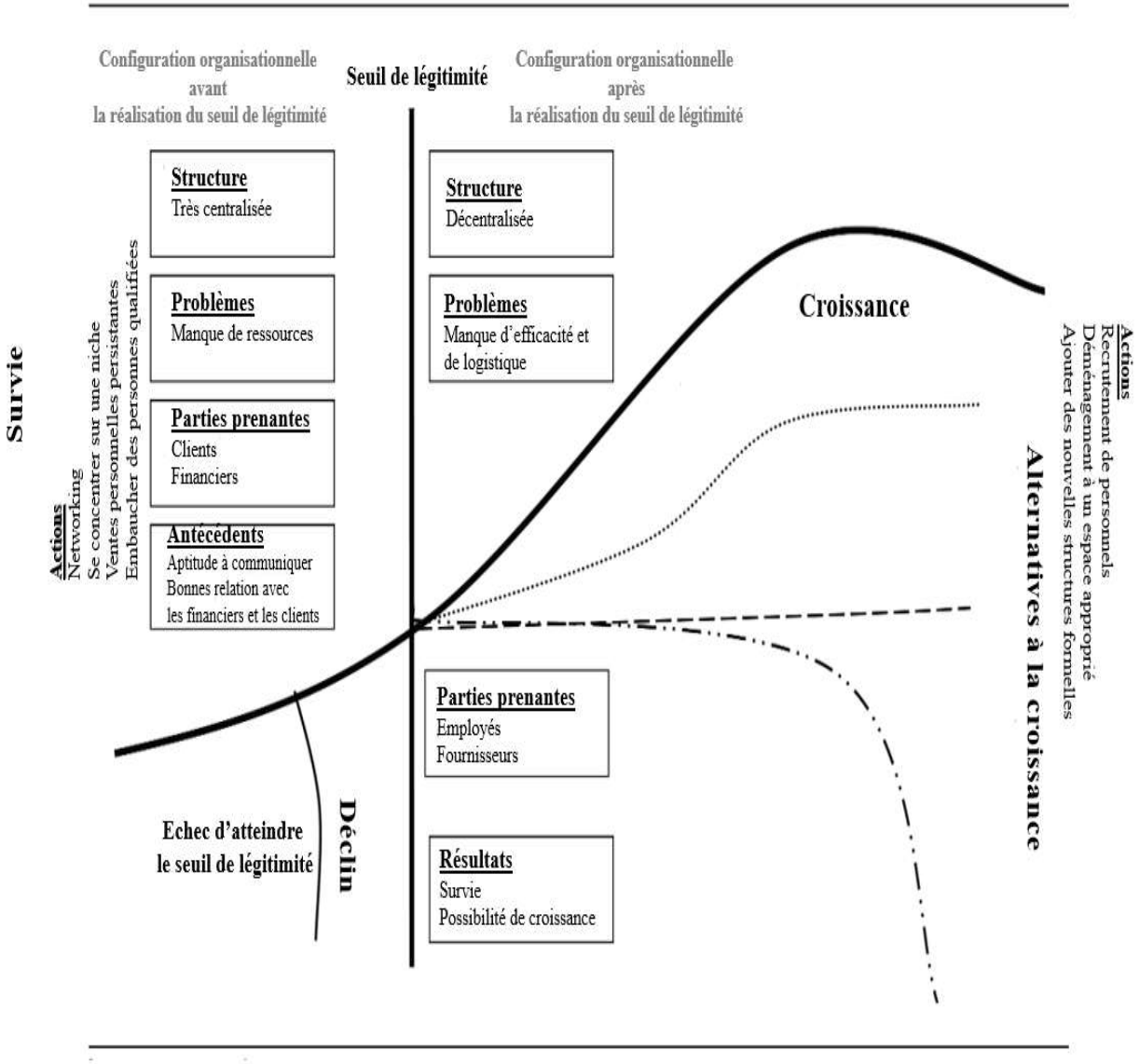


Figure 3 : Seuil de légitimité
(Rutherford et Buller, 2007, p. 80)

La phase de maintien de la légitimité représente une phase de stabilité durant laquelle les pratiques légitimes s'incrustent dans les habitudes organisationnelles. Néanmoins, comme le précise Deegan et al. (2002, p. 319), la légitimité est une construction dynamique. Elle évolue en fonction de l'évolution des attentes des collectivités et nécessite une réadaptation continue aux nouvelles exigences.

La phase d'extension de la légitimité apparaît lorsque l'organisation pénètre de nouveaux marchés ou change sa façon d'opérer sur son marché actuel.

La phase de défense de la légitimité s'impose lorsque la légitimité organisationnelle est menacée par des incidents internes ou externes.

Étant un statut conféré par des acteurs clés sur la base d'un jugement vis-à-vis des activités de l'organisation, la notion de légitimité et la notion de réputation organisationnelle paraissent équivalentes. Le paragraphe suivant trace les limites séparant la légitimité et la réputation.

2. Distinction entre légitimité et réputation

Le concept de légitimité organisationnelle est intégrateur. Il inclut plusieurs notions relativement proches telles que la confiance, la crédibilité et la réputation. Les concepts de la légitimité et de la réputation sont souvent utilisés d'une manière interchangeable. Cette confusion dérive de l'ambiguïté et de la subtilité des frontières qui les séparent. La réputation organisationnelle est appréhendée par Rose et Thomsen (2004, p. 202) comme une représentation perceptuelle, détenue par les PP vis-à-vis des actions passées et des perspectives d'avenir de l'organisation, exposant ainsi l'attrait de celle-ci par rapport à ses concurrents. Elle est reconstituée et reconstruite au fur et à mesure de l'évolution des événements. En d'autres termes, la réputation traduit « *la manière dont l'organisation est perçue et évaluée par ses PP quant à sa capacité à générer de la valeur comparativement à ses pairs et concurrents* » (Philippe et Durand, 2009, p. 45).

La réputation organisationnelle est un concept multidimensionnel. Rindova et al. (2005, p. 1034) lui reconnaissent deux dimensions. Une première dimension associée à la « qualité perçue » de l'organisation. Elle est liée à la perception positive ou négative détenue par les PP quant à ses spécificités. Une seconde dimension associée à « l'importance perçue » de l'organisation. Elle reflète le degré de la prise de conscience collective des efforts réalisés par l'organisation dans son domaine.

Lange et al. (2011, p. 155) discernent trois autres dimensions soulignant, à la fois, le degré de reconnaissance de l'organisation par ses PP (être connue), les attributs par lesquels l'organisation est reconnue (être connue par quelque chose) et le niveau d'estime et de respect dont l'organisation bénéficie (favorisation généralisée).

La réputation organisationnelle se construit socialement. Elle est influencée par divers facteurs tels que la performance financière (Love et Kraatz, 2009), la taille de l'organisation (Williams et Barrett, 2000), la publicité et l'exposition aux médias (Roberts et Dowling, 2002), la réduction d'effectifs (Love et Kraatz, 2009) et les actions de responsabilité sociale (Fombrun et al., 2000). Elle impacte à son tour des dimensions organisationnelles variées telles que les résultats économiques, les relations avec les PP et la valeur de l'organisation (Bayoudh et al., 2015, p. 12).

La réputation permet à l'organisation de profiter du bénéfice du doute en cas de problème ainsi que d'une flexibilité stratégique, en contrepartie d'un ensemble d'inconvénients découlant de la célébrité.

Les similarités entre la réputation et la légitimité s'appuient, principalement, sur trois faits relevés par Bayoudh et al. (2015, p. 15). En effet, elles reposent toutes les deux sur l'approbation des activités de l'organisation par les PP. Cette approbation se base sur un processus de construction sociale fondé sur les diverses opinions exprimées à l'égard de l'organisation. Elles ont toutes les deux des antécédents similaires tels que la taille de l'organisation, les alliances stratégiques et la conformité aux règles. Elles ont toutes les deux le même impact sur la capacité de l'organisation à acquérir les ressources dont elle a besoin.

Au-delà de ces similarités, des différences majeures distinguent la légitimité et la réputation. Deephouse et Carter (2005, p. 331) ont en recensé quatre. Ces auteurs déclarent que contrairement à la légitimité associée aux notions d'acceptabilité, de conformité et de congruence, la réputation est liée aux notions de désirabilité et de notoriété. De ce fait, la légitimité ne génère aucune rivalité entre les organisations. En outre, l'évaluation de la légitimité est limitée à la conformité aux règles, normes ou attentes, en revanche, celle de la réputation s'étend sur toutes les caractéristiques liées à l'organisation. Par ailleurs, la légitimité et la réputation sont mesurées de manière différente. En étant bimodale, la légitimité peut être présente ou absente en fonction des normes sociales. En revanche, en étant une mesure relative, la réputation est mesurée par la comparaison de plusieurs organisations. Finalement, l'impact de la conformité diffère sur la légitimité et sur la réputation. Alors que la conformité stimule positivement la légitimité, cette dernière à une conséquence plus complexe sur la réputation.

Le tableau suivant synthétise les différences entre la notion de réputation et la notion de légitimité.

Tableau 6 : Distinction entre réputation et légitimité organisationnelle

Réputation organisationnelle	Légitimité organisationnelle
Nature du concept	
Concept continu : la réputation est un concept variant sur un continuum allant du mauvais au meilleur.	Concept bimodal : la légitimité est une question de satisfaction. L'absence d'éléments négatifs est plus importante que la présence de réalisations positives.
Conséquences sur la rivalité	
Concept rival : la réputation d'une organisation dépend de celle de ses concurrents.	Concept non rival : la légitimité reflète l'approche du jeu à somme nulle pour n'importe quelle population.
Conséquences sur le degré de différenciation	
Concept de différenciation : la réputation incite les organisations à se distinguer de leurs pairs.	Concept homogénéisant : la légitimité stimule la conformité aux dimensions existantes.
Conséquences sur l'individualité	
Attribut d'un acteur individuel : la réputation se base sur la différenciation. Elle est attribuée à des acteurs individuels.	Une forme donnée : la légitimité tend à attribuer une « forme donnée » à toutes les organisations.
Conséquences sur les relations de pouvoir	
Approche économique : la réputation est une ressource stratégique exploitée pour acquérir un avantage compétitif.	Approche politique : la légitimité donne accès à un droit d'agir dans une sphère particulière d'activité.

Source : Bayoudh et al. (2015, p. 18)

L'examen du lien entre la légitimité et la réputation a poussé les chercheurs, tels que King et Whetten (2008) ainsi que Pollach (2015), à admettre l'interdépendance de ces deux concepts. La relation bidirectionnelle qui les joint puise ses origines dans plusieurs faits. D'une part, la légitimité constitue une condition préalable à une réputation favorable. En effet, les organisations légitimes sont souvent celles qui sont les plus visibles. D'autre part, Bayoudh et al. (2015, p. 19) affirment que la construction d'une réputation contribue à l'acquisition de la légitimité. En effet, une organisation connue et acceptée est une organisation légitime.

Section 3 : Stratégies et mécanismes de réponse au déficit de légitimité

Les études néo-institutionnalistes offrent un cadre théorique permettant de recenser une grande partie des comportements organisationnels visant la conquête de la légitimité. La vision développée dans ce cadre est celle d'une organisation en partie construite par son environnement. En effet, l'environnement exerce différents types de pressions ajustant les comportements des firmes selon les pratiques convenues au sein de leurs champs organisationnels (Buisson, 2005, p. 158). Il est à noter qu'un champ organisationnel rassemble des organisations ayant un système de référence commun et interagissant fréquemment et fatidiquement les unes avec les autres (Scott, 1995, p. 85). Une fois intégrée dans son champ, l'organisation commence à exercer des jeux de pouvoir en vue d'accroître son influence. En ce sens, Brint et Karabel (1991, p. 290) mentionnent que « *les acteurs sont en concurrence pour imposer, par le biais de négociation politique, leurs conceptions de la forme et du comportement organisationnel approprié* ». Ce jeu de pouvoir pousse les organisations à s'aligner sur une même démarche opérationnelle et à devenir homogènes.

Le concept d'isomorphisme institutionnel illustre *« la tendance des organisations présentes dans un domaine à se ressembler, en raison de l'action croisée de tous les acteurs et de l'homogénéisation des critères de conduite et des prestations internes au champ organisationnel auquel elles appartiennent »* (Rizza, 2008, p. 13). DiMaggio et al. (1983, p. 150) identifient trois types d'isomorphisme, à savoir, l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif.

L'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles et informelles exercées par certaines organisations sur d'autres. Ces pressions trouvent leur origine soit dans les attentes culturelles de la société, soit dans les caractéristiques des relations reliant les organisations entre elles. DiMaggio et al. (1983, p. 150) soulignent le rôle de l'État en expliquant qu'à travers l'ensemble de lois et de réglementations, elle encourage l'application de comportements conformistes.

L'isomorphisme mimétique constitue, en revanche, une réponse immunitaire face à l'incertitude. En effet, lorsque l'environnement est incertain et les résultats sont inconnus, les organisations tendent à copier des modèles stratégiques existants et reconnus pour leur efficacité (March, 1976). Quant à l'isomorphisme normatif, il dérive de la professionnalisation. La professionnalisation incarne la lutte collective des membres d'une profession pour fixer les normes relatives aux conditions de travail et aux modalités de contrôle et de production.

Ces normes ont pour rôle d'orienter les actions et d'accorder une légitimité à l'autonomie occupationnelle, toutefois, leur non-respect n'expose pas à des sanctions formelles. DiMaggio et al. (1983, p. 152) indiquent l'existence de deux sources principales de professionnalisation permettant l'isomorphisme normatif. D'une part, la professionnalisation acquise dans le cadre des universités. Elle a pour rôle la création de bases cognitives primaires. D'autre part, la professionnalisation acquise dans le cadre de réseaux professionnels favorisant la diffusion rapide des normes comportementales.

Face aux pressions de la conformité, les organisations adoptent des choix stratégiques allant de pair avec leurs orientations. Ces choix seront examinés dans le paragraphe suivant.

1. Stratégies de légitimation organisationnelle

Alors que la plupart des institutionnalistes assument que les acteurs d'un champ organisationnel acceptent d'emblée de se conformer aux pratiques institutionnalisées, certains auteurs suggèrent que ces acteurs disposent d'un éventail plus large de réponses stratégiques face aux pressions de conformité. En effet, selon Oliver (1991, p. 151), cinq types de réponses stratégiques face à l'isomorphisme sont possibles, à savoir :

- L'acquiescement exprime le consentement de l'organisation à se conformer aux normes et aux lois imposées.
- Le compromis résulte d'un problème de divergence entre les objectifs internes de l'organisation et les exigences externes.
- L'évitement renvoie aux tentatives de l'organisation d'échapper à la conformité institutionnelle.
- La défiance représente la forme active de la résistance organisationnelle face aux pressions institutionnelles.
- La manipulation permet à l'organisation d'exercer un pouvoir sur le contenu des attentes elles-mêmes et/ou sur les sources qui cherchent à les faire respecter.

En dépit du fait que certaines stratégies, telles que l'évitement, la défiance ou la manipulation, constituent des réponses organisationnelles négatives face à l'isomorphisme, celles-ci permettent, sous condition d'une gestion efficace, d'attirer l'attention des PP, stimuler leurs appréciations et acquérir une légitimité. Le tableau suivant présente les différentes tactiques de légitimation associées aux types de stratégie énumérée ci-dessus.

Tableau 7 : Réponses stratégiques face aux pressions institutionnelles

Stratégie 1 : Acquiescement	
Habitude	Suivre des normes invisibles prises pour acquises.
Imitation	Copier des modèles institutionnels existants.
Soumission	Obéir et accepter les règles et les normes imposées.
Stratégie 2 : Compromis	
Compensation	Équilibrer les attentes de nombreux intervenants.
Apaisement	Apaiser les intervenants institutionnels.
Marchandage	Négocier avec les parties prenantes.
Stratégie 3 : Évitement	
Dissimulation	Dissimuler la non-conformité.
Amortissement	Relâcher les liens institutionnels.
Fuite	Changer d'objectif, d'activité ou de domaine.
Stratégie 4 : Défiance	
Rejet	Ignorer les normes et les valeurs explicites.
Défi	Désapprouver les pratiques existantes.
Attaque	Attaquer les sources de pression institutionnelle.
Stratégie 5 : Manipulation	
Coopter	Introduire des entités influençant le champ institutionnel.
Influencer	Agir sur les valeurs et les critères.
Contrôler	Dominer les éléments des processus institutionnels.

Source : Oliver (1991, p. 152)

Zimmerman et al. (2002, p. 422) proposent quatre stratégies favorables à l'acquisition de la légitimité, à savoir, la conformité, la sélection, la manipulation et la création. Ces stratégies sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Stratégies de légitimation

Stratégies	Implications	Légitimités	Exemples
Conformité	Implique le suivi des règles préétablies. Suppose que les nouvelles organisations ne remettent pas en cause les structures sociales existantes.	Relative	Adhérer aux réglementations gouvernementales telles que le respect du cahier des charges.
		Normative	Suivre les normes sociales telles que le traitement des employés d'une façon équitable.
		Cognitive	Respecter les idées et les pratiques supposées être justes, telles que le recrutement de managers expérimentés.
Sélection	Consiste à choisir une localisation favorable. Implique plus de stratégie que la conformité.	Relative	Sélectionner un emplacement géographique sur la base de réglementations favorables.
		Normative	Sélectionner un domaine ayant des normes adaptées aux offres et aux orientations de l'organisation.
		Cognitive	Sélectionner un domaine ayant des idées et des pratiques similaires à celles de l'organisation.
Manipulation	Implique l'innovation des pratiques antérieures. Elle est plus stratégique que la sélection mais plus difficile à adopter par les nouvelles organisations.	Relative	Former un groupe de pression pour changer la réglementation.
		Normative	Modifier les normes et les valeurs existantes.
		Cognitive	Modifier les idées, les modèles et les pratiques existants.
Création	Implique l'établissement d'un contexte social approuvant des nouvelles normes, valeurs et croyances.	Relative	Créer des règles qui profitent à la nouvelle organisation.
		Normative	Développer de nouvelles normes et valeurs.
		Cognitive	Créer de nouvelles pratiques, des modèles et des idées.

Source : Tableau adapté de Zimmerman et al. (2002, p. 423)

Dans le contexte des PNE, la légitimité de l'entreprise correspond à celle de son entrepreneur. De ce fait, les stratégies de légitimation énoncées ci-dessus sont exploitées par les entrepreneurs à travers des mécanismes promouvant leurs identités et par la même occasion celles de leurs entreprises.

2. Mécanismes de légitimation organisationnelle

Amener les PP à consacrer du temps et des ressources pour assurer le bon fonctionnement d'une PNE n'est pas une mission facile pour les entrepreneurs. Afin de relever ce défi, ces derniers doivent non seulement adopter des mécanismes dont les coûts sont faibles, mais aussi dont les résultats sont immédiats. Les études antérieures portant sur les PNE mettent en avant plusieurs mécanismes de légitimation touchant l'identité et le réseau des entrepreneurs (Fisher, et al. 2017). Ces derniers seront expliqués ci-après.

2 .1 Mécanismes basés sur la création d'identité

L'identité organisationnelle présente un caractère central, distinct et constant dans le temps, décrivant l'ensemble des éléments propres et uniques à une organisation. Rondeaux et Pichaut (2012, p. 48) mentionnent que « *cette identité peut être vue comme un cadre cognitif, une lentille de perception qui guide le sensemaking des individus* ». Dans le cadre des PNE, l'identité de l'entreprise est fortement associée à celle de son entrepreneur (Al Najar et al. 2006). Ainsi, de nouveaux mécanismes de légitimation, basés sur la capacité communicationnelle de l'entrepreneur, deviennent envisageables, tels que la narration (Aldrich et Fiol, 1994 ; Garud et al., 2014 et Johnson, 2007), le management de l'impression (Benson et al., 2015 ; Clarke, 2011 ; Nagy et al., 2012 et Rutherford et al., 2009), l'argumentation (Cornelissen et Clarke, 2010 ; Etzion et al., 2010 ; Pollock et al., 2003 et Van Werven et al., 2015) et les activités symboliques (Starr et MacMillan, 1990 et Zott et Huy, 2007). Les paragraphes ci-dessous seront consacrés à la description de ces mécanismes.

2.1.1 Création d'une identité à travers un tissage narratif

La narration se base sur des histoires projectives facilitant la création de croyances envisageant le futur de l'entreprise. Ces histoires mettent en avant les attributs, les capacités et les ressources de l'entreprise permettant l'acquisition ou la consolidation d'un avantage concurrentiel (Garud et al., 2014, p. 2). Les histoires ont un rôle important dans l'acquisition de la légitimité. En effet, à travers une description chronologique des événements, les histoires aident les PP à mieux assimiler les orientations de l'entreprise, et ce, en :

- Stimulant la compréhension de l'orientation de l'entreprise à travers un aperçu cohérent de son avenir ;

- Stimulant la compréhension des objectifs de l'entreprise par l'association des éléments maitrisés par les PP aux activités de l'entreprise ;
- Stimulant le niveau de fiabilité perçue de l'entreprise grâce à la description des étapes requises pour l'atteinte des objectifs ;
- Favorisant la désirabilité de l'entreprise à travers l'invocation des attentes des PP comme justification à l'importance de l'entreprise.

2.1.2 Création d'identité à travers le management de l'impression

Il a été prouvé dans la psychologie sociale que la première impression dégagée par l'entrepreneur est la plus importante pour séduire les PP (Smith et al., 2007). Le management des impressions décrit un processus d'influence basé sur des tactiques, verbales ou non verbales, susceptibles de créer une opinion déterminée chez l'audience. Il s'appuie sur les performances communicationnelles de l'entrepreneur qui doivent aller au-delà des discours traditionnels et inclure des signaux chargés de sens et de symboles. Ces signaux visent à créer, protéger ou maintenir une image capable d'instaurer un climat de confiance entre l'entrepreneur et les PP, réduisant ainsi le doute et l'incertitude (Duiverman, 2012, p. 12).

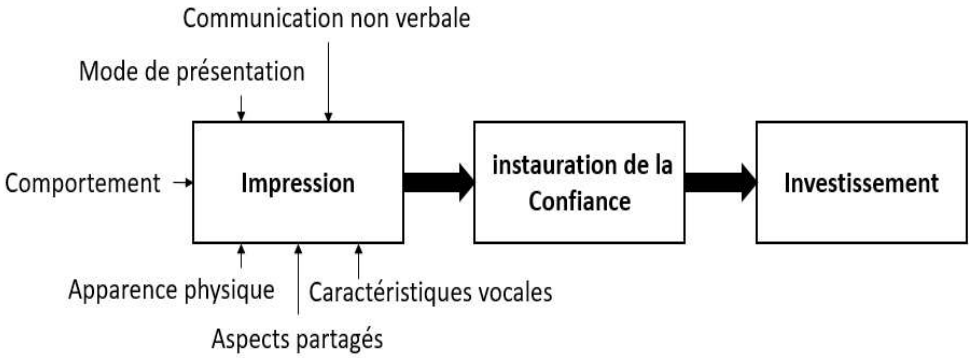


Figure 4 : Lien entre impression, confiance et décision d'investir
(Adaptée de Duiverman, 2012, p. 54)

Nagy et al. (2012, p. 945) énoncent l'existence de trois tactiques de management des impressions mettant en avant la technique de l'insinuation utilisée pour manipuler les sentiments de la cible et l'amener à agir d'une certaine manière. (1) La faveur et à la flatterie sont deux pratiques courantes renvoyant au principe de la réciprocité dans les échanges. (2) La technique de l'autopromotion utilisée par l'entrepreneur pour mettre ses capacités et aptitudes en valeur et paraître compétent et fiable. (3) La technique de l'exemplification utilisée pour représenter l'entrepreneur comme une personne parfaite et idéale.

2.1.3 Création d'identité à travers l'argumentation

Une entreprise est perçue légitime lorsque ses PP sont convaincues qu'elle est à la fois similaire et différente des entreprises de son domaine. Ce paradoxe pousse les entrepreneurs à défendre leurs choix et à souligner l'apport de leurs firmes, à travers le développement d'arguments. L'argumentation est une activité verbale et sociale basée sur la raison. Elle vise à accroître ou à diminuer l'acceptabilité d'un point de vue controversé pour l'audience, en offrant une constellation de propositions rationnelles destinées à le justifier ou à le réfuter (Van Eemeren et al., 2013, p. 5). Van Werven et al. (2015, p. 620) ont identifié plusieurs types d'arguments utilisés pour légitimer les entreprises. Le tableau suivant en donne un aperçu.

Tableau 9 : Arguments de légitimation

	Apport à la légitimité
Argument par analogie	
Mettre la lumière sur des points communs entre des situations différentes.	Positionner la PNE au sein d'une catégorie d'entreprises légitimes en soulignant les similitudes qui existent entre elles.
Argument par classification	
Relier un phénomène inconnu à une situation connue.	Positionner la PNE au sein d'une catégorie d'entreprises légitimes en assimilant sa situation actuelle inconnue à des situations normales et connues.
Argument par généralisation	
Généraliser un phénomène individuel.	Expliquer comment la PNE fonctionne comme un membre établi d'une industrie.
Argument par cause à effet	
Affirmer un lien direct entre les phénomènes.	Expliquer comment les activités de la PNE ont des effets attendus.
Argument par signalisation	
Affirmer qu'une caractéristique particulière est le signe d'un phénomène plus large.	Positionner la PNE dans une catégorie d'entreprises légitimes en soulignant qu'elle présente des symptômes de ressemblance.
Argument par l'autorité	
Affirmer que les activités de l'entreprise sont justifiées du fait qu'elles ont été approuvées par des entités crédibles.	Citer des acteurs crédibles qui ont reconnu la légitimité de la PNE.

Source : Van Werven et al. (2015, p. 620)

2.1.4 Création d'identité à travers l'engagement dans des activités symboliques

Les activités symboliques englobent une panoplie de pratiques susceptibles d'aider les entrepreneurs à acquérir une légitimité. En effet, Delmar et Shane (2004, p. 390) affirment que les PP se réfèrent généralement à des atouts non observables, tels que les motivations de l'entrepreneur et ses orientations pour fonder leurs jugements quant à la fiabilité de l'entreprise. Ces atouts sont développés et étalés dans le « *business plan* ». Ce document représente le premier pas de communication symbolique fondé sur des mécanismes institutionnalisés pour matérialiser les orientations futures de l'entreprise. Delmar et Shane (2004, p. 391) expliquent que le « *business plan* » est un document, rédigé suivant des normes reconnues par les intervenants d'un champ organisationnel, dans lequel l'entrepreneur présente, dans un premier temps, sa vision de l'avenir de l'entreprise et explique, dans un deuxième temps, ses décisions et ses projets d'une manière démontrant une cohérence interne. Zott et Huy (2007, p. 80) indiquent l'existence de deux autres catégories d'activités symboliques stimulant la légitimité des PNE, précisément, les activités affirmant la crédibilité de l'entrepreneur et les activités décrivant la relation de l'entreprise avec les PP. Petkova et al. (2008, p. 327) mettent l'accent sur le rôle des activités symboliques dans la création de la réputation et par la suite dans l'acquisition de la légitimité.

Tableau 10 : Activités symboliques de légitimation

Nature des activités	
Activités symboliques pour faire connaître la nouvelle entreprise	
	Faire connaître l'entreprise grâce à son niveau élevé d'activité.
	Assister aux salons professionnels, congrès...
	Présenter des discours à des conférences.
Activités symboliques rendant légitime la nouvelle entreprise	
	Engager un responsable relations publiques.
	Publier des papiers présentant l'entreprise.
	Engager une agence de gestion des relations publiques et une agence de publicité.
Activités symboliques mettant en valeur la nouvelle entreprise	
	Expliquer aux clients les nouveautés apportées par l'entreprise.
	Communiquer une vision claire aux PP sur les objectifs de l'entreprise.
	Distribuer des documents mettant en avant les compétences des employés.

Source : Tableau adapté de Petkova et al. (2008, p. 327)

2.2 Mécanismes basés sur les connexions sociales

Les connexions sociales constituent, dans certains cas, un atout majeur favorisant la légitimité de l'entreprise. En effet, Fisher (2017, p. 55) note qu'un lien avec des acteurs puissants et reconnaissables est un signe d'approbation des activités de l'entreprise. De tels liens peuvent être forgés soit au niveau organisationnel, par exemple, les liens de l'entreprise avec les institutions gouvernementales, soit au niveau de l'entrepreneur, par exemple, les liens de parenté ou d'amitié avec des individus ayant une certaine influence dans la société.

Les connexions sociales sont caractérisées, essentiellement, par deux critères, relatives à la fois à leur nature et leur force. Granovetter (2008 p. 1361) explique que les acteurs sont susceptibles d'être liés par plusieurs types de relation. Plus la relation est variée (client/ami, fournisseur/membre de la famille, banquier/voisin), plus l'interaction entre les acteurs est facile, plus la confiance augmente. La force d'une relation se dresse en fonction de la fréquence, la réciprocité, l'intensité émotionnelle et l'intimité de la relation. Dans une relation forte, la coopération, la confiance et l'empathie se développent entre les parties (Granovetter, 2008, p. 1361).

Le tableau suivant illustre un ensemble d'activités favorisant la création de connexions sociales et par la suite l'acquisition de la légitimité.

Tableau 11 : Activités de connexion sociale de légitimation

Activités	
Construire un réseau de clients/ Identifier les gros clients et bénéficier de leur notoriété	
	Construire des alliances et des partenariats.
	Réaliser des partenariats avec des industries de premier plan.
	Établir des relations avec tous les investisseurs.
	Établir des relations solides avec les investisseurs importants.
Maintenir une bonne relation avec les PP critiques	
	S'assurer de la satisfaction des PP par rapport aux services de l'entreprise.
	Prendre en compte les feedbacks des PP.

Source : Tableau adapté de Petkova et al (2008, p. 327)

Section 4 : Lien entre mensonge et légitimité des petites et nouvelles entreprises

Mentir et légitimer sont deux démarches contradictoires par leur nature. En effet, alors que le mensonge vise fondamentalement à tromper les autres, la légitimité prône la confiance sur la base de l'intégrité et de la droiture du comportement. Cela dit, les lourds défis à relever par les PNE amènent certains entrepreneurs à adopter le mensonge en tant que manœuvre de légitimation pour attirer les PP et avoir accès aux ressources. Rutherforth et al. (2009) parlent de « *legitimacy lies* » que nous traduisons dans ce document en mensonge de légitimation. Par définition, ce type de mensonge inclut toutes les déformations intentionnelles des faits, réalisées par l'entrepreneur à travers des actions, de fausses déclarations ou de rétention délibérée d'informations, dans le but de tromper les PP et les encourager à accorder une légitimité à la PNE. Ces mensonges permettent de dissimuler une réalité dérangeante qui, si elle est transmise, risque d'amener les PP à réévaluer leurs jugements vis-à-vis de l'entreprise, voire la dénuer de toute légitimité (Rutherford et al., 2009, p. 954).

En explorant le rapport qui existe entre l'acquisition des ressources et l'adhésion des PP, Kawasaki (2008, p. 44) a identifié une liste de mensonges formulés par les entrepreneurs pour attirer les investisseurs. Le tableau suivant présente un exemple de ces mensonges.

Tableau 12 : Exemples de mensonges formulés par les entrepreneurs de PNE

	Exemples de mensonges
1.	Nous allons commencer à réaliser des bénéfices dans un bref délai.
2.	Des personnes hautement qualifiées vont nous rejoindre dès que nous aurons les financements nécessaires.
3.	Nos concurrents sont lents et ont des structures trop rigides. Ils ne représentent aucune menace pour nous.
4.	Nous allons signer un contrat avec une grande entreprise durant les prochains jours.
5.	D'autres investisseurs sont intéressés par notre projet.
6.	Notre innovation est révolutionnaire et notre équipe est unique.

Source : Tableau adapté de kawasaki (2008, p. 44)

Il est indispensable de clarifier les choses à ce niveau. Nous ne supposons pas que tous les entrepreneurs recourent aux mensonges pour légitimer leurs PNE, mais nous estimons que certains d'entre eux sont au moins incités à le faire. En ce sens, Steverson et al. (2013, p. 76) postulent que les entrepreneurs sont encouragés à mentir grâce à deux faits :

- Ils sont susceptibles d'atteindre leurs objectifs grâce aux mensonges.
- Ils sont encouragés involontairement par les PP à mentir.

1. Avantages du mensonge par rapport à la vérité

En vue d'acquérir une légitimité initiale, les nouveaux entrepreneurs sont appelés à adopter des comportements organisationnels admis par leurs champs organisationnels, et ce, en copiant des entreprises matures, performantes et reconnues (DiMaggio et Powell, 1983). Cependant, la conformité est une activité exigeant de lourds investissements éventuellement non accessibles aux nouveaux entrepreneurs (Steverson, Rutherford et Buller, 2013). La rareté des ressources incite ces derniers à opérer des pratiques de « conformité cérémonielle ». Ces pratiques se matérialisent sous la forme d'un ensemble d'activités symboliques hautement visibles et compatibles avec les attentes socio-institutionnelles, sans pour autant toucher le cœur du fonctionnement de l'entreprise (Meyer et Rowan, 1977, 1978). Les activités symboliques peuvent créer de fausses impressions chez les PP. Elles incluent des mensonges (i.e. histoires, mythes) permettant aux entrepreneurs de se prétendre légitimes sans pour autant l'être. Les entrepreneurs se soucient peu des conséquences négatives tardives du mensonge sur leurs relations avec les PP, pourvu que ce dernier leur permette dans l'immédiat d'accéder aux ressources.

2. Rôle des parties prenantes dans l'incitation aux mensonges de légitimation

Les PP sont généralement méfiants à l'égard des PNE (Steverson et al., 2013, p. 76). Cette méfiance découle de l'étiquette de nouveauté attribuée à ces entreprises et qui laisse penser, selon Stinchcombe (2000, p. 148), qu'elles :

- N'ont pas encore appris leurs nouveaux rôles.
- N'ont pas encore développé des routines et des standards pour résoudre les problèmes.
- N'ont pas encore établi des relations de confiance avec les acteurs de leur environnement.
- N'ont pas encore établi des liens stables avec leurs clients.

En l'absence d'historique décrivant les performances des PNE, les PP ont des difficultés à évaluer correctement le niveau de risque pris avant de les soutenir. Cette situation provoque le renforcement de leur suspicion vis-à-vis des vraies intentions des entrepreneurs. La possibilité d'une trahison étant possible, celle-ci a été discutée par Adam Smith dans le concept d'aléa moral. Ce concept met en avant la probabilité d'apparition d'effets pervers dans les situations impliquant un favoritisme circonstanciel envers une partie contractante au détriment de l'autre.

En craignant que les nouveaux entrepreneurs servent leur propre intérêt aux dépens des leurs, les PP tendent à multiplier leur exigence et à accroître le contrôle. Ces résolutions engendrent des coûts supplémentaires touchant, simultanément, les volets financier et social des PNE.

S'apercevant qu'ils sont déjà sanctionnés pour un comportement égoïste et déviant non commis, les entrepreneurs deviennent plus prédisposés à le commettre concrètement. Par ailleurs, Rutherford et al. (2009, p. 949) mettent l'accent sur le concept de la sélection adverse. Ce concept décrit un problème reflétant l'asymétrie de la distribution d'informations entre la PNE et les PP. En effet, compte tenu des difficultés d'accès aux informations relatives aux PNE, la vérification des données fournies par les entrepreneurs est quasi-impossible. L'asymétrie de l'information facilite la réalisation du mensonge en permettant aux entrepreneurs de mieux dissimuler la vérité.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre a été de démontrer qu'en dépit de l'incompatibilité de leurs fondements, le mensonge est en mesure de générer de la légitimité. La confiance, la droiture et l'intégrité normalement véhiculées par la légitimité se trouvent mutées par la manipulation, la tromperie et la mauvaise foi issues du mensonge. Le mensonge de légitimation séduit les nouveaux entrepreneurs en leur offrant l'opportunité d'assurer la survie de leurs PNE.

Accablés par le manque de moyens et d'expérience, ces entrepreneurs cherchent à acquérir le soutien des PP afin de se ressourcer et de s'équilibrer. Néanmoins, l'engagement de ces parties est conditionné par les jugements détenus de la fiabilité des PNE. Une fiabilité difficile à prouver tant au niveau structurel qu'au niveau stratégique. D'une part, l'étiquette de nouveauté attribuée aux PNE constitue un handicap à leur réputation. Cette étiquette laisse penser la non-adoption des pratiques institutionnelles reconnues par leurs champs organisationnels. D'autre part, l'adoption de ces pratiques requiert la mobilisation de ressources coûteuses et non disponibles. Poussés par la crainte d'échouer, certains entrepreneurs trouvent dans le mensonge un remède aux problèmes de leurs PNE, surtout qu'ils sont plus préoccupés par les contraintes imminentes de survie que par les effets négatifs tardifs du mensonge.

Le chapitre suivant examine les considérations éthiques du mensonge, notamment à travers le développement d'une nouvelle approche prometteuse.

CHAPITRE 2

LE MENSONGE DU POINT DE VUE DE L'ETHIQUE

Introduction

> « *La vraie morale, se moque de la morale. Nous nous moquons d'une morale qui ne serait qu'une liste de règles, parce que nous y soupçonnons toujours quelques fondements arbitraires ou trop intéressés, ou quelque intention de régir nos actes. N'est-il pas probable que l'on m'accordera demain ce que l'on me refuse aujourd'hui, ou même que l'on me l'accorde déjà ailleurs ? Ce dont nous avons besoin, ce ne sont ni de règles abstraites et désincarnées, ni d'un nihilisme moral qui ouvre à toutes les dérives. Ce dont nous avons besoin, c'est une philosophie morale qui éclaire notre agir mais qui ne nous dicte pas une conduite particulière, qui sans se contenter d'énoncer des interdits ne pulvérise pas non plus toute exigence morale au nom de la liberté et du relativisme culturel* ». (Pascal Jacob, 2015, introduction).

Comme nous l'avons sous-estimé peut-être hâtivement et à tort, le mensonge de légitimation accorde aux PNE une chance de survivre et de prospérer. L'appellation et les effets ne coïncident pas. Est-ce bien de mentir ? Nous voilà en train de discuter la légitimité même du mensonge.

Partant du principe que le bien et le mal existent (ou non) différemment aux yeux de ceux qui les perçoivent, nous estimons que seuls les entrepreneurs concernés par les difficultés d'acquisition de la légitimité organisationnelle ont le plein droit d'émettre des jugements éthiques vis-à-vis de leurs mensonges. Toutefois, en raison de la polémique sociale qu'éveille le mensonge, même ces entrepreneurs ne sont pas en mesure d'émettre des jugements crédibles. Les pressions de conformité sociale les poussent à refouler la vérité et à déformer l'évidence.

Afin de briser la glace et d'accéder, sans entrave, aux jugements éthiques du mensonge, nous avons développé une nouvelle approche basée sur la capacité des émotions à refléter authentiquement des jugements latents, confus ou difficilement exprimables.

Ce chapitre a pour objectif d'exposer les principes de l'approche basée sur les émotions en tant que nouvelle approche examinant les considérations éthiques du mensonge. Il est structuré en trois sections. La première section retrace la relation de l'acte de mensonge avec, à la fois, la morale, l'éthique, la déviance et le crime. La deuxième section présente à son tour, trois approches classiques discutant la valeur éthique du mensonge. Quant à la troisième section, elle énonce les principes de l'approche basée sur les émotions et dresse une description approfondie de ses soubassements théoriques.

Section 1 : Rapport de l'action avec la morale, l'éthique, la déviance et le crime

La morale et l'éthique relèvent toutes les deux de l'axiologie. Chacune, à son niveau, forme un guide comportemental décrivant le sens attribué aux actions. Dans le langage courant, ces termes sont utilisés à tort d'une manière interchangeable. La confusion est due à la ressemblance de leurs racines étymologiques. L'éthique est dérivée de la racine grecque « ethos » et la morale de la racine latine « mores », renvoyant toutes les deux à l'idée de mœurs.

La morale est un sujet de réflexion philosophique ayant débuté au XVIIIe siècle. Elle vise à déterminer le but suprême de l'homme et de son action dans le cheminement existentiel. Dans ce sens, Kant (1724-1804) précise que la morale détient un caractère universel. Elle circonscrit un ensemble de valeurs, de règles et de lois stables indépendamment du temps et de l'espace. La morale reflète la valeur de l'action considérée comme bonne ou mauvaise en fonction de son potentiel à accroître le bonheur ou à le diminuer. Toutefois, à cause de son imprécision et de son abstraction, la notion de morale a été progressivement remplacée par la notion d'éthique.

De portée locale, l'éthique s'intéresse à la conduite des individus au sein de la société. Elle traduit la fragmentation des valeurs morales par des individus ayant besoin de normes précises pour organiser la vie sociale. D'une façon générale, l'éthique est le devoir d'intégrer dans chacune des actions ou des décisions une dimension humaine et d'œuvrer de manière à la respecter. Dans ce sens, afin d'entrer dans une démarche éthique, il faut adopter un comportement loyal, honnête, altruiste et gratuit. L'éthique peut être utilisée dans un sens étroit pour désigner le code de conduite et les principes directeurs du comportement propre à un peuple, à une organisation, ou à une profession. Mercier (2004, p. 4) avance l'existence de deux traditions de définition pour différencier la morale et l'éthique. Une tradition opposant l'éthique à la morale et une tradition relevant les caractéristiques de chacune. Le tableau suivant présente ces différentes distinctions.

Tableau 13 : Distinction entre éthique et morale

	Première tradition	Deuxième tradition
Prémisse		
	L'éthique comme réflexion sur les fondements de la morale.	La morale est universelle et l'éthique est particulière.
Éthique		
	Science du comportement et des mœurs. Étude théorique des principes régissant les choix pratiques.	Ensemble de règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée ; Ces règles sont fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais.
Morale		
	Ensemble de moyens mis en œuvre pour agir de façon humaine ; Ensemble des prescriptions concrètes adoptées par des agents individuels ou collectifs.	Ensemble de principes à dimension universelle normative voire dogmatique. Fondée sur la discrimination entre le bien et le mal.

Source : Mercier (2004, p. 4)

Doté d'une conscience morale, l'être humain doit manifester par ses actions les fondements éthiques de la société. Néanmoins, poussé par des motivations personnelles, il bénéficie d'une liberté de choix qui pourrait l'amener à dévier des principes moraux et éthiques partagés.

Étymologiquement, la déviance renvoie à l'expression « hors des sentiers battus ». Elle désigne l'ensemble d'actions qui, par leur nature ou par leur usage, violent des normes imposées (Higgins et Bulter, 1982, p. 3). Cette violation détient le sens qui lui est attribué. En effet, selon Clinard et Meier (2008), il existe quatre approches d'appréhension de la déviance, à savoir : (1) l'approche statistique, (2) l'approche absolutiste, (3) l'approche réactive et (4) l'approche normative. Le tableau ci-dessous présente les principes de ces approches.

Tableau 14 : Perceptions de la déviance

Approche	Principe
Statistique	
	L'approche statistique met en relief les comportements rares par rapport aux comportements communs. Tout comportement statistiquement peu fréquent est considéré comme étant déviant. Les conditions et les comportements habituels déterminent ce qui est permis.
Absolutiste	
	L'approche absolutiste énonce que les règles de bonne conduite sont instinctivement connues par tous. La déviance résulte de la violation des règles universelles. Les individus font la différence entre le bien et le mal et savent se comporter et agir en fonction des normes imposées.
Réactive	
	L'approche réactive postule que la déviance n'est pas une propriété présente dans certains comportements et absente dans d'autres. Elle est le produit d'un processus impliquant la réponse des autres par rapport à ces conduites. La déviance est considérée comme étant tout comportement capable de faire réagir négativement l'audience.
Normative	
	L'approche normative considère la déviance comme étant la violation des normes produisant des sanctions sociales ou pénales. La déviance dépend du niveau de tolérance relatif à la situation.

Source : Clinard et Meier (2008, p. 9)

La déviance est une mutation à double impact. D'une part, elle conduit à la destruction de la société telle qu'elle est connue. D'autre part, elle constitue la source principale d'adaptation aux progrès réalisés (Douglas, 1977, p. 6). C'est ainsi que la déviance varie entre deux formes. Une déviance négative menaçant la cohésion sociale et une déviance positive générant de la nouveauté au profit de tous (Spreitzer et Sonenshein, 2003, p. 208).

La déviance est limitée par le biais du contrôle social. Ce contrôle dresse un ensemble de dispositifs employés, par la société, pour assurer le respect des règles édictées. Ces dispositifs peuvent être informels (i.e. sanctions sociales) ou bien formels (i.e. sanctions légales).

Plus grave qu'un comportement déviant, un comportement criminel désigne tous les comportements interdits par les lois (Sutherland, 1945). Ces lois définissent les conduites autorisées, s'appliquent uniformément à tous les membres de la société et s'imposent par un ensemble de punitions déterminées par l'État.

Le tableau ci-dessous présente des cas réels de comportements non éthiques, voire criminels, dans le cadre organisationnel**.**

Tableau 15 : Exemples de comportements non éthiques organisationnels

Exemples	
« Saks Fifth Avenue Entreprises »	
	Afin de réduire le montant de leurs dettes envers les fournisseurs, des magasins de la chaîne « *Saks Fifth Avenue »* ont frauduleusement réclamé aux fournisseurs un retour de fonds, en prétendant que la marchandise livrée était défectueuse et non utilisable (Friedrichs, 2009, p. 84).
« Mitsubishi »	
	En Août 2000, le comité de contrôle a découvert que les employés de « *Mitsubishi Motors* » avaient intentionnellement caché des informations concernant la défaillance des pièces automobiles, y compris des freins, des fuites de carburant, des embrayages mal régulés, et ont empêché le signalement de ces problèmes au grand public (Clinard et Meier, 2008).
« KPMG »	
	Le 30 Août 2005, huit cadres comptables du cabinet d'audit et de conseil « KPMG » ont admis avoir aidé des entreprises à tromper les autorités fiscales en faisant échapper des milliards de dollars d'impôt sur plus-values de revenu, et ce, à travers le développement d'un système de fraude fiscale impliquant la dissimulation (Minkes et Minkes, 2008).

Source : Tableau propre au document

Un comportement n'est considéré comme criminel que s'il est préalablement défini ainsi par le gouvernement. Il n'existe pas une définition internationale du crime étant donné que les sociétés imposent différemment les restrictions.

Le tableau suivant présente une vue d'ensemble sur le rapport existant entre les caractéristiques du comportement et la valeur éthique qui lui est attribuée.

Tableau 16 : Valeurs éthiques des comportements

Comportements	Rapport vis-à-vis de l'éthique		
	Déviant	**Criminel**	**Non éthique**
Comportement transgressant les normes communes.	**X**		
Comportement transgressant les recommandations de la loi.	**X**	**X**	
Comportement transgressant les normes communes, nuit aux autres et condamnable socialement.	**X**		**X**
Comportement transgressant les normes communes, à la fois condamnable par la société et par la loi.	**X**	**X**	**X**

Source : Tableau propre au document

Section 2 : Considérations éthiques du mensonge selon les approches classiques

Est-il éthique de mentir ?

Indirectement, cette question renvoie à l'interrogation iconoclaste posée par Nicolas Machiavel en 1515 (Grover, 2005, p. 152). Théoricien de la politique, de l'histoire et de la guerre, Machiavel a cherché à savoir si l'abandon des idéaux au profit du pouvoir et de la réussite est légitime ou non. Ce genre de réflexion ne dispose pas de positionnement absolu. Dans le cadre du mensonge, trois approches, dont aucune n'est philosophiquement plus soutenue par les auteurs que les autres, ont été proposés : à savoir (1) l'approche déontologique, (2) l'approche utilitariste et (3) l'approche du contrat social intégré.

1. Approche déontologique

Le terme « déontologie » a été introduit dans le langage français en 1825 par Bentham. Néanmoins, l'apparition de l'approche elle-même remonte à beaucoup plus loin. Platon et Aristote sont souvent considérés comme les pères fondateurs de ce raisonnement, toutefois, Kant lui a donné un nouvel élan.

L'approche déontologique privilégie les droits universels et ceux de la justice sociale aux intérêts individuels et égoïstes. Elle repose sur les notions d'obligation et de devoir. Selon Lequan (2004, p. 191), Kant conceptualise le devoir moral comme « *un impératif catégorique, inconditionné, absolu, qui vaut pour tous les cas sans exception, en vertu de la loi morale qu'énonce notre raison* ».

L'idée de Kant est que notre raison nous permet de générer des lois morales applicables universellement. Ces lois sont prises pour des impératifs suprêmes qui sont respectés par tous invariablement de la situation**.** Goujon (2006, p. 124) souligne que pour Kant « *la volonté morale n'est pas une volonté qui agit en vue d'atteindre le bonheur, mais une volonté qui agit par devoir. Le devoir moral est nécessairement un absolu, il n'a pas d'autre objet que lui-même, il est à lui-même sa propre fin* ». Mercier (1997, p. 134) rapporte que « *Pour Kant, un comportement éthique doit satisfaire aux trois conditions suivantes : (1) être valide universellement, et ceci de façon constante. (2) Respecter les êtres humains comme individus ainsi que leur liberté. (3) Être acceptable pour tout être rationnel, de telle sorte que si les rôles étaient inversés, les parties concernées seraient toujours d'accord* ».

L'approche déontologique dresse une ligne de conduite basée sur la droiture et l'honnêteté où les actions sont jugées bonnes ou mauvaises en amont, indépendamment de leurs visées. Par conséquent, cette approche condamne toutes les formes de mensonge en les considérants comme non éthiques. Druzin et Li (2011, p. 535) rapportent que, pour les auteurs inscrits dans cette ligne de pensée, le mensonge viole les lois naturelles. Il enfreint l'autonomie de la victime et son droit d'avoir le libre choix. Cette position se constate dans la déclaration suivante de Goujon (2006, p. 127) :

> « *Lorsque j'évalue la question de savoir si on peut avoir le droit de mentir dans certaines situations, je ne dois pas me demander si le mensonge peut parfois être avantageux pour moi ou pour d'autres. Je dois plutôt examiner si je puis vouloir un monde dans lequel on pourrait mentir à son gré. Si par exemple ma conduite est guidée par un principe qui me permet de mentir toutes les fois que ça m'arrange, en ce cas mon principe justifie les mensonges de n'importe qui d'autre, mais alors, une fois que tout le monde est en droit de mentir, on ne croit plus personne et aucun menteur n'arrive à ses fins. Par conséquent, le principe se sape lui-même* ».

L'approche déontologique a suscité de nombreuses critiques. En 1796, Benjamin Constant s'engage avec Kant dans une querelle restée fameuse sur le droit de mentir. N'étant pas adepte de l'approche déontologique, Constant reproche à Kant la raideur et l'inflexibilité de sa position. Il déclare que « *le principe moral que dire la vérité est un devoir, s'il était pris de manière absolue et isolée, rendrait toute société impossible. La preuve est trouvée dans les conséquences directes qui va jusqu'à prétendre qu'envers des assassins qui vous demanderaient si votre ami qu'ils poursuivent n'est pas réfugié dans votre maison, le mensonge serait un crime »* (Constant, 1964, pp. 63-67).

Constant argumente que l'approche déontologique est inadmissible pour trois raisons. Une raison concerne le caractère absolu de la vérité, ce caractère est inapplicable à certaines situations. En effet, en comparant la vérité aux mensonges par politesse, par protection ou pour sauver une vie, celle-ci tend, parfois, à causer plus de mal que de bien. Une autre raison se rapporte au caractère absolu de la vérité, ce caractère annule de son côté le principe de la réciprocité des échanges dans la mesure où nul n'est tenu d'être honnête lorsqu'il s'attend à être trompé. Quant à la troisième raison, elle concerne le caractère absolu de la vérité, ce caractère ne prend pas en compte la légitimité de l'audience. En ce sens, il n'est pas nécessaire de révéler la vérité à ceux qui vont en profiter pour des fins égoïstes. La vérité n'est un droit que pour ceux qui la méritent.

Par ailleurs, Larry et Moore (2016, p. 11) notent que la défaillance la plus flagrante de l'approche déontologique se constate par la variation des sanctions infligées aux menteurs. Ces sanctions dépendent de la gravité des transgressions commises, ce qui implique implicitement la tolérance partielle de certains mensonges. Ces chercheurs ajoutent qu'à travers la prescription d'une liste de comportements acceptables, l'approche déontologique contredit le raisonnement rationnel basé sur le choix des meilleures alternatives.

2. Approche utilitariste

L'approche utilitariste a été initiée par les réflexions de Bentham et Mill entre 1748 et 1873, sur la base des appréciations téléologiques de Socrate en rapport avec les fondements des actions de l'homme dans la société. Selon Mercier (1997, p. 137), la vision véhiculée par cette approche est que *« les sujets humains sont régis par la logique égoïste du calcul des plaisirs et des peines, ou encore par leur seul intérêt ».* Tong-Cuong (2014, p. 4) explique que « *l'utilitarisme ne définit pas objectivement ce que sont le Bien et le Mal. Il fait abstraction de ces précisions en établissant « l'utile » comme principe premier de l'action ».*

Ainsi, une action rationnelle, quelle qu'elle soit, est approuvée ou désapprouvée en fonction de sa tendance à augmenter ou à diminuer le bonheur de celui dont l'intérêt est en jeu. Mill envisage l'utilité d'un point de vue communautaire. Dans ce sens, une action n'est bonne qu'au moment où elle procure le plus grand bonheur au plus grand nombre de personnes. Selon cette logique, le mensonge est éthiquement acceptable lorsque ses résultats positifs dépassent ceux de la vérité (Carson, 2010).

L'approche utilitariste s'est vue à son tour critiquée. Roufineau (1841, p. 11) présente un ensemble d'arguments démontrant les faiblesses opérationnelles de cette approche utilitariste. D'un côté, cet auteur réclame que s'il était universellement reconnu que le mensonge est permis sous certaines conditions, la confiance serait absolument absente. En effet, dès qu'un homme se trouve placé dans ces conditions, sa parole produira de la méfiance. D'un autre côté, il note que l'autorisation du mensonge repose sur son infinité. En effet, s'il est permis de mentir pour se procurer un petit intérêt, il est aussi permis de mentir pour des raisons plus fortes (i.e. le meurtre). En plus de ces critiques, Steverson et al. (2013, p. 78) insistent sur l'antériorité de l'acte mensonger par rapport à ses conséquences. Ils expliquent que les estimations réalisées de l'utilité du mensonge s'appuient souvent sur des prévisions approximatives erronées. Il n'est que de constater qu'en se basant sur son propre système de référence, l'individu tend à ignorer ou à minimiser certains aspects nocifs du mensonge. Par ailleurs, Baujard (2013, p. 11) souligne que l'approche utilitariste ignore le droit à l'égalité et à l'équité. En effet, le principe du plus grand bonheur au plus grand nombre méconnait les droits des minorités et des faibles.

À la suite de ces critiques, Steverson et al. (2013) ont présenté l'approche du contrat social intégré comme une alternative d'évaluation du mensonge.

3. Approche du contrat social intégré

L'approche du contrat social a émergé à la suite des questionnements philosophiques posés, par Hobbes (1588-1679), Locke (1632-1704) et Rousseau (1712-1778), concernant les implications du désir de l'être humain à renoncer à une partie de sa liberté naturelle en vue de vivre dans des sociétés gouvernées par des lois. Ces trois auteurs ont dévoilé que le passage de l'état naturel à l'état restrictif a provoqué un changement dans les relations interpersonnelles. Les obligations morales des individus deviennent dépendantes des contrats concluent entre eux. Ces contrats leur permettent de former une société cohérente où ils résident en sécurité.

L'approche du contrat social a été adaptée par Donalsdon et Dunfee (1999) au champ organisationnel, et ce, à travers l'approche du contrat social intégré. Cette nouvelle approche tend à fournir un cadre théorique capable de faciliter la prise de décision dans des situations de dilemme éthique. Cette approche se base sur un processus pragmatique et vise à développer une évaluation objective des comportements sans une prise de position préalable par rapport à leur valeur éthique.

L'approche du contrat social intégré souligne l'existence de deux types de contrat. D'un côté, des contrats macrosociaux. Ils comportent un ensemble d'accords décrivant les règlements de toutes les transactions économiques dans la société. Ces accords sont établis par des agents rationnels sur la base des hyper-normes. À ce niveau, Douglas (2000, p. 102) définit les hyper-normes en tant que des normes fondamentales et invariables considérées comme universelles. D'un autre côté, des contrats microsociaux. Ils incluent des arrangements conclus, exclusivement, entre des membres spécifiques de la communauté. Ces contrats ne sont pas universels et ne concernent que les contractants. Ils contiennent toutes les conditions imposées en interne entre les participants et génèrent ce que Donaldson et Dunfee (1999a) appellent un espace moral libre.

Selon l'approche du contrat social intégré, toutes les sociétés doivent respecter les principes suivants :

- Les communautés locales spécifient des normes éthiques pour leurs membres au moyen des contrats microsociaux.
- Les contrats microsociaux doivent refléter le consentement des parties et leur garantir la liberté de les modifier ou de les abandonner.
- Les normes microsociales doivent être authentiques et compatibles avec les hyper-normes.
- En cas de conflit entre les micro-normes et les macro-normes, les contractants doivent respecter des normes prioritaires en accord avec les conditions précédentes.

Donaldson et Dunfee (1999a) identifient trois types d'hyper-normes. (1) D'un côté, les hyper-normes procédurales contribuant à fixer les conditions rendant légitime des contrats microsociaux appliqués dans un contexte macrosocial. (2) D'un autre côté, les hyper-normes substantives découlant de l'association des expériences humaines aux réflexions intellectuelles. Elles ont pour rôle d'établir les limites entre le bien et le mal. (3) Finalement, les hyper-normes structurelles qui concernent la dimension économique du système des normes microsociales. Leur objectif est de fournir un support à l'environnement institutionnel (i.e. le système légal).

L'existence des hyper-normes procédurales et structurelles découle de la spécification des contrats macrosociaux alors que celle des hyper-normes substantielles résulte de la reconnaissance et l'acceptation des agents macrosociaux.

En appliquant l'approche du contrat social intégré aux comportements mensongers, Steverson et al. (2013, p. 83) rapportent que Donaldson et Dunfee (1999b, chapitre 3) reconnaissent l'existence de plusieurs écrits, de nature divine (i.e. écrits religieux) ou philosophique (i.e. Kant et Ross), admettant la présence d'une hyper-norme à l'encontre du mensonge. Cependant, malgré la présence de cette hyper-norme, une marge de flexibilité est autorisée selon la vision abordée. En effet, contrairement à Kant qui réprouve catégoriquement le mensonge, Ross estime que, dans toute situation, il existe une variété de devoirs contradictoires que l'individu trie. Il applique uniquement ceux qui lui paraissent les plus pertinents. L'espace moral libre généré crée une exception à l'hyper-norme désapprouvant le mensonge. Cette exception doit respecter, selon Steverson et al. (2013, pp. 87-88), cinq recommandations :

1. Tous les contractants doivent tirer profit du mensonge.
2. Tous les contractants sont conscients de l'existence du mensonge.
3. Tous les contractants peuvent entrer et sortir librement de l'échange. Ils ne doivent pas être forcés à honorer un contrat impliquant le mensonge.
4. Aucun contractant n'a l'intention de nuire aux autres au moyen du mensonge.
5. Le contractant, victime du mensonge, est capable de gérer les inconvénients issus du mensonge.

L'approche du contrat social intégré a été massivement critiquée par les auteurs. Ces critiques visent ses aspects fondamentaux. La critique la plus récurrente touche la nature, la valeur et l'existence même des hyper-normes. Dunfee (2006, p. 305) remet en question la durabilité des hyper-normes. Il explique que celles-ci évoluent dans le temps et que, durant le processus de leur évolution, elles sont susceptibles d'entrer en conflit entre elles. La deuxième critique est relative, à la fois, à l'inflexibilité de l'approche du contrat social intégré et à la complexité de son opérationnalisation. Dunfee (2006, p. 305) explique que l'utilité de l'approche du contrat social intégré, comme outil d'aide à la décision, dépend de la capacité du manager à identifier rapidement des hyper-normes cohérentes et aptes à le guider. Soule (2002, p. 119) exprime des inquiétudes quant à ce sujet. Il fait valoir que les chances de trouver, de façon imprudente ou opportuniste, des fausses hyper-normes sont significatives. Rowan (2001) note qu'en absence de liste spécifiant les hyper-normes, l'approche du contrat social intégré reste non opérationnelle. La troisième critique concerne le caractère oppressif des justifications fournies par l'approche du contrat social intégré. L'existence des hyper-normes substantives dont la légitimité dépend de la reconnaissance des acteurs pose un problème, notamment lors des

échanges interculturels. En ce sens, Boatright (2000) note que l'approche du contrat social intégré ne fournit pas de base pour établir la primauté d'un ensemble particulier de normes sur d'autres. La quatrième critique remet en question la robustesse de la théorie. Dunfee (2006, p. 312) explique que l'approche du contrat social intégré ne fournit pas un modèle comportemental à suivre lorsque le décideur se trouve confronté à des normes sociales contradictoires aux hyper-normes. Si les normes sociales triomphent sur les hyper-normes, l'approche du contrat social intégré n'aura plus du sens.

Le tableau ci-après récapitule les principes et les critiques des approches classiques.

Tableau 17 : Récapitulatif des principes et des critiques des approches classiques

Approches	Critiques
Déontologique	
Le mensonge est éthiquement condamnable quelle que soit la situation.	La rigidité de l'approche rejette toute sorte de mensonges bienfaiteurs et soutient des vérités parfois dévastatrices.
Utilitariste	
Le mensonge est éthiquement acceptable s'il produit plus de bien que la vérité.	La non-clarté de la notion d'utilité risque d'autoriser des mensonges sérieux causant des dommages graves sous la couverture d'un bien commun.
Approche du contrat social intégré	
Le mensonge est éthiquement acceptable si la victime en est consciente et laisse faire parce que ceci arrange ses intérêts.	La difficulté d'opérationnalisation des principes de l'approche dans la réalité crée des confusions lors de la prise de décision.

Source : Tableau propre au document

Les critiques adressées aux approches classiques nous ont poussés à proposer une nouvelle approche pour identifier les considérations éthiques du mensonge. Cette nouvelle approche sera présentée dans la section suivante.

Section 3 : Approche basée sur les émotions en tant que substitut aux approches classiques

Confronté au choix d'être honnête au détriment de ses intérêts ou de mentir au risque de perdre sa crédibilité, le décideur tient compte, lors de la prise de décision, des trois éléments suivants:

1. Les circonstances qui le poussent à mentir (i.e. les enjeux, les conséquences…).
2. Les normes sociales et professionnelles appliquées au mensonge.
3. Ses propres valeurs morales et éthiques en rapport avec le mensonge.

L'adoption de l'approche déontologique présume que le décideur renonce à mentir malgré les coûts élevés de la vérité. L'inflexibilité de cette approche résulte d'une rupture entre les décisions et les circonstances faisant ainsi disparaître toutes les justifications autorisant une marge de manœuvre supplémentaire. L'adoption de l'approche utilitariste, en contrepartie, met en danger les valeurs éthiques et morales en fournissant trop de motivations encourageant le mensonge. Le laxisme de cette approche découle de l'imprécision de la notion d'utilité, tolérant ainsi des décisions pernicieuses. Finalement, l'adoption de l'approche du contrat social intégré présage un aveu, explicite ou implicite, de l'intention de mentir annulant, partiellement ou intégralement, les objectifs visés par le mensonge.

Le problème qui s'est imposé à ce niveau était de savoir si l'abstraction de l'objet de l'analyse (les considérations éthiques du mensonge) du sujet d'analyse (les menteurs) était possible. Après de longues réflexions, nous avons estimé que cette abstraction est aberrante étant donné que le bien et le mal existent différemment aux yeux de ceux qui les perçoivent. En effet, en dépit du fait que le mensonge fait l'objet d'une réprobation générale, cette position subit des accommodations antipodistes. Les individus réprouvent le mensonge véhémentement lorsqu'ils le subissent, mais s'en accommodent bien fort lorsqu'ils en tirent avantage.

Cependant, interroger explicitement les menteurs sur leurs appréciations éthiques du mensonge demeure une action inenvisageable. D'un côté, ces derniers sont susceptibles d'appliquer un certain isomorphisme à leurs réponses. Une forte probabilité est assignée à l'émission des réponses conformistes perçues comme socialement appropriées même si cela contredit leurs vraies opinions. D'un autre côté, ce questionnement nécessite de leur part des réflexions sollicitant de nombreuses analyses rationnelles pouvant rompre avec les véritables raisons et circonstances du mensonge.

En vue de franchir ces contraintes, nous nous sommes attachés à développer une nouvelle approche plus subtile et plus pertinente pour découvrir les véritables appréhensions du mensonge.

Comme son nom l'indique, l'approche basée sur les émotions postule que les réactions émotionnelles éprouvées par le menteur vis-à-vis de son mensonge reflètent implicitement, mais authentiquement les considérations éthiques assignées à ce comportement.

En se basant sur quatre cadres théoriques, précisément : (1) la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1969, 1971, 1986), (2) le concept de soi (Coopersmith, 1959, 1967 ; Piers et Harris, 1964 ; Sears et al., 1964 ; Purkey, 1970), (3) le « *feeling-as-information* » (Schwarz, 2011) et (4) la description des émotions provoquées par le mensonge (Ekman, 1985, 1992, 2009), l'approche basée sur les émotions se fonde sur les postulats suivants :

1. Les menteurs ont conscience des normes éthiques communes. Ils connaissent le niveau de tolérance sociale et professionnelle du mensonge.
2. Les menteurs ont tendance à préserver un concept de soi positif. Ils essaient d'éviter de mentir si cela impacte négativement la perception détenue d'eux-mêmes.
3. Les émotions constituent une source d'information fiable et précise.
4. Le mensonge active différents types d'émotions chez le menteur.

Ces postulats seront détaillés dans les paragraphes ci-après.

1. Conscience des règles sociales

Ce premier postulat s'appuie sur les fondements de la théorie de l'apprentissage de Bandura (1969). Selon cette théorie, l'individu, dès l'enfance, apprend, par renforcement différentiel, apprentissage vicariant, apprentissage cognitif et déterminisme réciproque, à distinguer entre les comportements appropriés et inappropriés.

Le renforcement différentiel décrit un processus conditionnant l'individu, à travers la gratification, la punition, l'évitement de la punition ou le cautionnement de la récompense, à adopter ou à rejeter un comportement de ses habitudes (Akers et al., 1979, p. 638).

Le tableau suivant présente un exemple de l'impact du renforcement différentiel sur le comportement :

Tableau 18 : Exemple de renforcement différentiel du comportement

Comportement	Occasions	Conséquences
Consommation d'alcool	Fête	Relaxation, échange social agréable, approbation sociale.
	Au travail	Désapprobation du superviseur, risque de licenciement.

Source : Tableau adapté de Leonard et Blane (1999, p. 109)

La pérennité d'un comportement dépend des sanctions et des récompenses qui lui sont associées, mais aussi de celles associées aux alternatives.

L'apprentissage vicariant illustre la capacité de l'individu à apprendre par l'observation et par l'imitation du comportement des autres. En ce sens, Larose (1982, p. 42) mentionne que l'apprentissage par imitation permet de générer des règles et des conclusions fournissant des réponses appropriées dans des situations inédites.

L'apprentissage cognitif se distingue par le décodage, l'analyse et l'organisation des données fournies par l'environnement. Les représentations cognitives générées sont des guides essentiels pour réussir les expériences ultérieures (Maisto et al. 1999).

Le déterminisme réciproque souligne l'existence d'un lien bidirectionnel entre le comportement et l'environnement. En effet, l'environnement influence le comportement de l'individu qui impacte, à son tour, l'environnement. En ce sens, Leonard et Blane (1999, p. 111) donnent l'exemple d'une personne alcoolique qui attribue les causes de sa dépendance à l'alcool au rejet social qui est dû, à son tour, à l'alcoolisme.

La théorie de l'apprentissage social prouve que s'il existe une norme sociale prohibant le mensonge, les individus en seraient conscients. Afin d'éviter les sanctions, ils prendraient en compte cette norme dans chacune de leurs décisions jusqu'à ce qu'elle fasse partie de leur propre code éthique et moral.

2. Préservation d'un concept de soi positif

Le concept de soi interpelle la perception que l'individu détient de lui-même et de ce qu'il est. Il est peu stable et varie en fonction des expériences passées, des connaissances acquises et des facteurs environnementaux (Bem, 1972 ; Bachman et O'Malley, 1986). La façon dont l'individu se perçoit impacte l'estime accordée à soi. Coopersmith (1967, pp. 4-5) définit l'estime de soi comme étant le diagnostic moral auto-accompli à soi régulièrement. Les résultats de ce diagnostic indiquent le degré selon lequel l'individu se croit prospère, compétant, important et digne et traduisent son attitude d'approbation ou de désapprobation vis-à-vis de lui-même. La préservation d'une estime de soi positive est primordiale pour le maintien d'un équilibre psychologique (Hales, 1985). Pour ce faire, l'individu doit assurer la cohérence de ses actions avec ses standards éthiques et moraux, et ce, en évitant les pressions externes qui le poussent à se comporter contradictoirement (Hales, 1985 ; Baumeister, 1998 ainsi que Aquino et Becker, 2005). Le non-respect des normes éthiques personnelles menace l'identité morale. Cette identité constitue un engagement dans une ligne de conduite promouvant le bien-être d'autrui (Hart et al, 1998, p. 515).

Dans de nombreuses cultures, le mensonge est perçu comme étant un comportement déviant, contraire à l'éthique et portant préjudice aux autres (Anton, 1990 et Grover, 1993). De ce fait, il risque de produire un état de détresse psychique et menacer le concept de soi (Aquino et Becker, 2005). Shalvi et al. (2011) ont démontré, à travers une série d'expériences, la manière dont les coûts psychologiques du mensonge façonnent la volonté des individus de s'y engager. Les résultats ont montré qu'invariablement de la sévérité du mensonge l'honnêteté est toujours préférée.

- Les mensonges sévères, dont les avantages sont élevés, ont un impact négatif sur les relations interpersonnelles. Ils sont évités pour conserver une bonne image sociale.
- Les mensonges peu sévères, dont les avantages sont faibles, sont également évités, car ne couvrent pas les dommages psychologiques causés à l'image de soi.

En raison de l'impact négatif du mensonge sur le concept de soi, il est légitime de penser que les individus évitent de mentir afin de préserver une bonne image d'eux-mêmes.

3. Fiabilité des émotions en tant que source d'information

Les émotions sont des expressions de l'esprit signalant des événements qui mobilisent de façon préférentielle les ressources attentionnelles (Frijda, 1988, p. 354). Pendant longtemps, décrites comme impartiales, arbitraires et passives, les émotions ont été évitées lors des jugements moraux (Kant, 1785). Cependant, cette conviction a été contestée par plusieurs chercheurs tels que Schwarz (2011), Horberg, et al. (2011) ainsi que Avramova et Inbar (2013). Ces chercheurs affirment que les émotions ne sont pas des réflexes dépourvus de rationalité et que, bien au contraire, elles traduisent nos préoccupations les plus profondes (i.e. convictions, principes moraux) (Pizarro, 2000).

Schwarz (2011) a proposé la théorie du *« feeling-as-information »* afin d'offrir un cadre général décrivant le rôle des émotions dans l'acquisition d'informations.

Cette théorie est fondée sur quatre principes majeurs. Elle postule que :

1. Chaque émotion ressentie renvoie à une information spécifique.

   Selon Ekman et Cordaro (2011), certaines émotions (i.e. peur, surprise, tristesse, culpabilité et bonheur, etc.) sont basiques du fait qu'elles se distinguent fondamentalement l'une de l'autre. Par ailleurs, Parkinson (1996) affirme que notre répertoire émotionnel est constitué de manière différente mais socialement construite en réaction à des stimuli universellement partagés. Chaque émotion nous guide dans une direction qui, au cours de notre évolution, a été meilleure que d'autres compte tenu des circonstances. Ortony et al. (1987) notent que les émotions fournissent des informations sur l'état de connaissance de l'individu. Elles rappellent des expériences passées, des pensées et des principes.

2. Pour être fiable, les informations obtenues grâce aux émotions doivent provenir d'une cible particulière.

   Higgins (1998) explique que les origines des émotions doivent provenir de la cible sur laquelle l'attention est focalisée. Les émotions accidentelles produites par d'autres sources ne sont pas fiables (i.e. il est inapproprié de penser qu'un individu apprécie les endroits clos du fait qu'il se sent chanceux de se retrouver dans une cave lors d'un orage). Inversement, lorsque la même émotion est obtenue par différentes sources, sa fiabilité augmente. Les changements d'émotions, quant à eux, sont plus informatifs que les émotions stables.

3. Lorsqu'elles sont utilisées comme une source d'information, les émotions suivent les mêmes règles que tout autre type d'informations.

   Ce principe sous-entend que les émotions sont fiables du moment que leur valeur informationnelle est incontestée (Schwarz et Clore, 1983). Par ailleurs, l'impact des émotions dépend des objectifs ciblés. Par exemple, les émotions ont une plus grande influence sur la prise de décision liée à soi que celle liée aux autres (Schwarz, 2011). Par ailleurs, l'attribut informatif des émotions diminue lorsque le niveau d'expertise augmente.

4. Comme toute autre information, les émotions peuvent servir de base à des jugements moraux.

   Les émotions influencent la prise de décision et la formulation des stratégies.

Les émotions ressenties agissent comme une source d'information. Elles sont basées sur des expériences antérieures et sur des pensées pertinentes reflétant des jugements.

4. Typologie des émotions activées par le mensonge

Plusieurs chercheurs, tels que Ekman (1981 ; 1985 ; 2003), Heinrich et Borkenau (1998), Gneezy (2005), Seiter et Bruschke (2007) ainsi que Battigalli et al. (2013), reconnaissent que le mensonge engendre fréquemment chez le menteur plusieurs types d'émotions. À contrario, parfois aucune émotion n'est ressentie lorsqu'un mensonge est émis. Seiter et Bruschke (2007, p. 2) affirment que le menteur éprouve un sentiment de culpabilité. Kashy et DePaulo (1996) rapportent un sentiment d'anxiété sociale. Quant à Ekman (1992), il observe trois réactions affectives, précisément : l'anxiété (la peur d'être découvert), la culpabilité et le plaisir de duper la victime.

4.1. Sentiment d'anxiété (peur d'être découvert)

Les sanctions représentent une forme de pression exercée sur certaines personnes afin de les obliger à adopter une ligne de conduite prédéfinie (Wikström et al., 2011). La transgression de cette ligne de conduite produit un sentiment d'anxiété. Ce sentiment reflète un état d'insécurité intérieure généré par la peur constante d'être découvert et puni (Buss et al., 1955 ; Ekman, 2009). En ce sens, d'après Spielberger et Reheiser (2003, p. 71), Freud (1936) décrit l'anxiété comme étant un sentiment désagréable incluant l'inquiétude, l'excitation, la tension ainsi que la peur. L'intensité de l'anxiété expérimentée varie en fonction de l'intensité du danger perçu.

Ekman (2009) décrit huit situations où le niveau d'anxiété liée au mensonge s'amplifie, à savoir, lorsque :

- La victime est difficile à tromper. Elle sait reconnaître facilement les indices du mensonge.
- L'individu s'aperçoit que la partie adverse le soupçonne de mentir.
- L'individu n'a pas l'habitude de mentir.
- L'individu est particulièrement vulnérable à la peur d'être découvert.
- Les enjeux sont élevés. Ils ont un impact sur la vie du menteur et/ou celle de la victime.
- Les récompenses et les punitions sont en jeu.
- La punition est plus élevée que les avantages.
- La victime ne profite pas du mensonge. En cas de découverte, celle-ci ne sera pas clémente.

L'anxiété n'est pas une punition infligée à soi-même. Elle reflète la peur d'une sanction sociale imposée par les autres. En signalant cette crainte, l'anxiété met en évidence un mensonge déviant des normes communes. Toutefois, elle ne donne aucun aperçu sur la valeur éthique qui lui est attribuée par le menteur.

4.2. Sentiment de culpabilité

La culpabilité est une notion touchant le champ légal en premier lieu (Taylor, 1996). Une personne est coupable si elle transgresse des lois d'origine humaine ou divine. Néanmoins, la culpabilité représente aussi un malaise psychologique dû à la transgression des valeurs importantes. Cette émotion est interne. Elle dépend de ce que chacun perçoit comme bon ou mauvais, juste ou injuste.

Toutefois, il n'est pas surprenant que, dans certains cas, le transgresseur ne ressent pas de la culpabilité. Ceci revient à plusieurs raisons. D'une part, en se basant sur son propre système de référence, le transgresseur construit ses propres règles. Il devient, partiellement ou complètement, déconnecté des impératifs communs rejetés soit à cause de leur nature oppressive ou bien à cause de leur incompatibilité avec ses convictions personnelles. Taylor (1996, p. 58) explique que pour se sentir coupable, le transgresseur doit admettre, au moins à lui-même, sa responsabilité à la suite d'un acte immoral et accepter la validité des autorités de contrôle.

La culpabilité est considérée comme une émotion morale reflétant une bonne santé psychologique. Elle fait partie des émotions auto-conscientes permettant la régulation du comportement. Bègue (2012, p. 22) avance que la culpabilité contribue à renforcer les relations sociales. D'une part, elle pousse l'individu à anticiper les effets de ses choix sur son état émotionnel. Plus les effets sont négatifs, plus il est susceptible de renoncer à ses choix. D'autre part, la culpabilité démontre un souci du bien-être des autres et de l'intérêt porté à leur égard. Finalement, la culpabilité favorise l'altruisme. En se sentant coupable, l'individu tente de réparer son tort, soit directement auprès de la victime soit indirectement en aidant d'autres personnes.

L'intensité de la culpabilité varie d'une personne à l'autre (Ortony, 1987). Elle peut être légère, modérée ou grave. La culpabilité est une émotion interne activée par les résultats négatifs de l'auto-évaluation (Cohen et al., 2011). Quand elle est extrême, elle devient une expérience traumatisante affectant l'estime de soi (Ekman, 2009, p. 65).

Ekman (2009) identifie huit situations impactant l'intensité de la culpabilité ressentie, précisément lorsque :

- La victime ignore l'existence du mensonge. Si elle le savait, elle s'y opposerait.
- Le mensonge est totalement égoïste. Le menteur ne tient compte que de son intérêt.
- Le mensonge enfreint les codes moraux et éthiques appliqués à la situation.
- Le menteur n'est pas habitué à mentir. Il est incapable de rationaliser son comportement.
- Le menteur et la victime partagent les mêmes valeurs sociales.
- Le menteur et la victime se connaissent personnellement.
- Le mensonge vise à gagner la confiance de la victime.
- La victime est difficile à blâmer.

4.3. Sentiment de plaisir de duper la victime

Les menteurs éprouvent, parfois, un sentiment positif à l'égard de leurs mensonges. Considérés comme un accomplissement, ces derniers sont susceptibles d'évoquer un sentiment de fierté d'avoir dupé la victime (Ekman, 1988, 1992, 2009). Ce sentiment reflète la joie associée à la réussite de relever les défis du mensonge (Zuckerman et al., 1981, p. 9).

Le plaisir de duper la victime peut être absent, insignifiant ou fort. Ekman (2009) identifie trois situations où ce plaisir accroît, précisément lorsque :

- La victime a la réputation d'être difficile à duper.
- Le mensonge est difficile à réaliser.
- La performance du menteur est appréciée par les autres.

Le plaisir de duper la victime est une émotion que nous qualifions de secondaire du fait qu'elle apparaît postérieurement à la réalisation du mensonge. Par ailleurs, celle-ci ne suppose pas que le menteur considère le mensonge comme un comportement acceptable ou permis. Il peut être fier d'avoir dupé un adversaire, mais ressent tout de même de la peur d'être sanctionné. En revanche, l'anxiété et la culpabilité sont des émotions primaires. L'anxiété dénote un comportement déviant par rapport aux normes communes. La culpabilité émane d'une transgression des valeurs éthiques et morales individuelles.

> Le mensonge active deux types d'émotions négatives. L'anxiété traduit la peur d'être découvert et sanctionné socialement ou légalement et/ou la culpabilité traduit un inconfort dû à la transgression des valeurs personnelles.

Conscient des normes sociales et professionnelles communes et possédant un système de référence moral et éthique personnel, l'individu évite le mensonge à cause des dommages psychologiques potentiellement provoqués. En effet, ce dernier risque de déclencher deux émotions négatives : l'anxiété et la culpabilité. Ces deux émotions constituent une source informationnelle précieuse quant aux appréciations éthiques du mensonge. La figure suivante illustre la manière dont elles déterminent les considérations éthiques du mensonge.

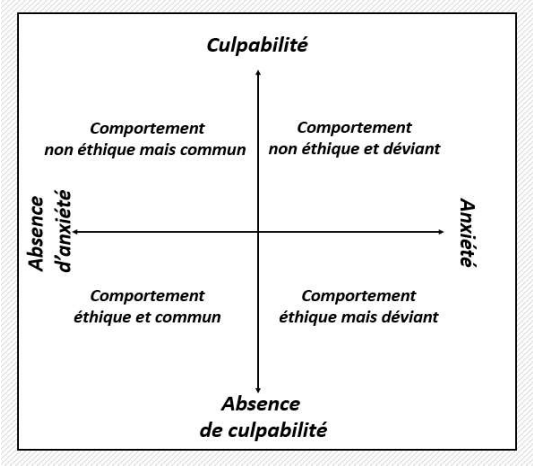


Figure 5 : Considérations éthiques du mensonge en fonction des émotions négatives activées
(Figure propre au document)

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons approché une question philosophique aussi vieille que l'étendue de notre mémoire collective, à savoir : est-il éthique de mentir ?

L'extrémisme, le laxisme ou l'inapplicabilité des approches proposées antérieurement se trouvent confrontés à une réalité, à la fois, évolutive et exigeante. L'intransigeance de l'approche déontologique limite la liberté de choix et réduit la marge d'action appelant, en quelque sorte, à l'acceptation de la perte. L'indulgence de l'approche utilitariste, en contrepartie, fournit au mensonge plus de motivation que nécessaire, au risque de ruiner les fondements éthiques et moraux de la société. L'élimination du caractère trompeur du mensonge, imposée par l'approche du contrat social intégré, dénature ce comportement et le rend irréaliste. Par ailleurs, ces approches décontextualisent le mensonge en dissociant le menteur des appréciations éthiques associées à ce comportement.

Cette dissociation camoufle les difficultés rencontrées par les menteurs à : (1) parler d'un comportement souvent réprimandé ; (2) Etre sincère et ne pas essayer de se conformer à l'opinion générale ; (3) Éviter les implications du raisonnement rationnel conduit pour générer des conclusions acceptables.

Afin de surmonter ces limites, nous avons proposé une nouvelle approche basée sur les émotions. Celle-ci avance la possibilité d'identifier efficacement et authentiquement les considérations éthiques attribuées au mensonge en s'appuyant sur les réactions émotionnelles éveillées par ce dernier. En ce sens, l'analyse de la littérature nous a permis d'identifier deux émotions négatives ressenties par les menteurs à l'égard de leurs mensonges à savoir : l'anxiété et la culpabilité.

L'anxiété est une émotion socialement stimulée. Elle dérive de la peur d'être découvert et sanctionné. Elle reflète un comportement socialement ou légalement déviant des normes communes. En revanche, la culpabilité est une émotion interne. Elle représente une sanction que le menteur inflige à lui-même pour avoir transgressé une valeur éthique et morale personnelle. La culpabilité suppose ainsi que le menteur perçoit son comportement comme étant non éthique ou immoral.

Le chapitre suivant s'intéresse aux multiples dimensions du processus du mensonge.

CHAPITRE 3

LE MENSONGE : UN PROCESSUS A TRIPLE FACETTE

Introduction

Le mensonge est un comportement quotidien et fréquent. Toutefois, à l'instar du constat fait par Ashforth et al. (2004, p. 39) dans le cadre de la corruption, le profil des menteurs ne correspond pas, nécessairement, à celui des malfaiteurs classiques qui par leurs actions visent à nuire à la société. Bien au contraire, ils sont généralement des membres respectables, soucieux du bon fonctionnement du système social et œuvrant pour la préservation des valeurs humaines. Ce constat est d'autant plus intrigant dans le sens où plusieurs études ont démontré que le mensonge constitue une activité complexe nécessitant des efforts considérables pour être proprement réalisé (Pennebaker et Chew, 1985 ; Gombos, 2006 et Apperly et al., 2008). En effet, ces études ont prouvé que les menteurs s'engagent simultanément sur plusieurs fronts pour pouvoir développer et échanger des mensonges cohérents, non détectables, servant leurs intérêts et adaptés aux attentes des victimes, protéger l'image détenue d'eux même et gérer leurs émotions afin de rester plausible. L'engagement quasi-naturel dans des pratiques mensongères est assuré par la coordination simultanée de trois processus touchant la cognition, l'échange interpersonnel et les émotions.

Ce troisième chapitre a pour objectif de détailler l'aspect multidimensionnel du processus du mensonge. Il s'articule autour de trois sections. La première section décrit le processus cognitif du mensonge. Elle met l'accent sur la façon dont l'individu réprime la vérité malgré son importance et fabrique à sa place un mensonge qui sert mieux ses intérêts. La deuxième section étudie le processus du mensonge en tant que mécanisme d'échange interpersonnel impliquant une interactivité entre un menteur et une victime qui s'influencent mutuellement. La troisième section met l'accent sur la dimension émotionnelle du mensonge, et ce, en examinant le processus de gestion des émotions négatives activées par le mensonge.

Section 1 : Processus cognitif du mensonge

L'individu, comme le décrit Lenclud (2011, p. 4), est « *une créature disposant d'un esprit qui lui accorde le privilège de pouvoir former des représentations sémantiquement évaluables, non pas seulement appropriées ou non mais susceptibles d'être vraies ou fausses* ».

Le mensonge reflète, avant toute chose, une certaine conscience de soi-même. De ce fait, plusieurs chercheurs, tels que Wellman et al. (2001) ou encore Perner et al. (2002), ont porté un intérêt particulier à la théorie de l'esprit afin de comprendre l'influence de l'état d'âme, des désirs ainsi que de l'intention sur la prise de décision de réaliser un acte mensonger.

Le mensonge étant une activité exigeant beaucoup d'efforts cognitifs lors de sa réalisation, Suchotzki et al. (2017, p. 429) expliquent que le menteur ne récupère pas simplement une histoire de sa mémoire, mais il en invente une, en faisant attention à ne pas se contredire ou contredire les connaissances des autres. Miyake et al. (2000, p. 51) évoquent les trois faits suivants démontrant l'intensité de l'effort impliqué :

- La fabrication du mensonge nécessite une identification préalable de la vérité.
- Le mensonge doit être restreint dans le but d'empêcher la vérité de ressortir.
- Des changements aux niveaux des objectifs et du comportement s'opèrent lors du passage de la vérité au mensonge.

La littérature nous a permis de repérer cinq modèles décrivant le processus cognitif lié au mensonge. Ces cinq modèles sont exposés dans ce qui suit.

1. Modèle du mensonge à quatre facteurs

Le modèle à quatre facteurs de Zuckerman et al. (1981) est l'un des tous premiers modèles s'intéressant aux implications cognitives du mensonge. Il décrit les retombées de ce dernier aux niveaux psychophysiologique, affectif, cognitif et comportemental, et ce, à travers les quatre composantes suivantes :

a. L'éveil ou « *arousal* » correspond à l'ensemble des réactions psychophysiologiques se manifestant sur le plan comportemental par un état d'alerte psychologique. Ces réactions causent l'accroissement de la sensibilité perceptive et de la rapidité du traitement cognitif et motrice. L'hypothèse que le mensonge produit des réactions physiologiques spécifiques a été confirmée par plusieurs expériences, notamment celle de Buller et Burgoon (1996). En comparant le comportement d'une personne honnête à celui d'un menteur, ces chercheurs ont noté plusieurs différences. Selon Davis (1961), trois théories peuvent expliquer ce constat, à savoir :

- La théorie du conditionnement : suggère que la réponse physiologique inhabituelle, produite par le mensonge, résulte du fait que ce dernier soit souvent considéré en tant que comportement malhonnête et renvoie, le plus souvent, à une expérience traumatisante.

- La théorie du conflit : suggère que la réaction spécifique au mensonge est une conséquence d'un conflit interne entre la spontanéité de la vérité et sa répression en faveur du mensonge.
- La théorie de la punition : suggère que les réactions psychophysiologiques liées au mensonge naissent à la suite d'une analyse anticipatrice estimant l'intensité de la punition subie en cas de découverte.

b. Les aspects affectifs désignent l'ensemble des réactions émotives provoquées par le mensonge. Ekman (1980) en identifie trois, précisément : l'anxiété, la culpabilité et le plaisir de duper la victime. Zuckerman et al. (1981, p. 9) précisent que la présence de ces émotions varie en fonction des caractéristiques personnelles du menteur, du but du mensonge et du contexte social.

c. Les aspects cognitifs se distinguent à travers les étapes réalisées par le menteur lors de la fabrication du mensonge. Ce dernier est obligé d'inventer un mensonge cohérent et plausible. L'expérience de McDaniel et Timm (1990) démontre que le menteur hésite souvent, met plus de temps à préparer sa réponse et prend des pauses plus longues entre les phrases, en comparaison avec une personne honnête.

d. Le contrôle décrit l'ensemble des mesures prises par le menteur pour se prémunir contre le risque de découverte. En ce sens, Depaulo et al. (2003) mentionnent, qu'à moins d'être habitué, le menteur est, généralement, mal organisé et révèle trop ou trop peu d'informations. Mal maitrisé, le mensonge parait planifié, répété et non spontané. Par ailleurs, compte tenu de la complexité de gestion de tous les canaux de communication, des défaillances logiques et physiques risquent d'apparaître et de transmettre des micros-expressions contradictoires à la victime.

Le modèle de Zuckerman et al. (1981) a suscité plusieurs critiques dont la plupart s'accordent sur son incomplétude, et ce, du fait d'avoir omis de décrire les étapes réalisées par le menteur lors de la fabrication du mensonge.

2. Modèle du mensonge par le secret

Le secret, en tant que forme de mensonge visant à priver intentionnellement les autres de la vérité, nécessite la réalisation d'une suite d'opérations cognitives complexes pour être gardé. Selon Lane et Wegner (1995), le menteur commence par chasser de sa mémoire active toutes les informations en lien avec l'histoire à cacher. Néanmoins, contrairement à ce qui se produit durant le processus classique du mensonge, ces informations ne sont pas remplacées par d'autres. Ceci cause une interruption dans l'enchaînement logique poussant le menteur à repenser aux éléments de cette histoire et à les refouler de nouveau. Ces opérations se produisent en boucle jusqu'à ce que le secret soit découvert.

La figure ci-après illustre le processus du mensonge par le secret.

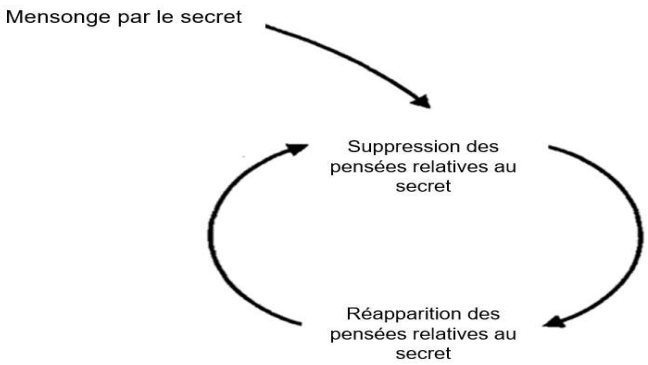


Figure 6 : Processus du mensonge par le secret
(Adaptée de Lane et Wegner, 1995, p. 238)

Ce modèle est spécifique aux secrets et à l'omission. Il ne s'applique qu'en partie aux autres formes de mensonge, et ce, du fait d'avoir décrit uniquement la manière dont la vérité est opprimée et non pas la manière dont le mensonge est créé.

3. Modèle d'activation-décision-construction

Le modèle d'activation-décision-construction de Walczyk et al. (2003) se base sur plusieurs construits en psychologie cognitive, tels que la mémoire de travail, la mémoire sémantique et la mémoire épisodique. La mémoire de travail est responsable du traitement des données brutes et de leur transformation en informations exploitables. La mémoire sémantique, appelée aussi mémoire du savoir, inclut toutes les connaissances factuelles dont les circonstances d'acquisition sont inconnues. La mémoire épisodique, assimilée à une mémoire autobiographique, rassemble tous les souvenirs situés dans l'espace et dans le temps. Comme son nom l'indique, le modèle d'activation-décision-construction est composé successivement des trois étapes illustrées par la figure ci-dessous.

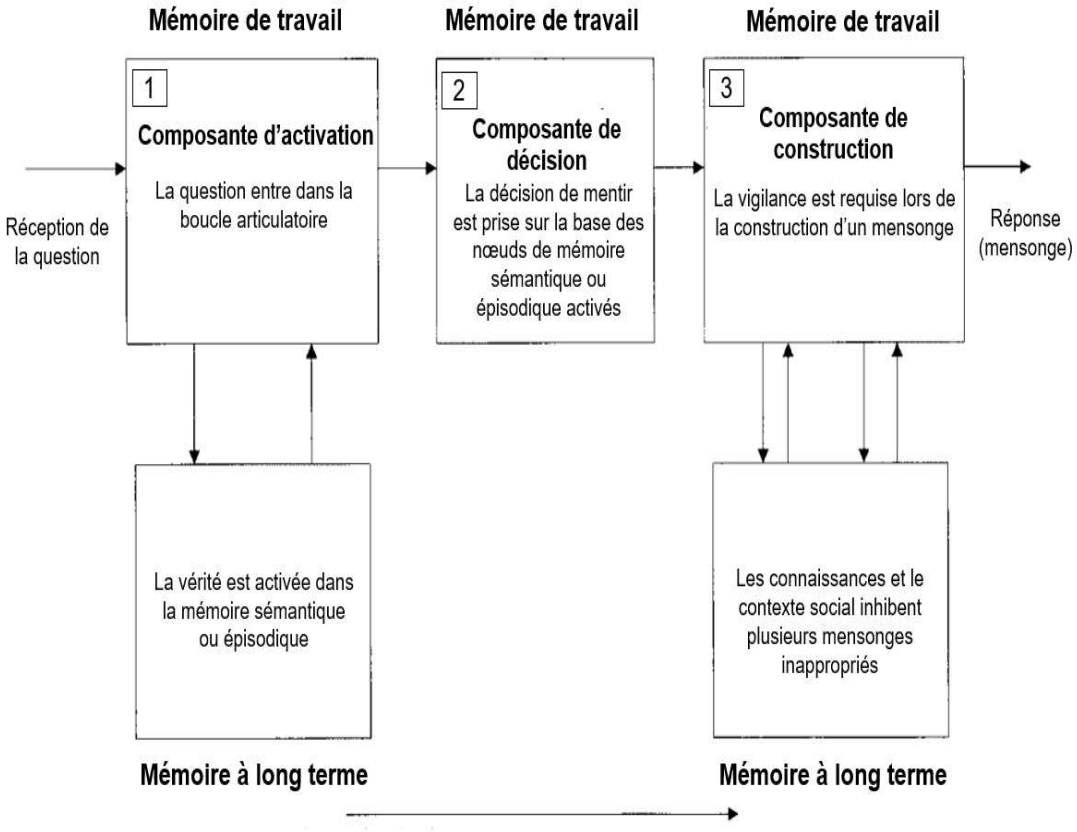


Figure 7 : Modèle d'activation-décision-construction
(Figure adaptée de Walczyk et al., 2003, p. 758)

À la suite de la réception d'une question, des informations acquises antérieurement s'activent dans la mémoire sémantique et/ou épisodique. Elles sont instantanément transmises à la mémoire de travail, où elles seront combinées, traitées et évaluées. Une fois l'évaluation effectuée, l'individu se trouve face au choix de dire la vérité ou de mentir. Cette décision est intentionnelle. Elle provoque un sentiment d'inconfort psychologique dû à l'activation des émotions négatives par le mensonge. À ce stade, la vérité est réprimée et la construction du mensonge commence. Celle-ci nécessite un niveau de vigilance élevé pour bien coordonner les connaissances contextuelles et celles présentes dans la mémoire. La bonne coordination entre ces deux composantes permet la formulation d'un mensonge plausible.

Selon Gombos et al. (2006, p. 209), le modèle de Walczk et al. (2003) assume que l'inhibition de la vérité est automatique. Toutefois, il a été démontré, par Lane et Wegner (1995), que cette inhibition demande des efforts cognitifs intenses.

4. Modèle hypothétique de la tromperie

Le modèle hypothétique de la tromperie a été développé, par Mohamed et al. (2006), à travers un ensemble d'examens neurologiques. Ce modèle s'appuie, en grande partie, sur celui de Walczyk et al. (2003). Tel qu'illustré par la figure ci-après, le processus du mensonge débute par la réception et la compréhension d'une question. Celle-ci concerne des événements passés destinés à être dissimulés. À partir de ce moment, des processus liés à un jugement de la situation, à la prise de décision, à la gestion des émotions et à la planification de la réponse sont coordonnés, et ce, afin de transmettre une réponse plausible. Les résultats des examens neurologiques ont prouvé que le niveau d'effort fourni pour l'inhibition de la vérité et la planification du mensonge est très élevé.

Le schéma suivant modélise la succession des étapes du processus cognitif du mensonge depuis la réception de la question jusqu'à l'émission du mensonge.

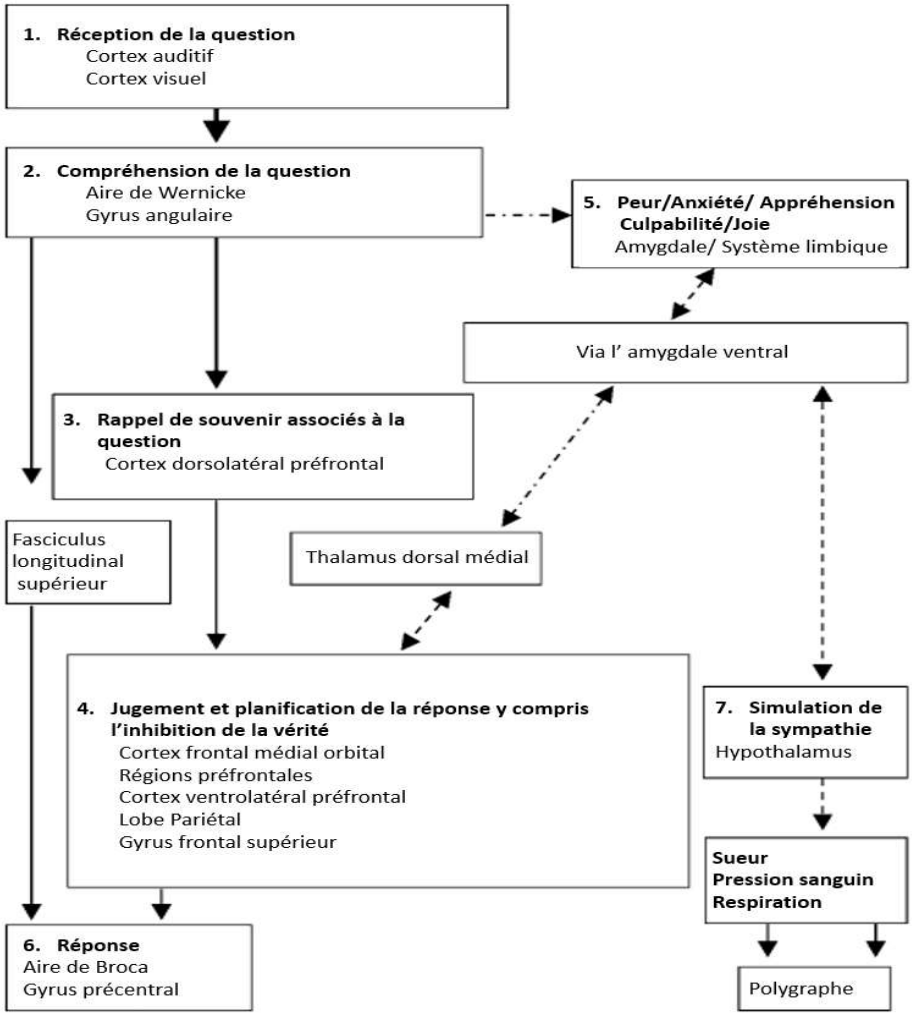


Figure 8 : Modèle hypothétique du mensonge
(Adaptée de Mohamed et al., 2006, p. 681)

5. Modèle d'activation-décision-construction-action

Dans le but de mieux comprendre le processus cognitif du mensonge, Walczyk et al. (2014) ont amélioré le modèle d'activation-décision-construction, dans un premier lieu, en lui ajoutant la composante d'action et, dans un deuxième lieu, en mettant en avant l'influence qu'exercent ces composantes entre elles. La figure ci-après décrit ce nouveau modèle.

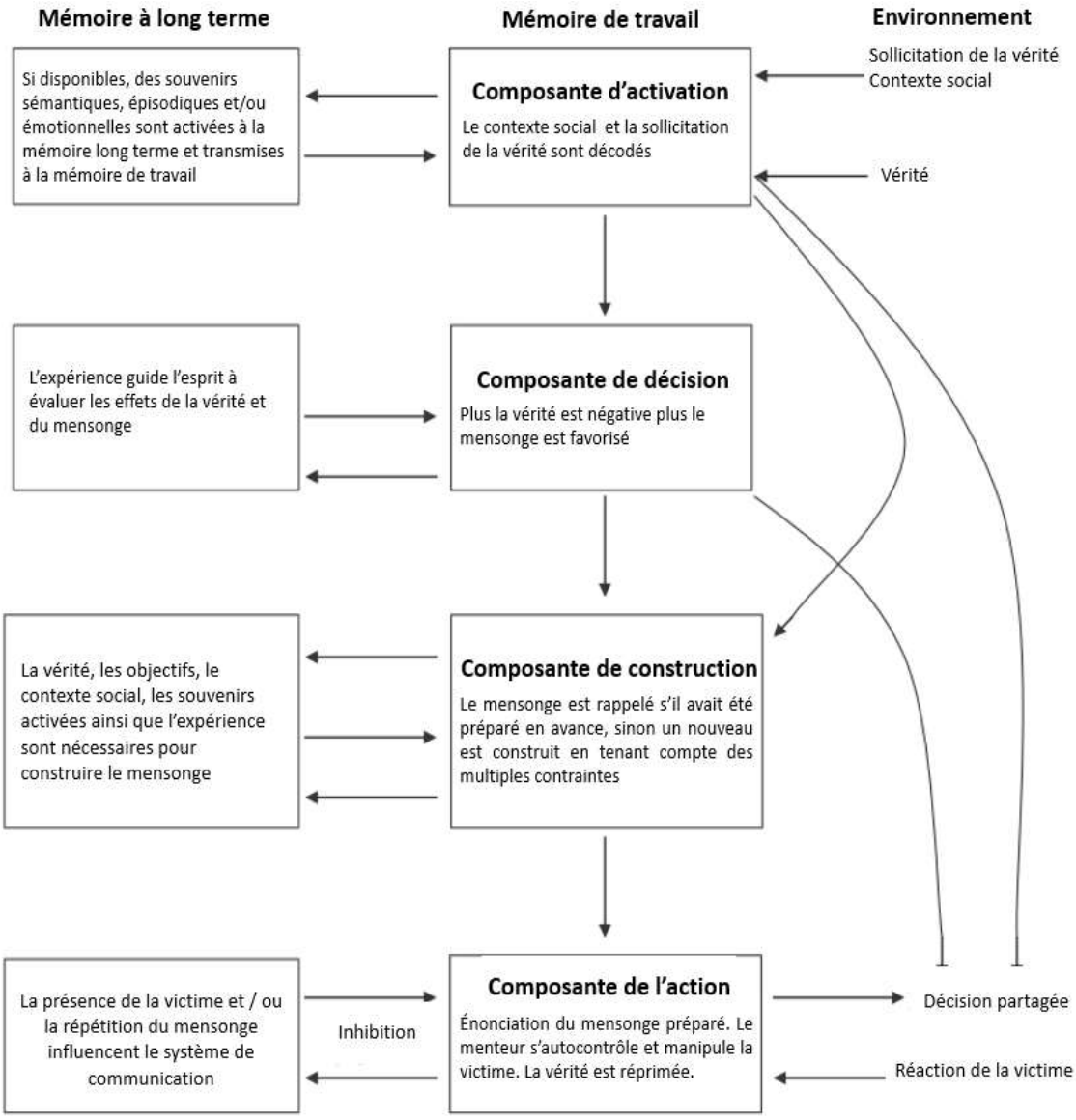


Figure 9 : Modèle d'activation-décision-construction-action
(Adaptée de Walczyk et al., 2014, p. 25)

La composante d'activation s'actionne par des aspects environnementaux évoquant une vérité gênante. La composante de décision est influencée par le contexte social dans la mesure où les choix de l'individu se basent sur ses expériences passées. La composante de construction se déroule de deux manières. Les lignes directrices du mensonge sont soit instantanément fabriquée, soit elles sont préparées à l'avance et réajustées en fonction des circonstances.

Finalement, la composante d'action se traduit par la transmission du mensonge à la victime. À ce niveau, le menteur tente de paraître sincère et tranquille. Il consacre beaucoup de son attention à la détection de la réaction de la victime. Walczyk et al. (2014, p. 24) signalent que les étapes décrites ci-dessus ne se déroulent pas nécessairement dans un délai de temps rapproché.

Le processus de décision est interactif. Il concerne aux moins deux intervenants. La section suivante examinera le processus d'échange du mensonge.

Section 2 : Processus d'échange du mensonge

Mentir est un acte interpersonnel impliquant au moins un menteur et une victime. À l'instar de tout autre message, le mensonge suit le même mécanisme communicationnel. Dans ce sens, le menteur essaie de manipuler la victime à travers une action verbale ou non verbale transmise au moyen d'un canal de communication. Celle-ci est décodée par la victime en fonction de son système de référence et un feed-back est ensuite envoyé en réaction au contenu du mensonge.

La figure suivante illustre un modèle simplifié du processus d'échange du mensonge.

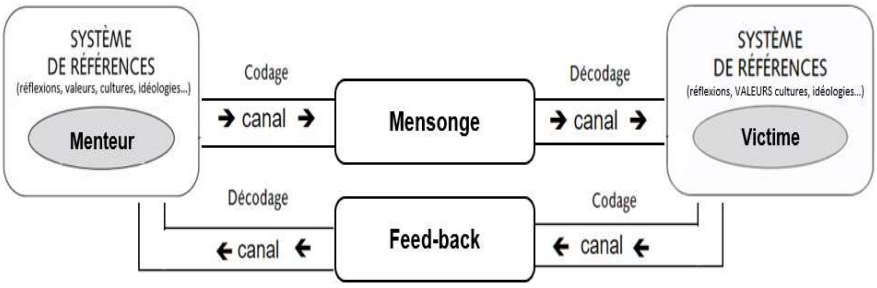


Figure 10 : Modèle du processus d'échange du mensonge
(Adaptée de Reix et al., 2016, p. 129)

Buller et Burgoon (1996) conçoivent la théorie de la tromperie interpersonnelle afin de mieux comprendre la dynamique d'échange du mensonge dans des contextes interactifs (Ben Youssef, 2013, p. 49). Cette théorie postule que, lors des rencontres en face-à-face avec la victime, le menteur accomplit simultanément plusieurs tâches, à savoir :

- Il formule verbalement un mensonge plausible.
- Il affiche un comportement non verbal cohérent.
- Il surveille et contrôle ses partenaires pour vérifier leur crédibilité.
- Il gère ses émotions et tente de rester discret par rapport à ses vraies intentions.

La théorie de la tromperie interpersonnelle met l'accent sur les stratégies déployées par les parties adverses pour contrôler l'information. En effet, en cherchant activement des signes d'incohérence, la victime pousse le menteur à réajuster constamment le mensonge.

La figure suivante offre une représentation du processus d'échange du mensonge tel que conceptualisé par la théorie de la tromperie interpersonnelle.

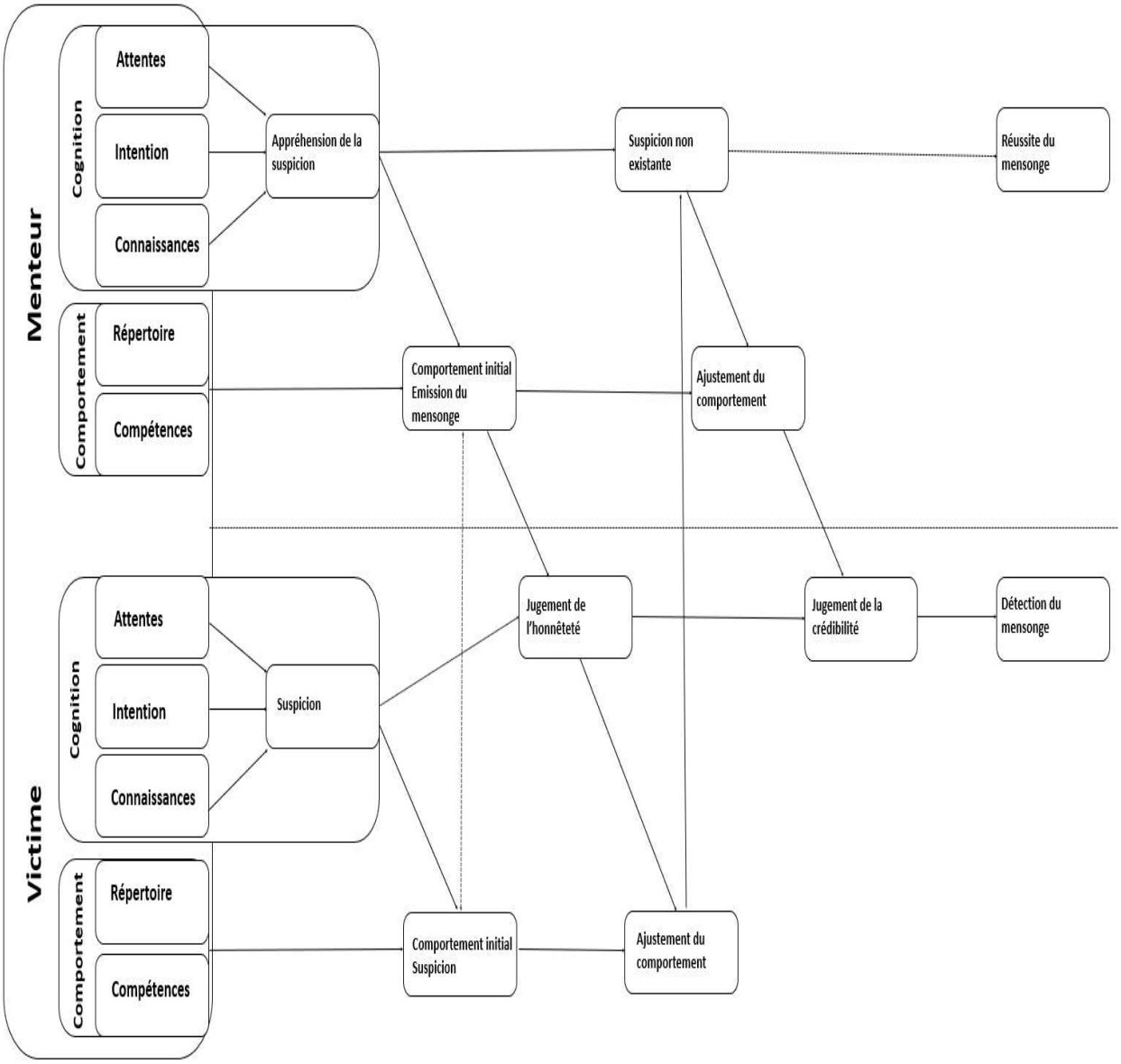


Figure 11 : Processus d'échange du mensonge selon la théorie de la tromperie interpersonnelle

(Adaptée de Buller et Burgoon, 1996, p. 211)

DePaulo et al. (1996, p. 303) reprochent à Buller et Burgoon (1996) de ne s'intéresser qu'à la communication orale et de face-à-face. En effet, ils argumentent que cette théorie ne donne aucun aperçu sur les mensonges écrits ou non simultanés et exclut les processus d'ajustement qui surviennent après l'échange.

Les paragraphes suivants s'intéressent à l'examen du processus d'échange du mensonge en profondeur, et ce, en mettant l'accent sur : (1) le nombre de participants impliqués dans ce processus, (2) le niveau d'interactivité entre les participants et (3) les caractéristiques des moyens d'échange employés.

1. Nombre de participants impliqués dans le mensonge

Le nombre de participants dans le processus d'échange du mensonge est appréhendé comme une propriété structurelle propre aux processus interpersonnels. En effet, l'échange peut, par exemple, se dérouler sous la forme d'un entretien entre deux individus ou bien sous la forme d'un discours émis face à un public. Il peut impliquer un menteur unique ou un groupe de menteurs consentant à émettre un même mensonge.

La figure suivante présente les combinaisons possibles des participants selon leur nombre.

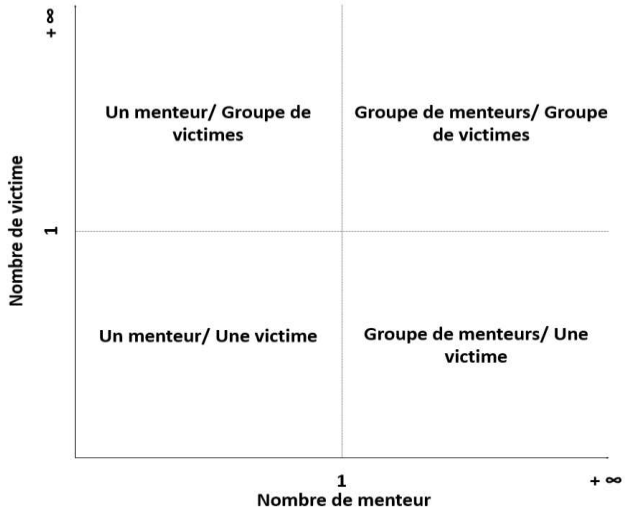


Figure 12 : Situations impliquant un nombre de menteurs et de victimes varié
(Figure propre au document)

Dans ce qui suit, nous allons examiner les caractéristiques de chacune de ces situations.

1.1. Processus d'échange entre un menteur et une victime

Compte tenu de sa nature non physique, l'information est très difficile à garder à cause de la facilité de sa transmission, échange ou vol (Simmel, 1950, p. 334). Goffman (1959, p. 78) explique que les menteurs sont souvent entourés par le risque d'être trahis et dénoncés. D'autant plus, ce risque augmente lorsque le nombre d'intervenants est élevé soit de leur côté soit du côté de la victime. De ce fait, les menteurs s'arrangent, généralement, pour minimiser ce risque (Baker et Faulkner, 1993). Ils ont intérêt, dans certains cas, à isoler la victime de son entourage et à réduire le nombre de personnes impliquées.

Marett et George (2004, p. 31) tracent la figure suivante pour représenter un processus d'échange se déroulant entre un menteur et une victime.

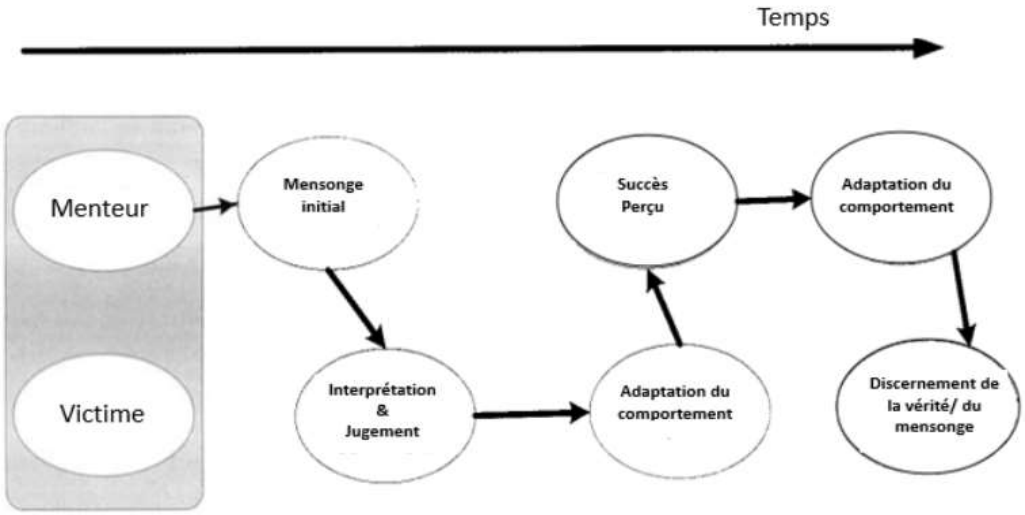


Figure 13 : Échange du mensonge entre un menteur et une victime

(Adaptée de Marett et George, 2004, p. 31)

Tel qu'expliqué précédemment, le menteur et la victime interagissent pour garantir leurs intérêts. Le menteur formule un mensonge perçu comme plausible et le réajuste en fonction de la réaction de la victime. Burge (1993, p. 468) explique, qu'en temps normal, cette dernière ne cherche pas forcément à détecter le mensonge. En effet, elle présume que les messages émis ou les actions réalisées, par l'autre partie, sont vrais tant qu'ils sont cohérents. Toutefois, la nature de certaines transactions pousse la victime à être plus vigilante. Celle-ci commence à chercher des inconsistances verbales ou non verbales afin de remettre en question la véracité du message. À cet effet, Kraut (1978, p. 384) note que Depaulo et al. (2003) ont retrouvé 153 indices permettant de détecter la tromperie. Ces indices ont été classés en neuf catégories comme le montre la figure ci-après.

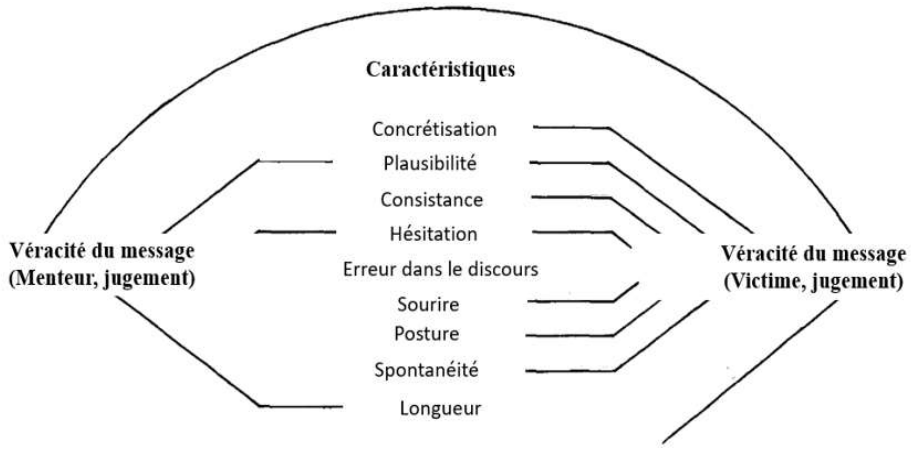


Figure 14 : Indices verbaux et non verbaux du mensonge

(Adaptée de Kraut, 1978, p. 384**)**

Kagle (1998, p. 241) note que la victime est tenue d'analyser ces indices tout en faisant attention à ne pas confondre sa réserve envers l'information reçue et le sentiment d'inconfort ou d'appréhension vis-à-vis de la partie adverse ou de la situation. Buller et al. (1991, p. 5), quant à eux, soulignent que le succès ou l'échec du mensonge dépend du degré de familiarité entre le menteur et la victime. Plus la victime est familière au menteur mieux il est apte à la duper. Plus le menteur est familier à la victime plus elle est capable de le démasquer. Kagle (1998, p. 241) stipule que, dans le cas d'un décèlement d'un mensonge, la victime a la possibilité d'agir de deux manières, soit elle fait abstraction du mensonge et risque de paraître faible et vulnérable, soit elle confronte l'autre partie et risque de paraître suspicieuse et autoritaire. De ce fait, ce chercheur propose une liste de stratégies permettant à la victime de relever le mensonge, sans que cela ne se retourne contre elle. Ces stratégies sont synthétisées dans le tableau suivant.

Tableau 19 : Stratégies recommandées aux victimes pour relever le mensonge

Stratégies	Exemples
L'étonnement	« Cela m'étonnerait que ça soit possible »
Le bluff	« J'ai entendu une autre histoire de vos concurrents ».
L'accusation	« Même si vous rencontrez ce problème ce n'est pas grave ».
La coalition	« Dites-moi la vérité et je vous aiderai ».
La franchise	« Je ne pense pas que vous me dites la vérité ».
L'intimidation	« Si ces faits ne sont pas vrais vous risquez d'avoir des problèmes ».

Source : Tableau adapté de Kagle (1998, p. 241)

1.2. Processus d'échange entre plusieurs menteurs et une victime

Dans certains cas, la réussite de la manœuvre trompeuse est garantie par l'engagement de plusieurs personnes. Celles-ci agissent ensemble en vue de réaliser un objectif commun. Vernham et al. (2016, p. 8) mettent l'accent sur quatre théories expliquant la formation de coalition lors des échanges douteux, à savoir :

- La théorie de l'apprentissage social énonce, entre autres, que la pression exercée par le groupe incite, consciemment ou inconsciemment, l'individu à adopter les comportements et les valeurs partagés au sein de ce groupe.
- La théorie de la sélection sociale de Feld (1981) décrit la formation de groupe à travers l'intégration de nouveaux membres ayant des caractéristiques et des intérêts similaires.

- La théorie de l'instrumentalisation de Walsh (1986) met en évidence le rôle de l'observation dans les choix comportementaux des individus. Dans le cas du mensonge, le groupe peut paraître profitable et peu risqué en limitant la responsabilité directe et individuelle.
- La théorie de l'échange social de Weerman (2003) réclame que certains avantages conférés au sein du groupe ne puissent être acquis individuellement.

Mentir en groupe permet de garantir la cohérence du message émis. Selon Massey (2001, p. 159), cette cohérence est nécessaire pour : (1) diminuer le risque d'envoi de signaux contradictoires à la victime, ce qui indique la présence d'un management efficace au sein du groupe ; (2) Diminuer le risque de contestation de la véracité du message par la victime. La suspicion est moins imposante quand les signaux envoyés sont harmonieux ; (3) Augmenter la crédibilité du groupe. La cohérence stimule la confiance et la création d'une réputation positive.

Cohen et al. (2009, p. 3) souligne l'efficacité de la performance du groupe par rapport à la performance individuelle lors de la résolution de problèmes complexes. En effet, l'association des capacités cognitives et intellectuelles de plusieurs personnes permet une meilleure rationalité et une meilleure adaptation aux contraintes rencontrées (Bornstein et al., 2004 ; Lodewijkx et al., 2006 ; Thompson et al., 1996). En plus d'analyser le mensonge d'un point de vue individuel, le groupe interprète le mensonge d'un point de vue social (Vernham et al., 2016, p. 2). En revanche, les actions du groupe éveillent une plus grande peur chez les autres. Le groupe affiche une volonté collective puissante quant à l'atteinte des objectifs prédéterminés et a tendance à valoriser les comportements déviants si cela arrange les intérêts. Néanmoins, Cohen et al. (2009, p. 6) signalent que les groupes s'attendent à ce que les autres se méfient particulièrement d'eux et modifient, par conséquent, leurs comportements en fonction de la situation. Lorsque les membres d'un groupe ne savent pas si leur mensonge est plausible ou non, ils tendent à être honnêtes pour discréditer les jugements négatifs portés à leur égard.

L'intervention du groupe a une implication importante dans le processus de communication. Vernham et al. (2016, p. 8) signalent, qu'en ayant des détails différents de la vérité ou du mensonge, chaque membre influence l'échange en fonction de la quantité et de la qualité des informations en sa possession. Zhou et al. (2013, p. 274) ajoutent que, lors des échanges interactifs, le groupe émet un volume important d'informations rendant ainsi difficile leur évaluation par la partie adverse. Cette dernière est amenée à les analyser d'une manière sélective et non détaillée.

1.3. Processus d'échange entre un menteur et plusieurs victimes

Ce processus saisit une situation de communication se déroulant entre un menteur et plusieurs victimes. Marett et George (2004) mettent l'accent sur la capacité du groupe à détecter le mensonge. La figure suivante illustre le modèle d'échange entre un menteur et plusieurs victimes.

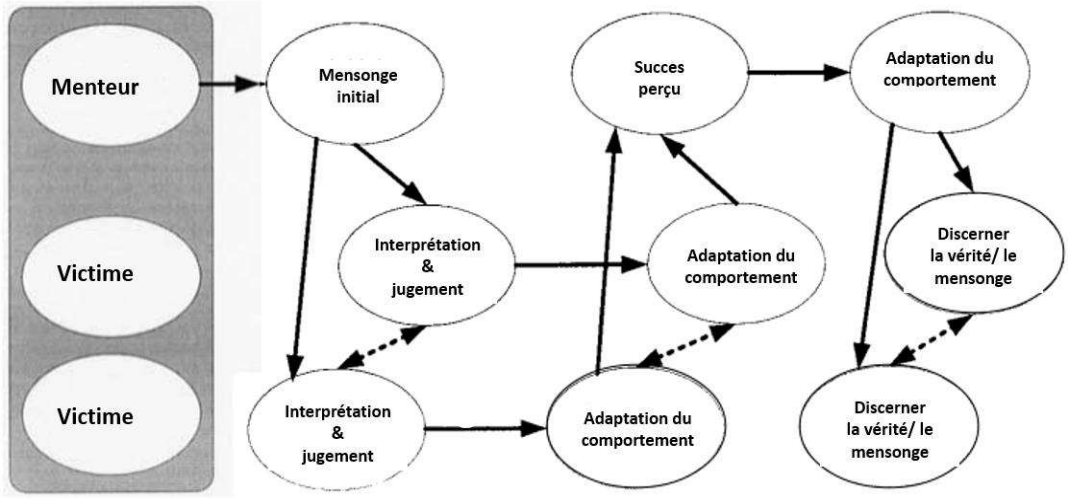


Figure 15 : Transmission de l'information d'un menteur à plusieurs victimes
(Marett et George, 2004, p. 31)

Marett et George (2004, p. 33) énumèrent plusieurs raisons rendant la tromperie plus difficile à réaliser face à un groupe de victimes. Premièrement, étant donné que chaque membre détient dans son propre actif un large éventail de connaissances, le risque de tomber sur une personne spécialiste dans le domaine invoqué par le mensonge est élevé. Deuxièmement, les membres du groupe jouent différents rôles. Certains interagissent activement dans la conversation alors que d'autres ne sont qu'observateurs. Ces derniers compliquent l'ajustement du mensonge, et ce, du fait que le menteur n'a pas accès à leurs motivations et à leurs réflexions. Par ailleurs, la perception de l'honnêteté de la partie adverse diffère entre les membres du groupe. Cette perception se transmet facilement. Si un membre soupçonne le menteur, celui-ci avertira tout le groupe. Troisièmement, lors de l'échange, le volume des interactions augmente. Chaque membre veut demander plus d'informations et plus de précisions. Cette situation accroît le risque d'incohérence dans les réponses du menteur.

1.4. Processus d'échange entre plusieurs menteurs et plusieurs victimes

La communication du mensonge entre deux groupes opposés est difficile à détailler compte tenu de la complexité des relations qui lient les différents participants.

La figure suivante illustre cette complexité en modélisant un échange se déroulant, uniquement, entre deux menteurs et deux victimes.

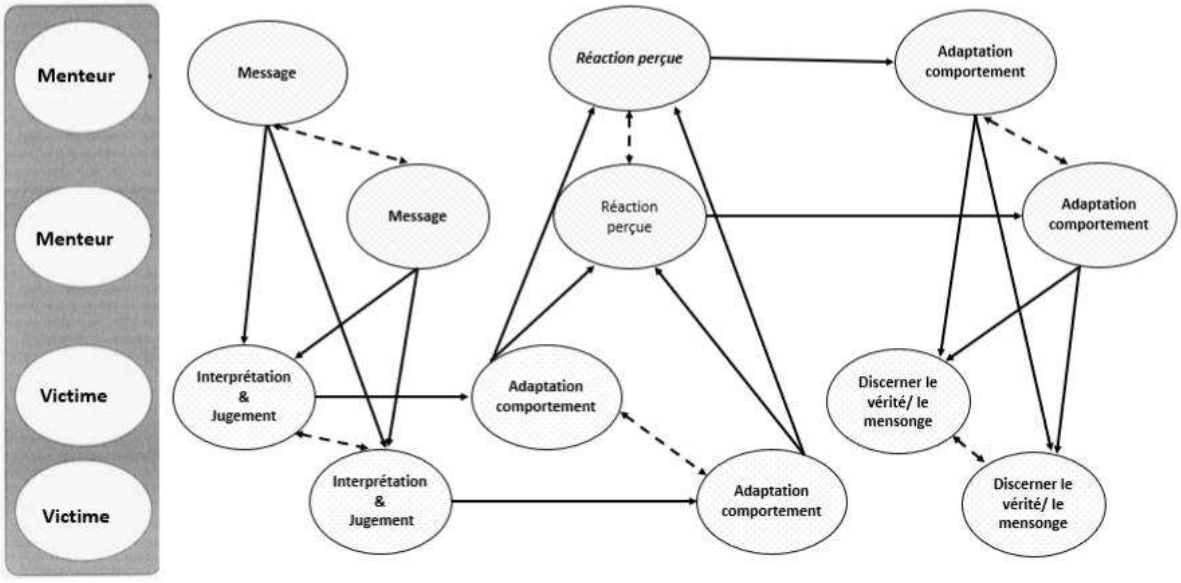


Figure 16 : Processus d'échange du mensonge entre un groupe de menteurs et un groupe de victimes

(Adaptée de Marett et George, 2004, p. 31)

La figure ci-dessus focalise l'attention sur les stratégies collaboratives entre les membres d'un même groupe et sur les tensions négatives créées entre les groupes opposés. En effet, lors d'un affrontement direct, les interactions sont organisées en fonction de l'un des deux modèles suivants :

- Elles peuvent être ordonnées à tour de rôle. Ce style d'échange est adopté lors des échanges formels. Un seul émetteur s'adresse à toute l'audience. Ses collaborateurs deviennent provisoirement des observateurs passifs. Ils prennent note des messages émis, réadaptent leurs réponses et participent ultérieurement.
- Elles peuvent être déstructurées. Ce style d'échange apparaît souvent dans des situations informelles. Dans ce cas, des sous-groupes se forment localement. En dépit du fait que cette situation favorise l'intimité, elle reste désavantageuse pour les deux parties. Du côté des menteurs, la gestion des informations émises devient compliquée et le risque d'incohérence augmente. Vernham et al. (2016, p. 5) expliquent que ces derniers gardent leurs réponses vagues afin de ne pas se contredire. Du côté des victimes, la division de leur effort décroît leur chance d'obtention d'informations significatives et diminue leur capacité d'analyse.

Heuer (1981, p. 315) signale que la communication intergroupe favorise l'apparition de biais cognitifs, précisément : des biais perceptuels, des biais liés à l'estimation des probabilités, des biais liés à l'évaluation de l'évidence et des biais d'attribution de causalité.

Le tableau suivant explique ces biais et leurs implications sur l'émission/la détection du mensonge.

Tableau 20 : Implications des biais cognitifs sur l'émission/ la détection du mensonge

Biais	Implications
Biais perceptuels	
Les perceptions sont influencées par les attentes. Les perceptions et les impressions sont facilement construites mais difficilement détruites.	Il est plus facile de renforcer les préjugés de la victime que de les modifier.
Biais liés à l'estimation des probabilités	
L'estimation des probabilités est influencée par le degré de difficulté à se rappeler des attributs de l'événement.	Le mensonge reste gravé plus longtemps dans la mémoire de la victime que la vérité.
Biais liés à l'évaluation de l'évidence	
La victime a plus de confiance en peu d'informations pertinentes qu'en beaucoup d'informations vagues et non concises. Les impressions persistent même après la discréditation des faits sur lesquels elles se basent.	Le menteur doit contrôler tous les canaux de communication pour dissimuler efficacement le mensonge. En cas d'une réputation avantageuse, les conséquences du mensonge sont moins graves qu'en cas d'une réputation désavantageuse.
Biais liés à l'attribution de causalités	
Le mensonge est souvent perçu par la victime comme étant planifié. Le hasard et l'erreur sont exclus de l'analyse.	Le mensonge est perçu comme étant un acte planifié et rationnel.

Source : Tableau adapté de Heuer (1981, p. 315)

2. Niveau d'interactivité des participants lors du mensonge

Les échanges entre le menteur et la victime sont de nature unidirectionnels ou bidirectionnels (Burgoon et al., 2001, p. 503). Le choix du style de communication dépend des objectifs du menteur, du contenu du mensonge et de la nature du moyen de communication utilisé. Le niveau d'interactivité entre ces parties a été décrit, par Stiff (1996, p. 292), en fonction de la nature du lien interpersonnel qui les unit.

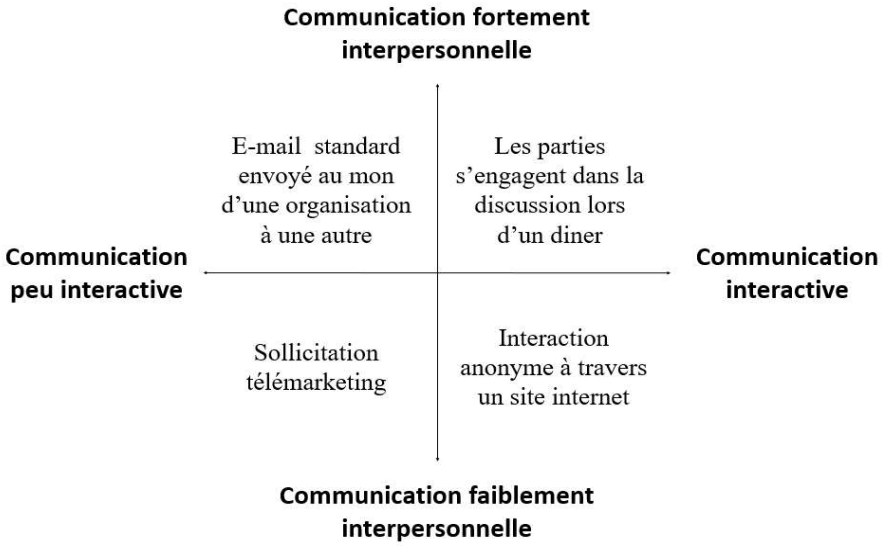


Figure 17 : Interactivité des moyens de communication
(Adaptée de Stiff, 1996, p. 292)

Burgoon et al. (2001, p. 505) expliquent que le style de communication apporte des précisions sur le processus d'échange du mensonge. Ces précisions sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau 21 : Précisions sur le mensonge apportées par le style de communication employé

Précisions	Explications
Moyen d'échange employé	Transmission du mensonge en face-à-face ou via un support.
Degré de proximité entre le menteur et la victime	Intervenants proches ou éloignés géographiquement.
Modalité de l'échange	Accessibilité aux supports visuels ou sonores.
Identité des participants	Identité connue ou inconnue.
Synchronie de l'échange	Échange instantané ou différé.
Vérifiabilité du mensonge	Contrôle des informations reçues.

Source : Tableau adapté de Burgoon et al. (2001, p. 505)

Knapp et Comaden (1979, p. 273) indiquent que la victime participe, malgré elle, à la construction du mensonge. Ces chercheurs soulignent le rôle joué par les besoins, les valeurs et les attentes de celle-ci lorsque le menteur décide de la tromper.

Les paragraphes suivants décrivent l'impact de l'influence exercée par les parties adverses entre elles.

2.1. Impact du niveau de participation de la victime sur la performance du menteur

Les caractéristiques de la victime influencent les objectifs du menteur, la réciprocité de l'échange ainsi que le niveau de contrôlabilité du mensonge (Burgoon et al., 2001, p. 507).

Au niveau des objectifs, la participation active de la victime désoriente l'attention du menteur. En effet, en plus de la fabrication d'un mensonge plausible, de la gestion des émotions négatives et de la persuasion de la victime, ce dernier doit conduire et organiser l'échange, définir le sujet de la conversation et fournir des réponses adéquates aux feedbacks.

Au niveau de la réciprocité de l'échange, l'interaction de la victime avec le menteur engendre un sentiment de rapprochement. Ce sentiment produit une illusion de connexité relationnelle amenant les deux parties à se comporter de manière accommodante. Hancock et al. (2004) constatent que, lors des rencontres en face-à-face, les participants s'évaluent mutuellement avec plus de clémence que lors des rencontres par médiation.

Au niveau de la contrôlabilité du mensonge, le menteur et la victime favorisent l'adoption des comportements stratégiques. Ces comportements se manifestent à travers des actions intentionnelles et planifiées. Les comportements non stratégiques, en contrepartie, sont évités. Ils sont involontaires et se présentent sous la forme de réflexions, verbales ou non verbales, aidant la victime à détecter le mensonge (Ekman et Friesen, 1969).

L'influence de la victime sur la performance du menteur est imposante. Plusieurs chercheurs, tels que Burgoon et al. (1995), notent que les situations fortement interactives sont caractérisées par un niveau d'incertitude élevé. Le traitement rapide de l'information exige une réadaptation instantanée du comportement et épuise les capacités cognitives finies et limitées du menteur. Par ailleurs, le menteur doit accomplir de multiples tâches sans halte et sans relâche, et ce, en ayant très peu de temps pour la planification.

2.2. Impact du niveau de participation du menteur sur la performance de la victime

En dépit du fait que la participation interactive est handicapante pour le menteur, elle est autant désavantageuse pour la victime. En effet, la participation interactive l'empêche d'examiner correctement les messages reçus et la pousse à ignorer les doutes qu'elle pourrait avoir quant à l'honnêteté de la partie adverse. Burgoon et al. (2001, p. 509) signalent que, généralement, lorsque la victime suspecte un mensonge, elle transmet son impression au menteur après l'échange, ce qui lui donne le temps de réajuster sa position et de renforcer sa crédibilité.

Knapp et Comaden (1979, p. 273), ajoutent que, dans certains cas, la victime devient complice du mensonge qui l'outrage, et ce, en aidant involontairement les menteurs à fabriquer un mensonge crédible. Ces chercheurs certifient que les conditions de communication fortement interactive confèrent un plus grand avantage aux menteurs qu'aux victimes.

3. Caractéristiques des moyens de communication du mensonge

Le rôle important joué par les moyens de communication dans nos interactions quotidiennes a poussé certains chercheurs, tels que Whitty et al. (2012) ou encore Ho et al. (2017), à étudier leur implication sur la transmission du mensonge. Selon Whitty et al. (2012, p. 4), trois cadres théoriques ont été proposés pour examiner ce rôle, à savoir, la théorie de la distance sociale, le modèle basé sur les fonctionnalités des médias et la théorie de la richesse des médias. Ces théories seront examinées dans les paragraphes suivants.

3.1. Théorie de la distance sociale

Cette théorie suggère qu'à cause du sentiment d'inconfort psychologique activé par le mensonge, le menteur favorise les médias non interactifs afin de garder une distance vis-à-vis de la victime. Il évite les médias qui transmettent des indices trahissant la tromperie et favorise ceux qui lui permettent de contrôler l'échange. Selon Whitty et al. (2012, p. 4), la théorie de la distance sociale prédit que l'individu ment davantage via les e-mails et les messages téléphoniques suivis par les messages instantanés, les appels téléphoniques et les échanges en face-à-face.

3.2. Modèle basé sur les fonctionnalités des médias

Ce modèle s'intéresse aux particularités des moyens de communication. Selon Hancock et al. (2004, p. 130), chaque moyen possède trois caractéristiques, précisément :

1. La synchronie référençant au degré d'instantanéité de la communication.
2. L'enregistrement renseignant le degré d'archivage automatique de l'échange.
3. La dispersion précisant le degré de séparation géographique entre les participants.

Le tableau ci-dessous illustre les caractéristiques des moyens de communication courants.

Tableau 22 : Caractéristiques des moyens de communication

	Face-à-face	Téléphone	Message instantané	Courriel	SMS
Instantanéité de la communication	X	X	X	-	-
Impossibilité d'enregistrement	X	X	-	-	-
Dispersion géographique des participants	-	X	X	X	X

Source : Tableau adaptée de Hancock et al. (2004, p. 130)

Whitty et al. (2012, p. 5) mentionnent que les mensonges spontanés apparaissent, généralement, via des médias offrant un échange synchronisé entre des parties éloignées et limitant l'enregistrement de la communication. Ce modèle suggère que le menteur préfère recourir aux téléphones, messages instantanés, réseaux sociaux, courriels et « *SMS* ».

3.3. Théorie de la richesse des médias

Développée par Daft et Lengal (1984), cette théorie décrit la manière dont les caractéristiques du moyen de communication utilisé influencent la transmission de l'information. Contrairement aux médias « pauvres », les médias « riches » sont capables de transmettre des messages à fort impact visuel ou sonore. Ils permettent un retour de réponse rapide.

Le tableau ci-dessous fourni des informations concernant la richesse de certains médias.

Tableau 23 : Richesse des médias en fonction de leurs caractéristiques

	Critères de richesse des médias							Score de richesse
Moyen	Variété des signaux	Variété du langage	Retour d'informations	Personnalisation	Ambiguïté	Complexité	Non-directivité	
Conversation face-à-face	3	3	3	3	3	3	3	21
Vidéoconférence	2	3	3	3	3	3	3	20
Appel téléphonique	2	2	3	3	2	2	3	17
Facebook	2	3	2	2	3	2	2	16
YouTube	2	3	1	2	3	2	2	15
Télévision	2	3	0	1	3	3	3	15
Service de messagerie multimédia (Multimedia Messaging Service)	2	2	2	2	2	2	2	14
Réponse vocale interactive (RVI)	2	2	1	1	2	2	2	12
Radio	2	2	0	1	2	2	2	11
Twitter	2	2	2	2	1	1	1	11
Documents imprimés	2	1	0	2	1	2	2	10
Service de messagerie SMS (Short Message Service)	1	1	2	2	1	1	1	9

Aucun 0 Faible 1 Moyen 2 Élevé 3

Source: United Nations Commission on Life-Saving Commodities[1] (2014, p. 10)

[1] « *Life saving commodities, improving access, saving lives* », cadre théorique pour le choix des médias dans les programmes de création de la demande, Juillet 2014

Contrairement à la théorie de la distance sociale, la théorie de la richesse des médias postule que, compte tenu du caractère ambigu du mensonge, le menteur favorise les médias riches impliquant un système de communication interactif, un langage naturel et un message personnalisé (Whitty et al., 2012, p. 4). Cette théorie prédit une préférence pour les mensonges en face-à-face ou par téléphone que pour les mensonges par courriel ou par « SMS ».

Section 3 : Processus émotionnel du mensonge

Le processus de réalisation du mensonge implique la gestion des émotions. L'anxiété et/ou la culpabilité ressenties empêchent le menteur de se concentrer sur la cohérence de son mensonge et affaiblissent, par la même occasion, ses efforts pour paraître sincère. Par ailleurs, elles réduisent sa capacité à détecter la réaction de la victime, diminuent l'efficacité du contrôle effectué et augmentent la probabilité de détection du mensonge.

Mayer et al. (2004, p. 198) précisent que chaque émotion transmet un ensemble unique d'informations. Celles-ci sont identifiées grâce à ce que Salovey et Mayer (1990, p. 198) appellent « intelligence émotionnelle ». Cette intelligence souligne la capacité de l'individu à maîtriser ses propres émotions ainsi que celles des autres, et ce, en vue d'identifier des informations pertinentes et de les utiliser en sa faveur.

La figure suivante met en évidence les objectifs de l'intelligence émotionnelle.

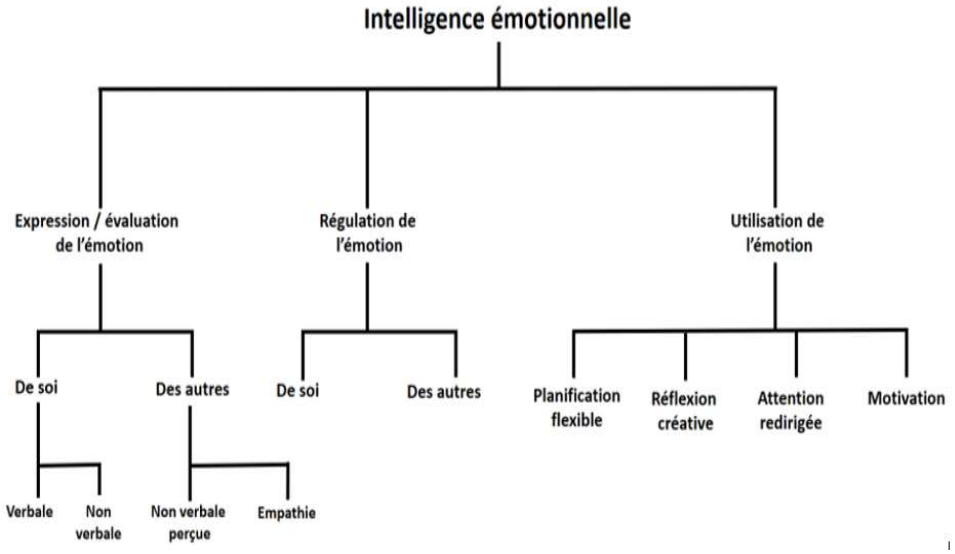


Figure 18 : Objectifs de l'intelligence émotionnelle
(Salovey et Mayer, 1990, p. 190)

Afin d'accéder aux émotions des victimes, le menteur détecte les micros et macros-expressions reflétant leur état affectif ou bien, il recourt à l'empathie émotionnelle. Cette dernière se réfère aux réactions personnelles face aux expériences vécues par les autres. Selon Davis (1983, p. 113), il existe deux types de réactions possibles. D'une part, des réactions cognitives intellectuelles consistant à comprendre, tout simplement, le point de vue des victimes. D'autre part, des réactions émotionnelles permettant de comprendre les sentiments des victimes, de les incorporer et de les expérimenter soi-même.

Au niveau individuel, l'intelligence émotionnelle traduit la volonté de l'individu à exprimer et à évaluer correctement ses propres émotions. Dans le cadre du mensonge, les émotions négatives ressenties doivent être identifiées et gérées, afin de ne pas trahir le menteur. Il est à noter que le sentiment de culpabilité et le sentiment d'anxiété diffèrent par l'origine des facteurs qui les provoquent. En effet, comme expliqué dans le chapitre précédant, la culpabilité découle de la transgression des valeurs éthiques et morales personnelles, alors que l'anxiété résulte de la peur d'être découvert et sanctionné. De ce fait, la culpabilité et l'anxiété requièrent des techniques et des stratégies différentes pour leur gestion.

1. Gestion de la culpabilité

La culpabilité est une émotion émanant de la perception d'avoir enfreint des valeurs morales et éthiques nécessaires pour la préservation des principes humains fondamentaux, telles que la confiance, la justice et le respect des autres. Sa présence démontre une inconsistance entre les comportements et les croyances. La culpabilité reflète ainsi un état de dissonance cognitive. Dans ce sens, Stice (1992, p. 69) relève plusieurs points communs entre la culpabilité et la dissonance. Premièrement, elles représentent, toutes les deux, des émotions négatives menaçant l'équilibre psychologique. Deuxièmement, elles surviennent lorsque l'individu se sent personnellement responsable des violations commises. Troisièmement, elles peuvent disparaître par la distorsion de la mémoire, la consommation d'alcool et la confession de l'acte. Quatrièmement, elles peuvent être affaiblies grâce à l'engagement dans des actions d'affirmation de soi (i.e. actions d'intégrités et d'altruismes). Des mécanismes de défense psychologique peuvent ainsi être utilisés pour atténuer ces émotions. Ces mécanismes se basent sur deux approches, à savoir, la reformulation des faits et la rationalisation du comportement.

Ces deux approches seront détaillées dans les paragraphes suivants.

1.1. Gestion de la culpabilité par la reformulation des faits

Carroll et Flood (2010, p. 40) affirment que la réinterprétation des faits passe, tout d'abord, par l'utilisation des bons termes et expressions conférant un nouveau sens aux comportements. Selon Levin et al. (1998, p. 150), cette réinterprétation touche les attributs du problème, le niveau de risque encouru ainsi que les résultats prévus de la décision.

Le tableau suivant illustre les caractéristiques du mécanisme de formulation des faits.

Tableau 24 : Mécanismes de formulation des faits

Qu'est ce qui est formulé ?	Qu'est ce qui est affecté ?	Comment l'effet est mesuré ?
Les attributs du problème rencontré		
Les attributs et les caractéristiques des objets ou des événements.	L'évaluation des items.	Comparaison du niveau d'attractivité des items.
Le risque encouru		
Ensemble d'options qui diffèrent selon la représentation du niveau de risque.	La préférence aux risques.	Comparaison des choix par rapport à leurs niveaux de risque.
Les résultats prévus		
Les conséquences d'un comportement.	L'estimation des résultats prévus.	La comparaison des résultats des alternatives.

Source : Adapté de Levin et al. (1998, p. 151)

Les paragraphes suivants expliquent en détails ce mécanisme.

- **Reformulation du problème rencontré**

La formulation positive ou négative des attributs du problème détermine l'état psychologique conditionnant son évaluation. L'expérience de Levin et al. (1988) confirme ce constat. Dans cette expérience, Levin et al. (1988, p. 375) présente un produit, positivement à un premier groupe et négativement à un deuxième groupe. Les résultats de cette expérience sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 25 : Expérience de Levin et al. (1988)

Expérience : Levin et al. (1988) interrogent deux groupes de personnes sur leurs avis par rapport à un produit, en formulant ses caractéristiques positivement pour le premier groupe et négativement pour le deuxième**.**			
Groupe 1 : N=21		Groupe 2 : N= 24	
Formulation positive	**Avis**	**Formulation négative**	**Avis**
Le « *steak* » contient 75% de viande de gros bœuf.	Généralement favorable	Le « *steak* » contient 25% de viande de bœuf maigre.	Généralement défavorable

Source : Expérience de Levin et al. (1988)

En dépit du fait qu'une même information a été transmise aux deux groupes, sa formulation a impacté leurs jugements. Selon Levin et al. (1985, p. 362), ce constat renseigne sur le processus cognitif de la prise de décision. Ils expliquent que la différence d'encodage de l'information amène l'individu à changer l'échelle subjective de son évaluation.

- **Formulation des risques encourus**

L'expérience de Tversky et Kahneman (1981) démontre l'impact de la formulation positive ou négative du niveau du risque encouru lors de la prise de décision. Cette expérience a été menée sur deux groupes d'individus. Tversky et Kahneman (1981) ont mis un premier groupe face à un dilemme éthique et leur ont proposé deux alternatives mettant l'accent, respectivement, sur la certitude et l'incertitude des gains. Ils ont, ensuite, présenté, au deuxième groupe, le même dilemme éthique avec les mêmes alternatives, mais exprimées en fonction des pertes. Les détails de l'expérience ainsi que ses résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 26 : Expérience de Tversky et Kahneman (1981)

Scénario proposé : Imaginez que les États-Unis se préparent à exterminer une grave maladie asiatique, qui tuerait 600 personnes. Deux programmes possibles de lutte contre cette maladie ont été proposés. Les scientifiques estiment que les conséquences de ces programmes sont les suivantes **:**			
Formulation positive		**Formulation négative**	
Groupe 1 : N=153		Groupe 2 : N=155	
Programme 1	**Adhésion**	**Programme 2**	**Adhésion**
Si le programme A est adopté, 200 personnes seront sauvées.	72%	Si le programme C est adopté, 400 personnes mourront.	22%
Si le programme B est adopté, il y a une chance sur trois que 600 personnes soient sauvées, et deux chances sur trois que personne ne soit sauvée.	28%	Si le programme D est adopté, il y a une chance sur trois que personne ne mourra, et deux chances sur trois que 600 personnes mourront.	78%

Source : Expérience de Tversky et Kahneman (1981, p. 453)

Les résultats de cette expérience montrent que, face à un choix où les résultats prévus sont positifs, les individus ont tendance à être plus averses au risque et choisissent l'alternative la plus sure. En revanche, lorsque les résultats prévus sont négatifs, ils tendent à être plus ouverts aux risques et choisissent l'alternative qui diminue potentiellement leurs pertes.

- **Formulation des résultats obtenus**

L'expérience de Banks et al. (1995) met l'accent sur l'impact de la manière dont les résultats sont présentés sur la prise de décision. Les détails de cette expérience ainsi que ses résultats sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 27 : Expérience de Banks et al. (1995)

Expérience : Banks et al. (1995) ont présenté, à un premier échantillon de femmes, une vidéo montrant les effets positifs d'une mammographie de dépistage du cancer de sein, et à un deuxième échantillon, les effets négatifs de ne pas faire cette mammographie, et ce, pour pouvoir comparer, par la suite, les taux de réalisation de cet examen chez les deux échantillons.			
Groupe 1 : N= 68		Groupe 2 : N= 65	
Formulation positive		**Formulation négative**	
Taux de réalisation de l'examen	51,5%	Taux de réalisation de l'examen	66,2%

Source : Expérience de Banks et al. (1995, p. 175)

Brewer et Kramer (1968, p. 549) notent que la formulation positive ou négative des résultats facilite la prise de décision face aux choix de servir ses propres intérêts ou bien de préserver l'intérêt commun. En effet, ces chercheurs expliquent que, lorsque la recherche de l'intérêt personnel est formulée négativement, le décideur tend à agir pour le bien commun. En revanche, lorsque celle-ci est formulée positivement, le décideur tend à faire valoir ses intérêts.

La reformulation du comportement, du niveau de risque encouru et des résultats prévus permet au menteur d'attribuer un nouveau sens à la situation, et ce, de manière que ses caractéristiques coïncident avec ses attentes et ses valeurs.

1.2. Gestion de la culpabilité par la rationalisation du comportement

La rationalisation du comportement décrit, selon Ashforth et al. (2004, p. 40), un processus par lequel l'individu utilise des justifications socialement construites pour légitimer son comportement non éthique, d'une part, à ses propres yeux et, d'autre part, aux yeux du reste de la société. Appelées des techniques de rationalisation ou encore des techniques de neutralisation, ces justifications ont trois fonctions, précisément :

1. Elles permettent de s'auto protéger contre les jugements négatifs de la société.
2. Elles permettent de préserver l'image de soi et de résister à l'incorporation d'une identité péjorative dans l'autodéfinition.
3. Elles permettent d'éviter les effets néfastes d'une identité socialement indésirable.

Hazani (1991) affirme que les techniques de neutralisation ont une vocation universelle. Elles s'appliquent à toutes les situations où il existe une incohérence entre les convictions et les actions. Les premières techniques de neutralisation recensées ont été proposées par Sykes et Matza (1957). Elles sont classées en cinq catégories :

- Le déni de responsabilité : le transgresseur s'auto convainc de son innocence afin d'atténuer la désapprobation morale qui en résulte. La faute est attribuée aux circonstances exceptionnelles, à un environnement particulier ou à d'autres personnes. Le transgresseur se considère, en quelque sorte, comme une victime des forces échappant à son contrôle.
- Le déni de préjudice : le transgresseur vise à minimiser les conséquences de son comportement non éthique. Même en admettant sa responsabilité, il en relativise l'importance en fonction des circonstances qui l'ont amené à agir ainsi.
- Le déni de victime : le transgresseur admet la nocivité de son acte, toutefois, il choisit de focaliser l'attention sur les caractéristiques de la victime. En effet, il tente de nier son identité en prétendant qu'elle est inconnue ou mal définie, ou bien remettre en question son innocence en prétendant qu'elle n'a eu que ce qu'elle méritait.
- La condamnation des accusateurs : le transgresseur attire l'attention sur les motivations des personnes qui le condamnent. Il critique l'hypocrisie de ceux qui sont à l'origine de son accusation en vue de réduire l'attention focalisée sur les conséquences de son comportement.
- L'appel à une forte loyauté : la transgression est présentée comme étant un acte servant une cause d'une importance supérieure à la règle violée. Le transgresseur avance que ses agissements visés uniquement à assurer le bien-être du groupe auquel il appartient ou à assurer un intérêt primordial.

Au fil du temps, les chercheurs ont discerné de nouvelles techniques de neutralisation plus spécifiques et plus adaptées à leurs domaines de recherche, telle que la technique de :

- La métaphore du registre : elle est utilisée pour exprimer l'insignifiance de la transgression face à toutes les bonnes actions réalisées auparavant par le transgresseur (Klockars, 1974).

- La comparaison sociale : elle permet à l'individu de comparer son comportement par rapport à ceux des autres et d'essayer de prouver que leurs agissements sont plus graves que les siennes (Coleman, 1994).
- La technique de justification par renvoi : le transgresseur reconnaît le caractère immoral de son comportement mais remet à plus tard le jugement moral qui en découle (Cromwell et Thurman, 2003).
- Déni d'illégalité : elle permet au transgresseur d'affirmer son droit d'agir comme il le souhaite, même d'une manière non éthique, tant que la loi ne l'interdit pas (Cohen, 2001).

Le tableau ci-dessous présente des exemples de justifications utilisées par les menteurs.

Tableau 28 : Techniques de neutralisation appliquées aux mensonges

Techniques	Exemples
Déni de responsabilité	Je ne voulais pas mentir mais je n'avais pas le choix. Mon bras a été tordu.
Déni de préjudice	Aucune personne n'a été lésée par le mensonge, cela aurait pu être pire.
Déni de victime	Il mérite que je lui mente, il m'a imposé des conditions très difficiles à remplir. Il l'a bien cherché. Il doit assumer les conséquences.
Condamnation des accusateurs	Ces personnes ont des pratiques louches, Elles ne sont pas innocentes.
Appel à une forte loyauté	Je mens pour répondre à une cause plus importante. Je le fais pour les autres.
Métaphore du registre	J'ai menti mais ce n'est rien comparé à tout le bien que je fais.
Comparaison sociale	C'est une pratique courante. Tout le monde se comporte pareillement. Les autres font pires que moi.
Justification par renvoi	Je ne veux pas aborder la question maintenant, j'attends de voir les conséquences.
Déni d'illégalité	Je sais que mentir n'est pas bien mais aucune loi ne m'oblige à ne pas le faire. Ce n'est pas illégal.

Source : Synthèse de la littérature

Les recherches en théories de la neutralisation ont montré que le choix des techniques utilisées n'est pas aléatoire. Il est déterminé par des paramètres individuels (i.e. l'âge, le sexe, la classe sociale et le niveau d'éducation) et des paramètres situationnels (i.e. le type et les circonstances de la transgression) (Maruna et Cope, 2005 ; Stadler et Benson 2012 ; Minor, 1980 et Shields et Whitehal, 1994). Robinson et O'Leary-Kelly (1998, p. 662) précisent que les techniques de neutralisation ne sont pas toutes invoquées simultanément. Le transgresseur préfère celles qui demandent le moins d'efforts cognitifs et physiques.

Selon Ashforth et Anand (2003, p. 17), il existe deux types de rationalisation : l'une est prospective et l'autre est rétrospective. La rationalisation prospective se manifeste avant la réalisation de la pratique non éthique. Elle a pour objectif de fournir des justifications facilitant la prise de décision. En raison de leur antériorité par rapport à l'action, ces justifications tendent à être plausibles et acceptables. Elles sont efficaces pour atténuer le sentiment de culpabilité. En revanche, la rationalisation rétrospective se déroule après la concrétisation de la transgression. Elle a un objectif défensif. En effet, à ce niveau, l'individu justifie son comportement pour protéger son image, à la fois, au niveau individuel et au niveau social.

2. Gestion de l'anxiété

Si le menteur arrive à rationaliser son comportement mensonger, il ne ressentira que très peu, voire pas du tout, de culpabilité. Néanmoins, ne pas se faire prendre reste l'autre défi à relever. Les enjeux sont importants, dans la mesure où, si le mensonge est découvert, la confiance entre les parties sera rompue.

Dans le but de ne pas se faire démasquer, le menteur dissimule le mensonge à travers le recours à des stratégies diversifiées. Ces stratégies empêchent la victime d'apprendre la vérité. Elles la laissent inconsciente du mensonge, certaine de son inexistence, incertaine de son existence ou ayant des informations peu significatives pour se faire un jugement. Yuill et al. (2006, p. 29) mentionnent l'existence de trois processus permettant de démasquer le menteur, à savoir : (1) l'observation directe, (2) l'investigation et (3) l'apprentissage de la vérité par des dénonciateurs. L'objectif du menteur est de défier ces processus. Dans les paragraphes suivants, nous allons décrire les stratégies employées par ce dernier pour manipuler et influencer ces processus.

2.1. Stratégies défiant l'observation directe

Pendant la transmission du mensonge, la victime a accès à plusieurs sources d'information pour s'assurer de l'honnêteté de la partie adverse, y compris l'observation directe de l'objet de l'analyse. La formulation d'un jugement fiable dépend des capacités de la victime à assimiler correctement et intégralement les données observées. De ce fait, le menteur vise à manipuler les caractéristiques de l'objet du mensonge ou bien, à altérer les capacités sensorielles et cognitives de la victime.

Le tableau ci-après détaille les stratégies employées par le menteur pour dissimuler le mensonge de l'observation directe.

Tableau 29 : Stratégies défiant l'observation directe

Type de stratégie	Explication
1. Altération de la localisation	Placer l'objet du mensonge dans un endroit inattendu. Placer l'objet du mensonge dans un endroit inatteignable par les capacités sensorielles de la victime.
2. Altération de l'apparence	Altérer l'apparence de l'objet de façon à ne plus refléter des informations perceptibles. Altérer l'apparence de l'objet de façon à se fondre dans le décor. Altérer l'apparence de l'objet du mensonge de façon à ne plus le percevoir.
3. Altération de l'environnement	Mettre en avant plusieurs objets similaires pour créer la confusion. Altérer des composantes de l'environnement pour rendre l'objet du mensonge inaccessible.
4. Altération du moyen de communication	Altérer les fonctionnalités du moyen de communication. Ajouter ou supprimer des éléments du moyen de communication.
5. Diminution des capacités de la victime	Diminuer ou dégrader les capacités sensorielles de la victime. Réduire le temps d'assimilation du mensonge.
6. Redirection de l'attention de la victime	Focaliser l'attention de la victime sur des éléments distincts de l'objet du mensonge.

Source : Tableau adapté de Yuill et al. (2006, pp. 31-32)

2.1. Stratégies défiant l'investigation

L'investigation se concrétise par la confrontation des preuves collectées. Elle examine des événements passés, à la fois, non vérifiés par l'observation directe et non archivés. Elle peut également porter sur des événements en cours de réalisation. L'investigation est un processus itératif basé, à la fois, sur la création d'hypothèses et l'acquisition de preuves. Typiquement, l'investigateur démarre son enquête par un nombre restreint d'hypothèses développées au fur et à mesure de ses recherches. Son objectif est de trouver celle qui soit compatible avec toutes les preuves collectées. Il est à noter que le risque de découverte du mensonge est proportionnel au nombre d'hypothèses développées et de preuves recherchées. De ce fait, le menteur s'efforce de dissimuler les preuves, voire les détruire, ou influencer les capacités de l'investigateur à en collecter. Le tableau ci-après décrit les stratégies réalisées pour limiter les investigations menées par la victime afin de découvrir la vérité.

Tableau 30 : Stratégies défiant l'investigation

Types de stratégie	Explication
1. Blocage du processus de création de preuves	Fabriquer un mensonge non vérifiable.
2. Dissimulation des preuves	Cacher les preuves détectables directement par les sens ou découvertes par les autres.
3. Destruction des preuves	Détruire les preuves avant que la victime ne puisse les collectées.
4. Diminution des capacités de la victime	Réduire le temps valable pour la réflexion.
5. Redirection des efforts de la victime	Créer de fausses preuves pour éparpiller les efforts de la victime. Émettre des preuves contradictoires pour créer la confusion chez la victime. Altérer la perception de la victime par rapport à l'importance d'une preuve donnée.

Source : Tableau adapté de Yuill et al. (2006, p. 36)

2.3. Stratégie défiant la dénonciation

La vérité peut être apprise par un dénonciateur agissant d'une manière indépendante ou sous le commandement de la victime. Ce dernier découvre la vérité par l'observation, l'investigation ou la fréquentation de personnes ayant connaissance de la vérité. Il rapporte les détails, oralement ou par écrit, à la victime. Afin de contrecarrer les efforts du dénonciateur, le menteur tente d'influencer les preuves, le dénonciateur, le rapport, les moyens de communication ou la victime. Le tableau ci-après présente les stratégies limitant la dénonciation du mensonge.

Tableau 31 : Stratégie défiant la dénonciation

	Type de stratégie
1. Dissimulation des preuves	Cacher les preuves lors de l'investigation réalisée par le dénonciateur.
2. Altération du processus de signalement du mensonge	Demander au dénonciateur de ne pas signaler le mensonge dans son rapport.
3. Altération des capacités du dénonciateur	Diminuer les capacités du dénonciateur à détecter le mensonge.
4. Altération de la transmission du rapport oral ou écrit	Bloquer la transmission du rapport.

	Type de stratégie
5. Altération du contenu du rapport	Falsifier ou détruire le rapport.
6. Altération des capacités de la victime	Générer la confusion chez la victime en faisant en sorte que le dénonciateur rapporte des éléments similaires aux éléments du mensonge. Faire en sorte que les moyens matériaux ou cognitifs en possession de la victime soient insuffisants pour analyser le mensonge.

Source : Tableau adapté de Yuill et al. (2006, p. 38)

Conclusion

Ce chapitre avait pour objectif de mettre la lumière sur la complexité du processus du mensonge. Ayant un caractère multidimensionnel, ce dernier requiert un engagement continu impliquant un niveau de préparation et de vigilance élevé.

Sur le plan cognitif, le menteur doit garder le contrôle sur le message verbal et non verbal émis, afin que le tout forme un ensemble cohérent. Le processus du mensonge s'active par la confrontation d'un problème impliquant une vérité contraignante. Cette vérité pousse l'individu à s'engager dans un mécanisme « d'oppression-construction », par lequel elle est réprimée en faveur d'une nouvelle version, partiellement ou totalement, fabriquée. Cette version doit s'adapter au contexte, servir les objectifs recherchés et respecter l'environnement social.

Sur le plan interpersonnel, le mensonge implique un échange entre, au moins, un menteur et une victime. Le niveau de leur interactivité ainsi que le moyen de communication utilisé influencent la réussite de leurs stratégies.

Sur le plan émotionnel, les sentiments de culpabilité et d'anxiété créent des micros et macros-expressions trahissant le menteur. Ils doivent impérativement être gérés afin d'éviter toute manifestation intempestive qui éveillerait des soupçons chez la victime. La gestion de la culpabilité et de l'anxiété nécessite, respectivement, la rationalisation du comportement mensonger et des stratégies de dissimulation de la vérité.

CONCLUSION DE LA PARTIE I

Le mensonge de légitimation a été, dans cette première partie, scruté sous toutes ses facettes.

Tout d'abord, dans le premier chapitre, la fission de ce concept ésotérique s'est scindée en deux concepts plus accessibles, à savoir, le mensonge et la légitimité. En dépit de la richesse des définitions proposées au fil des décennies, les limites du mensonge restent encore abstraites. Néanmoins, la description qui a survécu aux changements, veut que ce dernier se présente sous la forme d'une affirmation intentionnelle allant à l'encontre de la pensée, en vue de tromper ou de manipuler les autres. La légitimité, en revanche, est issue de l'honnêteté, de la droiture et de la transparence. Elle reflète un engagement inconditionnel vis-à-vis du respect des attentes sociales, légales et professionnelles.

Par ailleurs, le premier chapitre a aussi expliqué les conditions du fusionnement de ces deux concepts antipodistes dans le cadre des PNE. L'étiquette de la nouveauté, la petite taille ainsi que le manque d'expérience, empêchent ces entreprises d'être légitimes aux yeux des PP et d'accéder aux ressources requises à leur survie. Craignant que leurs créations périclitent, les entrepreneurs trouvent, en urgence, dans le mensonge une solution accommodante. Il leur permet de faire croire à une conformité absolue aux pratiques institutionnelles, stimulant ainsi la légitimité cognitive, normative et réglementaire de leurs entreprises.

Le charme vénéneux du mensonge, a été souligné par plusieurs approches étudiées dans le deuxième chapitre. En effet, alors que l'approche déontologique recommande fermement l'évitement du mensonge pour la préservation des principes de la liberté et de l'honnêteté, l'approche utilitariste appelle à s'en jouer et à en tirer un plus grand profit au plus grand nombre de personnes. L'approche du contrat social, de son côté, appelle à l'énonciation de l'intention de mentir afin de prévenir la partie adverse et de s'y préparer.

Ne pouvant séparer l'objet et le sujet de l'analyse, nous avons voulu connaître le point de vue des menteurs. Cependant, l'accès à ce point de vue se trouve entravé, à la fois, par les jugements sociaux et par la complexité des réflexions sous-entendues autour de l'acte de mentir. De ce fait, afin de relever ce défi, nous avons associé plusieurs cadres théoriques dans le but de créer une nouvelle approche adaptée à cet objectif. Celle-ci vise à analyser la nature des émotions activées par le mensonge chez le menteur, afin de déterminer, implicitement et authentiquement, les considérations éthiques attribuées à ce comportement.

Mentir est une action épuisante. Elle nécessite des efforts considérables au niveau cognitif, interpersonnel et émotionnel. La nature et l'intensité de ces efforts ont été démontrées dans le troisième chapitre. Entre la répression de la vérité, la fabrication d'un mensonge plausible, l'interaction avec la victime, l'adaptation des faits et gestes et la gestion des émotions négatives, le menteur se trouve embarqué dans une situation où aucun retour en arrière n'est possible.

D'une manière concise, cette première partie nous a permis de dresser un état de lieu du volet théorique relatif aux concepts autour desquels s'orientent nos travaux, tout en présentant les enjeux d'une telle démarche sur les plans stratégique et éthique. Les précisions apportées nous serviront, par la suite, pour orienter nos choix méthodologiques, présenter le plus clairement possible notre problématique à l'échantillon abordé et poser les bonnes questions pour collecter les réponses nécessaires à notre analyse.

De ce fait, la deuxième partie de cette thèse sera consacrée au volet empirique. Elle démontrera la complexité de la thématique abordée sur le plan pratique.

PARTIE II

INVESTIGATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans cette deuxième partie, nous allons, tout d'abord, présenter et justifier les choix méthodologiques empruntés pour répondre à la problématique de la recherche (chapitre 4). Nous procéderons, par la suite, à l'autopsie des cas de mensonge de légitimation collectés auprès de notre échantillon (chapitre 5). Grace à cette autopsie, nous allons pouvoir, finalement, reconstituer le processus général décrivant le mode opératoire suivi par les entrepreneurs pour légitimer leurs PNE au moyen du mensonge (chapitre 6).

CHAPITRE 4

DESIGN ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Introduction

La question méthodologique s'impose naturellement dès le début de tout travail scientifique. Les chercheurs sont tenus de réfléchir pragmatiquement aux méthodes appropriées pour aborder, comprendre et expliquer une réalité floue et complexe. La qualité de la démarche méthodologique représente un élément déterminant des mérites du travail accompli, dans la mesure où, elle influence directement les réponses apportées à la problématique de départ.

Compte tenu de la diversité et de la subtilité des approches disponibles, le choix méthodologique est présumé être difficile à faire (Reiter et al., 2011, p. 36). Néanmoins, à l'instar d'Evrard et al. (2009), nous estimons que certaines problématiques requièrent par nature une telle ou telle méthodologie dans la mesure où l'approche méthodologique est indissociable de l'objet de la recherche.

Ce quatrième chapitre a pour objectif de présenter et de justifier les choix méthodologiques adoptés dans ce présent travail de recherche. Il est composé de trois sections. Dans la première section, nous présentons le contexte général du déroulement de la recherche. Dans la deuxième section, nous précisons notre positionnement épistémologique, la manière dont les connaissances sont produites et la technique d'approche de notre terrain. Dans la troisième section, nous décrivons notre échantillon ainsi que le déroulement de nos entretiens avec les entrepreneurs.

Section 1 : Contexte de la recherche

Le mensonge est une pratique interpersonnelle courante. Considéré comme une forme d'adaptation ou un mécanisme de défense, il constitue une pratique circonstancielle dont les caractéristiques varient en fonction de l'espace et du temps. Par exemple, le mensonge est plus toléré dans le milieu politique que dans le milieu des recherches scientifiques. De même, il est plus condamné dans les sociétés démocratiques respectant la justice et les droits de l'homme que dans les sociétés autocratiques et totalitaires.

La présente recherche porte sur les mensonges de légitimation émis par des entrepreneurs de PNE tunisiennes. De ce fait, il est important de définir ce que nous entendons dire par PNE et présenter des aspects de l'environnement social et économique tunisien relatifs au développement de ces structures.

1. Définition de la petite et nouvelle entreprise

De prime abord, l'identification d'une PNE parait évidente. En se basant sur la définition des termes « petit » et « nouveau » renvoyant, respectivement, à un élément dont la dimension est moindre que la taille normale et existant depuis peu de temps, chacun estime selon sa perception si une entreprise vérifie ces critères ou non. Toutefois, le jugement apporté est susceptible de souffrir de subjectivité. L'absence d'une définition universelle nous a incités à aller au-delà de ce qui a été proposé, et à développer une nouvelle définition que nous estimons être plus fondée. Pour ce faire, nous allons, dans ce qui suit, exposer les définitions attribuées aux « petites entreprises » et celles attribuées aux « nouvelles entreprises », ainsi que leurs modes de propriété.

1.1. Définition de la petite entreprise

À l'instar de Stokes et Wilson (2006), nous allons explorer quantitativement et qualitativement les caractéristiques d'une petite entreprise.

- **Définitions quantitatives**

Stokes et Wilson (2006) remarquent que des paramètres numériques sont souvent utilisés pour distinguer entre les petites et les grandes entreprises. La Commission Européenne n'a pas fait l'exception. Elle a créé des seuils permettant de classer les entreprises en « micro », « petite » ou « moyenne » structures en fonction de leurs nombres d'employés, chiffre d'affaires et total bilan annuel.

Tableau 32 : Seuils de catégorisation des entreprises dans l'Union Européenne

Catégories des entreprises	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires annuel	OU	Total du bilan annuel
Micro	< 10	≤ 2 millions d'euros	OU	≤ 2 millions d'euros
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros	OU	≤ 10 millions d'euros
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros	OU	≤ 43 millions d'euros

Source : Commission européenne (2006)[2]

[2] Recommandation 2003/261/CE de la Commission ; Représentation en référence à Commission européenne (2006 : 14)

Les seuils présentés ci-dessus concernent uniquement certains pays de l'Union Européenne. Ils ne sont pas pris en tant que référence internationale.

Tableau 33 : Variation du nombre d'employés requis dans chaque catégorie d'entreprises par région

	Union européenne	Australie	États-Unis d'Amérique
Micro	< 10	<5	-
Petite	[10-49]	[5-19]	⩽100
Moyenne	[50-249]	[20-200]	] 100-500]

Source : Lee-Ross et Lashley (2010, p. 10)

Le répertoire national des entreprises tunisiennes, élaboré par l'Institut National de la Statistique, s'appuie sur le critère du nombre d'employés dans le classement des entreprises.

Tableau 34 : Classification des entreprises tunisiennes en fonction du nombre d'employés

Catégories	Nombre d'employés
Micro	<6
Petite	[6-49]
Moyenne	[50-199]
Grande	⩾200

Source : Répertoire national des entreprises (2016, p. 74) [3]

Outre les variations signalées entre les pays et les régions, les seuils fluctuent entre les secteurs d'activité au sein d'un même environnement.

Tableau 35 : Variation du seuil de classement des entreprises en fonction des secteurs d'activité

Secteurs d'activité	Chiffre d'affaires annuel en millions de dollars	Nombre d'employés
Agriculture	< 20.5 $	-
Minier	-	<1500
Manufacturier	-	<1500
Vente en gros	-	< 250
Vente en détail	< 38.5 $	-
Construction	< 36.5 $	-

Source: "United States Small Business administration (SBA)", Février 2016 [4]

[3] Chromeextension://oemmndcbldboiebfnladdacbdfmadadm/http://www.ins.nat.tn/sites/default/files/publication/pdf/RNE-2016-web15.pdf

[4] Chromeextension://oemmndcbldboiebfnladdacbdfmadadm/https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/2018-Small-Business-Profiles-US.pdf

L'avantage de ces seuils réside dans leur objectivité et leur simplicité. Ils aident les entreprises à identifier leur régime d'imposition et à bénéficier du programme d'assistance adéquat. Toutefois, Lee-Ross et Lashley (2010) signalent que de telles mesures ont des limites. D'une part, étant donné que le nombre d'employés est tributaire du secteur d'activité, la comparaison entre les entreprises est très difficile à élaborer. Par exemple, d'après le tableau ci-dessus, une petite entreprise manufacturière employant 1500 salariés compterait en tant qu'entreprise moyenne si elle œuvrait dans le secteur de vente en gros. Par ailleurs, le recours à cet indicateur devient de plus en plus problématique en raison des variations de la durée de travail. En effet, les emplois à temps plein sont devenus moins préférés aux emplois à temps partiel, occasionnels ou temporaires. D'autre part, les mesures financières, telles que le chiffre d'affaires et la valeur du bilan, présentent des problèmes sectoriels similaires. Par exemple, les grossistes ont tendance à avoir un niveau de ventes élevé, mais une marge bénéficiaire très faible, à l'opposé des sociétés de services réalisant une marge plus élevée à un même total bilan annuel. Par ailleurs, les définitions quantifiables omettent de prendre en compte le niveau de développement technologique. Une entreprise peut, par exemple, employer très peu de salariés alors qu'elle utilise des technologies de haut point lui permettant d'assurer le même niveau de production qu'une grande entreprise. Finalement, les variations de l'inflation et du taux de change rendent les comparaisons entre les pays inappropriées.

Il a été noté dans le rapport de la Commission Européenne que : *« Afin de déterminer si une entreprise est petite ou non, la taille de l'entreprise (nombre de salariés, chiffres d'affaires et total du bilan annuel) n'est pas le seul facteur à prendre en compte. En effet, une entreprise peut être très petite à cet égard, mais, si elle a accès à des ressources supplémentaires considérables (par exemple, parce qu'elle est détenue par, liée à, ou partenaire d'une entreprise plus grande), il se peut qu'elle n'ait pas droit au statut de petite entreprise. Pour les entreprises dont la structure est complexe, une analyse plus approfondie est requise* » [5] (p. 4).

Ainsi, des aspects à caractère qualitatif des petites entreprises doivent être mis en avant. Ces aspects sont exposés, dans le paragraphe suivant, à travers un ensemble de définitions.

[5] Guide de l'utilisateur pour la définition des PME Réf. Ares (2016)956541 - 24/02/2016 ; chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbdfmadadm/https://www.chequesentreprises.be/nostra_stat_files/guidePME_EU.pdf

➢ Définitions qualitatives

Dans le but de surmonter les limites des définitions quantitatives, plusieurs caractéristiques inhérentes aux petites entreprises ont été relevées. À cet effet, le comité d'enquête sur les petites firmes, établi au Royaume-Uni et présidé par J.E. Bolton, mentionne, dans son rapport publié en 1971, que les petites entreprises sont dirigées par leurs propriétaires d'une manière personnalisée. Elles ont une part relativement faible du marché en termes économiques. Elles sont indépendantes de toute structure externe et leurs propriétaires sont libres de tout contrôle extérieur dans leurs principales décisions.

Lee-Ross et Lashley (2010, p. 8) signalent que ces caractéristiques ont fait l'objet de plusieurs critiques énonçant que la faible part de marché n'est pas toujours une caractéristique des petites entreprises. En effet, ces dernières peuvent opérer dans une niche très spécialisée ou une région géographique très limitée, où elles ont une part de marché relativement élevée. Par ailleurs, leur indépendance est difficile à mesurer. La définition de Bolton (1971) exclu les franchises, mais omet de se prononcer vis-à-vis des sous-traitances conclues, dans certains cas, avec un seul gros client.

Wynarczyk et al. (1993) identifient des caractéristiques tournant autour de l'incertitude, de l'innovation et du processus d'évolution des entreprises. Ces auteurs stipulent que les petites entreprises œuvrent dans un environnement incertain du fait qu'elles traitent avec des petits clients et possèdent des ressources limitées. L'innovation et la différenciation de leurs produits par rapport à ceux des concurrents sont des facteurs clés conditionnant leur succès ou leur échec. De même, les changements structurels par lesquels elles passent conditionnent leur survie et développement.

Lee-Ross et Lashley (2010, p. 8) rapportent que la définition de Wynarczyk et al. (1993) n'a pas été largement reconnue à cause de son manque de clarté. En effet, l'incertitude, l'innovation et l'évolution sont des aspects cruciaux de l'environnement en général et s'appliquent sur les grandes entreprises au même niveau que les petites.

En adoptant la logique de Bolton (1971) et de Wynarczyk et al. (1993), Holmes et Schaper (2018) proposent la liste des éléments spécifiques aux petites entreprises suivante :

- Le management et la propriété sont rarement séparés.
- Le contrôle et les décisions se font par une ou deux personnes généralement apparentées.
- L'entreprise n'est pas cotée en bourse.
- La sécurité du propriétaire est nécessaire pour assurer le remboursement des dettes de l'entreprise. De ce fait, le principe de la responsabilité limitée est rarement existant.
- Le niveau et le nombre des relations contractuelles et formelles sont limités.
- Les objectifs personnels du propriétaire guident et influencent directement les orientations de l'entreprise.

Hang et Wang (2012, p. 94) relèvent des différences entre le processus de prise de décision dans les petites entreprises et le processus de prise de décision dans les grandes entreprises. Dans ce sens, McGregor et Tweed (2001, p. 280) expliquent que, dans les petites entreprises, toutes les fonctions des gestionnaires sont susceptibles d'être réalisées par l'entrepreneur. La personnalité de ce dernier, son expérience et ses connaissances influencent directement les décisions organisationnelles. Le tableau suivant illustre les différences entre les petites et les grandes entreprises lors de la prise de décision.

Tableau 36 : Différences entre petites et grandes entreprises lors de la prise de décision

Grandes entreprises	Petites entreprises
Nombre d'employés	
Grand nombre d'employés et de divisions.	Faible nombre d'employés.
Disponibilité des ressources	
Ressources disponibles et diversifiées.	Ressources limitées.
Collecte des informations	
Plusieurs sources d'information.	Sources d'information limitées.
Traitement de l'information	
L'information est traitée minutieusement. Elle est analysée et interprétée par plusieurs personnes.	L'information est peu traitée. Elle est analysée par l'entrepreneur ou par une petite équipe.
Centralisation de la décision	
La prise de décision est décentralisée/ délégation.	La prise de décision est centralisée. Elle est généralement réalisée par l'entrepreneur.

Grandes entreprises	Petites entreprises
Caractéristiques de la décision	
La décision émerge de la négociation et du partage des valeurs organisationnelles.	La décision dépend des capacités cognitives de l'entrepreneur, de sa personnalité, de ses valeurs et de son expérience.
Formalisation de la décision	
Décision formalisée et écrite. Procédures claires et préétablies.	Décision peu formalisée. Absence de manuel détaillant son opérationnalisation.
Communication interne	
Système de communication formelle développé. Coordination entre les membres.	Système de communication peu structuré. Prédominance de la communication informelle.

Source : Liberman et al. (2010, p. 74)

En vue de tenir compte des définitions quantitatives et qualitatives de la petite entreprise, nous adoptons les caractéristiques énoncées par Al Najar et al. (2006).

Tableau 37 : Caractéristiques quantitatives et qualitatives des petites entreprises

Caractéristiques	Description
Quantitatives	Les opérations de l'entreprise, à l'exception des opérations marketing, sont réalisées dans une zone géographique spécifique et limitée (chiffre d'affaires limité).
	La taille de l'entreprise est réduite par rapport aux organisations œuvrant dans le même secteur d'activité.
Qualitatives	L'entreprise est financée par une personne ou un petit groupe de partenaires. Le manager est souvent le propriétaire de l'organisation.
	Le processus de production est faiblement automatisé.
	L'entreprise n'est pas temporaire ou saisonnière. Elle est ouverte durant tous les jours ouvrables de l'année.
	Le contrôle financier de l'entreprise se fait en interne. L'entreprise n'est pas cotée en bourse.

Source : Tableau créé à partir d'Al Najar et al. (2006)

Pour résumer, tout comme Alhajeri (2012, p. 45), nous considérons une entreprise comme petite si elle vérifie deux conditions essentielles. D'une part, il faut que son propriétaire et son mode de management soient liés et indépendants d'un contrôle extérieur. D'autre part, il faut qu'elle mène ses activités dans un marché local restreint avec une capacité de production, un capital et un nombre d'employés limités.

1.2. Définition de la nouvelle entreprise

La nouveauté est souvent associée à la notion du temps. Un nouveau-né pour faire référence à un enfant qui vient de naître, une nouvelle recrue pour désigner quelqu'un qui vient d'être recruté, les nouvelles pour indiquer les informations du jour. La nouveauté d'une entreprise, n'en fait pas l'exception. En effet, plusieurs chercheurs, tels qu'Oviatt et al. (1994), Neubaum, et al. (2004) et Ayyagari et al. (2011), se réfèrent à l'âge de l'entreprise pour déterminer sa nouveauté. Le tableau suivant démontre la variation des intervalles d'âge adoptés dans les recherches pour reconnaître une nouvelle entreprise.

Tableau 38 : Intervalle d'âge caractérisant une nouvelle entreprise selon les recherches

Auteurs	Intervalles
Neubaum et al. (2004)	[0 -8] ans
Rasmussen (2009)	[0-3] ans
Ueberbacher et al. (2013)	[0-5] ans

Source : Synthèse de la littérature

L'âge seul ne constitue pas un indicateur fiable pour certifier la nouveauté de l'entreprise. En effet, Amason et al. (2006, p. 26) notent que toutes les entreprises ayant le même âge ne sont pas forcément toutes nouvelles. En se basant sur l'approche du management des ressources, dénotant l'hétérogénéité des organisations en termes de moyen, de capacité et d'orientation, ces chercheurs estiment que cette hétérogénéité façonne la nouveauté de l'entreprise. En effet, d'après Carland et al. (1984, p. 357), cette dernière représente une caractéristique multidimensionnelle incluant l'innovation comme facteur principal. Ils expliquent qu'une entreprise n'est considérée comme nouvelle que si elle vérifie, au moins, l'une des conditions suivantes :

- Elle introduit un nouveau produit sur le marché.
- Elle emploie de nouvelles méthodes de production.
- Elle crée un nouveau marché.
- Elle crée une nouvelle source d'approvisionnement.
- Elle génère une réorganisation industrielle.

Par ailleurs, Choi et Shepherd (2005, p.375) ajoutent que la nouveauté de l'entreprise dépend de son niveau de maturité, reconnue à travers l'acquisition de la légitimité, la fiabilité et la responsabilité. Toute entreprise n'ayant pas ces trois caractéristiques est considérée comme nouvelle.

Dans le cadre de cette recherche, l'adoption de la définition de la nouveauté associée à l'innovation ne nous parait pas appropriée. En effet, l'innovation ne se limite pas aux petites et récentes entreprises, mais aussi aux grandes et anciennes. L'âge de celle-ci et son niveau de maturité nous semblent cependant être des indicateurs fiables. De ce fait, nous allons adopter la définition de Zimmerman et Zeitz (2002, p. 414) énonçant que la nouvelle entreprise est celle qui se trouve encore dans ses premières années d'existence. Ces premières années attestent de sa création, de son entrée sur le marché et de ses premiers pas pour grandir et se développer.

1.3. Modes de propriété de la petite et nouvelle entreprise

Compte tenu des définitions présentées précédemment, les petites entreprises sont supposées, entre autres, être gérées en interne par leurs propriétaires. Elles ne doivent pas être cotées en bourse ou dépendre d'une structure externe. Johansson (2013, p. 90) met l'accent sur trois modes de propriété de la petite entreprise possibles, précisément : la propriété individuelle, la copropriété et la propriété familiale.

- **Propriété individuelle**

L'entreprise individuelle est la forme la plus simple et la plus courante pour commencer un nouveau projet. En effet, l'entreprise est possédée et gérée par une seule personne. Légalement, il n'existe aucune distinction entre les responsabilités de l'entreprise et celles de son propriétaire. À cet effet, Minars (2003, p. 6) explique que le propriétaire a un contrôle total sur toutes les activités de l'entreprise, reçoit tout le profit et assume tous les risques. Cet auteur ajoute que les coûts de création de ce type d'entreprises sont relativement faibles par rapport aux autres modes et que le niveau de la confidentialité est très élevé.

- **Copropriété**

La copropriété, ou partenariat entre individus, se présente lorsque deux ou plusieurs personnes, généralement, amies ou proches, partagent la propriété d'une entreprise. La loi ne distingue pas entre l'entreprise et ses propriétaires. Par ailleurs, les partenaires doivent rédiger un contrat légal énonçant les principaux accords concernant le fonctionnement de l'entreprise, tels que le mode de prise de décision et de division des bénéfices. Dans les petits partenariats, le management est, généralement, partagé entre les propriétaires, et la prise de décision se fait en accord entre eux.

- **Propriété familiale**

Une petite entreprise familiale est une entreprise contrôlée par ses fondateurs ou leurs successeurs (Poutziouris et al., 2008, p. 614). Celle-ci est définie par Daily (1977) comme « *une entreprise ayant au moins une génération à la propriété et où la relation entre les membres de la famille et la prise de décision est dynamique et interactive. Les caractéristiques suivantes permettront d'identifier une entreprise familiale :*

(1) La présence de membres de la famille à des postes de management ; (2) L'existence d'un accord pour préserver le contrôle familial ; (3) Les actions de l'entreprise sont détenues par des membres de la famille et ne sont pas négociées publiquement ; (4) Les produits et services ou les traditions de l'entreprise sont associées au nom de la famille ; (5) Le nom de la famille et associé à l'image sociale de l'entreprise ».

Après avoir spécifié les différents aspects des PNE, nous déduisons que celles-ci représentent :

- Des entreprises récentes, dont l'âge ne dépasse pas cinq ans.
- Elles ont une taille réduite par rapport aux entreprises de leur secteur et œuvrent dans une zone géographique limitée.
- Elles ne dépendent d'aucune structure externe et peuvent être soit la propriété d'un individu, soit une copropriété entre amis ou bien une propriété familiale.
- Le management et le contrôle se font par le(s) propriétaire(s) dont les objectifs personnels guident et influencent directement les décisions organisationnelles.
- Ces entreprises n'ont pas encore acquis un niveau de maturité leur permettant d'être légitimes, responsables et fiables.

Il est à noter que, dans le langage courant, l'expression « PNE » a été remplacée par le terme anglais « *Start-up* » devenu populaire vers la fin des années 1990. Ce terme désigne, selon Chabbal (2016, p. 3), « *une entreprise de petite taille en processus de construction, qui ne s'est pas encore lancée sur le marché commercial ou y est entrée récemment. Il s'agit d'une entreprise en phase plus ou moins longue de développement d'un produit, de test d'une idée, de validation d'une technologie ou d'un modèle économique* ». Marty (2002, p. 6) ajoute que « *les startups sont des entreprises qui se sont lancées dans une course folle pour pouvoir planter en premier leur drapeau sur le marché conquis et ainsi bénéficier du prestige d'une marque pionnière auprès des futurs consommateurs* ».

En dépit du fait qu'à première vue, les définitions de « *Start-up* » et de « PNE » se ressemblent, il existe plusieurs différences entre ces deux structures. Ces différences se manifestent notamment par le niveau d'innovation et la rapidité de la croissance caractérisant chacune. Chabbal (2016, p. 3) explique que « *la différence entre une « start-up » et une jeune entreprise réside dans la propension qu'a la première à rapidement accroître ses effectifs et à lever des fonds. Le terme de « start-up » présuppose également un objectif de croissance rapide du chiffre d'affaires* ».

Les « Start-up » représentent donc une catégorie de PNE qui, selon Marty (2002, p. 6), parient à la fois sur la valeur de l'innovation, l'appui des investisseurs et son acceptation par le marché.

Nous allons exposer, dans le paragraphe suivant, les caractéristiques du contexte tunisien relatives au développement des PNE.

2. Contexte tunisien relatif au développement des petites et nouvelles entreprises

Au cours de la dernière décennie, la Tunisie a connu plusieurs changements aux niveaux politique, économique, social et culturel. La révolution de 2011 représente un tournant marqué par des changements profonds. En effet, résultant d'un besoin de liberté d'expression, de conditions de vie décentes et de chances égales à l'accès à l'information et à l'emploi, la dynamique de la révolution a œuvré pour une orientation démocratique coupant les ponts avec un régime opaque et centralisé. Comme dans toutes les révolutions qui ont eu lieu dans l'histoire, les revendications de la société tunisienne prennent du temps à se concrétiser. Durant ce long processus, un apprentissage des fondements de la démocratie est en train de se réaliser. Cet apprentissage a naturellement causé une certaine instabilité politique. Celle-ci est déterminée par la propension à changer de gouvernement (Alesina et al., 1996, p. 197). Depuis 2011, la Tunisie a connu plusieurs épisodes politiques particuliers. En six ans, trois présidents et sept chefs de gouvernement ont été élus. Chacun avait ses orientations et sa perception des priorités. L'instabilité politique a eu un impact sur le développement des entreprises tunisiennes. En effet, Dhaoui (2015, p. 3) explique que les chefs d'entreprise perçoivent de plus en plus les répercussions de l'instabilité politique par le manque de clarté des orientations à long terme. Par ailleurs, cette instabilité a touché la dimension économique. Depuis 2011, le développement de l'économie s'est ralenti. Le rapport économique[6] réalisé par l'ambassade de la Suisse signale que « *malgré les progrès politiques et sécuritaires, les indicateurs*

[6] Rapport économique 2016 Tunisie, Département fédéral des affaires étrangères, Ambassade de Suisse en Tunisie, page 2.

macroéconomiques sont encore insatisfaisants. La croissance du PIB s'est établie à 1% pour l'ensemble de l'année 2016, le déficit budgétaire annuel s'élevait à 6% du PIB. À cela s'ajoute un fort déficit courant de 9% du PIB ». Ces problèmes se sont reflétés par la baisse de la compétitivité des entreprises tunisiennes. Selon le rapport mondial de la compétitivité, la Tunisie a reculé de 55 places entre 2010 et 2015. Elle a passé de la 32ème place à la 87ème place sur 139 pays classés. L'instabilité politique a, par ailleurs, donné l'occasion à la corruption de proliférer. Le classement de la Tunisie, selon l'indice de la perception de la corruption, réalisé par « *Transparency International »*[7], a chuté de la 59ème place sur 177 pays en 2010 à la 76ème place sur 168 pays en 2015. « *Transparency International »* indique que 62% des Tunisiens interrogés estiment que le gouvernement n'emploie pas les bons moyens pour combattre la corruption. L'Instance Nationale de Lutte Contre la Corruption [8] (*INLUCC*) mentionne, dans son rapport publié le 30 août 2017, qu'elle a reçu plus de 1937 dossiers d'affaires de corruption depuis 2016, dont 832 ont été transmis aux autorités responsables. Le sondage réalisé en 2016, par le cabinet de consulting « *Sigma conseil* » en collaboration avec « *Konrad-Adenauer-Stiftung, KAS* », a montré que les secteurs les plus touchés par la corruption, tels que perçus par un échantillon représentatif de 1005 Tunisiens sont : la douane, la politique, les collectivités et administrations publiques. L'accroissement du niveau de corruption en Tunisie a favorisé le développement d'une économie informelle. Celle-ci s'est incrustée dans le paysage économique et social et s'est imposée en tant que réalité courante et tolérée. D'après Chen (2005, p. 2), l'économie informelle comprend toutes les formes d'emploi informel, c'est-à-dire, l'emploi sans protection sociale et sans paiement d'impôt, y compris le travail indépendant dans des petites entreprises non enregistrées ainsi que l'engagement de salariés non déclarés. Duchene et Seghir (2009, pp. 21-24) mentionnent que *« une enquête récente de l'Institut National de la Statistique montre que l'emploi informel représente 42% de l'emploi total, en absorbant une main d'œuvre très importante principalement dans le commerce et les services* ». Ces auteurs ajoutent que « *le secteur informel tunisien se compose d'une multitude de micro-entreprises ayant une taille moyenne* ». Ces dernières freinent le développement des petites entreprises du secteur formel et mettent en péril leur existence. En effet, en ayant moins de charges salariales, aucun impôt à verser et aucuns frais de conformité aux normes de travail, les entreprises du secteur informel sont susceptibles de fournir des biens et des services à des prix relativement bas, rivalisant avec les entreprises du secteur formel ayant plus de charges à couvrir.

[7] https://www.transparency.org

[8] Rapport de la Commission nationale d'investigation sur la corruption et les malversations, http://www.inlucc.tn

Les micros et petites entreprises constituent la force de l'économie tunisienne. En effet, selon la base de données de l'Institut National de la Statistique, actualisée le 06 octobre 2017, la Tunisie compte en total 740054 entreprises privées, dont 736754 sont des micros et petites entreprises, soit 99% du total des entreprises du secteur privé. Ce nombre a évolué de 24% entre 2010 et 2015 grâces aux flux d'entrée et de sortie des micros et petites entreprises.

La figure suivante illustre ces flux.

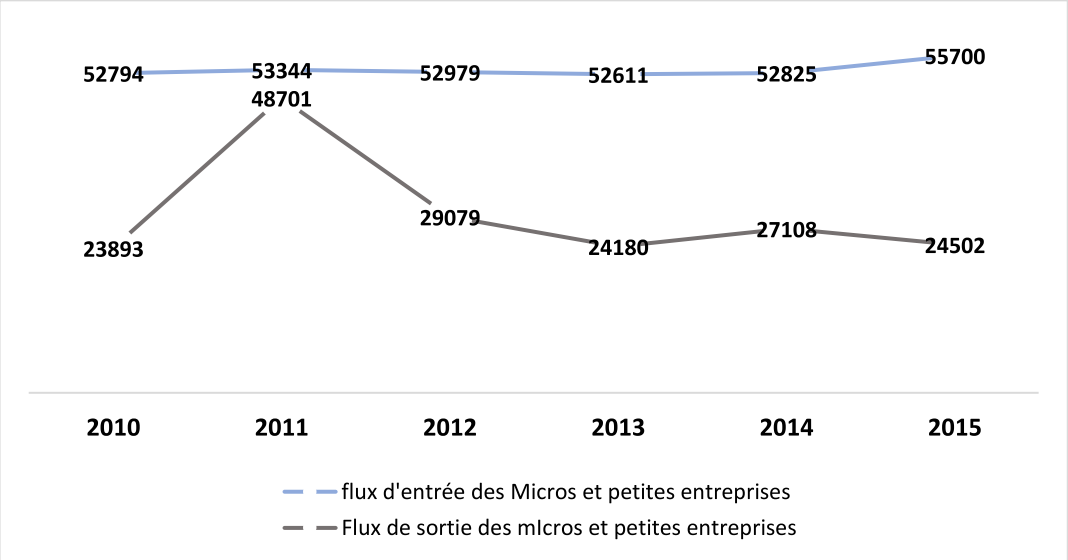


Figure 19 : Flux d'entrée et de sortie des micros et petites entreprises par année en Tunisie
(INS, Répertoire national des entreprises, 2016)

Malgré le pic des sorties et la baisse légère des entrées des micros et petites entreprises qu'a connu la Tunisie durant et après la révolution, l'accroissement du nombre total de ces entreprises témoigne que la plupart d'entre elles ont survécu aux difficultés économiques rencontrées. À cet effet, selon Boukhris (2015, p. 168), le taux de survie éclaire sur les chances de pérennité des entreprises après un certain nombre d'années depuis leur création. Le taux de passage représente un cas particulier du taux de survie. Bernard et al. (2008, p. 21) le définissent comme « *la probabilité pour une entreprise de survivre une année de plus selon son âge, après avoir surmonté tous les obstacles depuis sa création* ». Le Répertoire National des Entreprises a délibéré les résultats du suivi de la survie de l'ensemble des micros et petites entreprises créées en 2000. Ces résultats sont représentés dans la figure suivante.

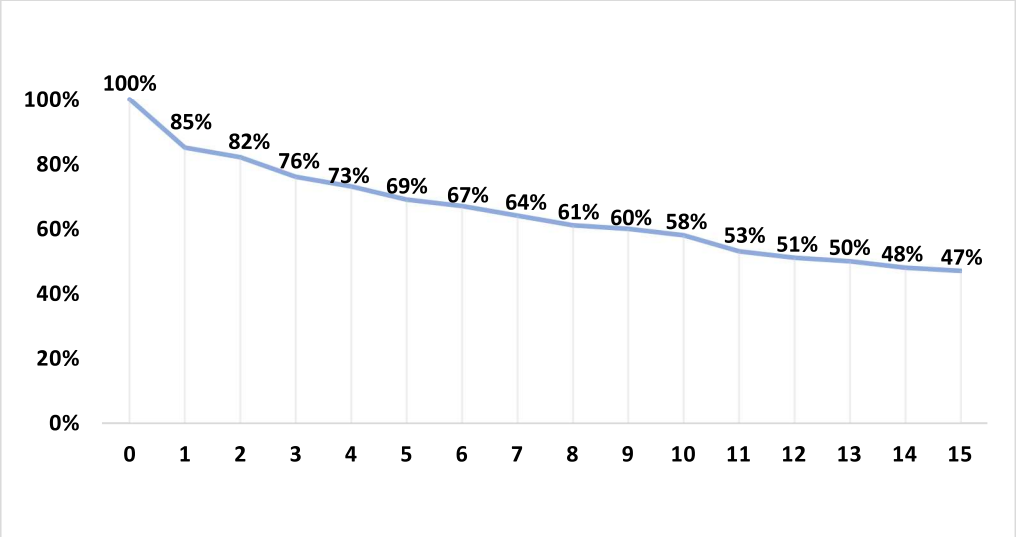


Figure 20 : Survie des micros et petites entreprises de la génération 2000

(Répertoire national des entreprises, 2016)

La figure ci-dessus renseigne qu'environ 25% des micros et petites entreprises tunisiennes n'atteignent pas leur premier anniversaire, 33% la troisième année et environ 40% cessent leurs activités au cours de la cinquième année. Néanmoins, le taux de passage se stabilise dans le temps.

Compte tenu de l'importance qu'occupent les PNE dans l'économie tunisienne et des difficultés qu'elles rencontrent, l'objectif de cette recherche consiste à comprendre comment certains entrepreneurs, se trouvant en difficulté, se servent du mensonge pour acquérir de la légitimité à leurs PNE, afin d'assurer leur survie.

La section suivante porte sur la manière dont nous avons conçu et opérationnalisé notre recherche.

Section 2 : Conception de la méthodologie de la recherche

Cette présente section se compose de quatre sous-sections illustrant, respectivement, le positionnement épistémologique adapté à notre recherche, notre démarche de création de connaissance, la nature des données collectées et les techniques d'approche du terrain de notre investigation.

1. Positionnement épistémologique

Le questionnement épistémologique s'étend au-delà des réflexions méthodologiques par l'apport de précisions sur la conception et la justification des connaissances acquises (Gavard-Perret et al. 2008). À ce niveau, une attention particulière est portée sur la différence entre épistémologie, méthodologie et paradigme épistémologique. Cette distinction a pour but de faciliter l'identification du positionnement épistémologique adéquat à la question de la recherche.

1.1. Distinction entre épistémologie, méthodologie et paradigme épistémologique

Formée par l'association des deux termes grecs « Episteme » et « Logos » renvoyant, respectivement, aux termes « savoir » et « traité », l'épistémologie exprime une volonté d'identification de l'origine du savoir (Gagnon et Hébert, 2000, p. 13). Dans ce sens, Geslin (2015) identifie trois traditions conceptuelles appréhendant l'épistémologie distinctement. D'une part, la tradition anglo-saxonne estime que l'épistémologie fait partie du domaine de la philosophie des connaissances, du fait qu'elle examine les soubassements de la connaissance en tant que croyance vraie et justifiée, indépendamment de son statut scientifique. D'autre part, la tradition continentale assimile l'épistémologie à une réflexion analytique et critique dont l'objet est de faire ressortir la signification de l'œuvre scientifique. Finalement, la tradition francophone associe l'épistémologie à la philosophie des sciences en la définissant comme l'étude, d'un point de vue philosophique, de la science, de ses méthodes, de ses principes, et de sa valeur. D'une manière concise, Soler (2009, p. 9) affirme que « *l'épistémologie vise fondamentalement à caractériser les sciences existantes, en vue de juger de leur valeur et notamment de décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée. Elle s'emploie pour atteindre cet objectif, à décrire la manière dont procède telle ou telle discipline dite scientifique pour élaborer et tester ses théories, à spécifier la physionomie de ces théories elles-mêmes, enfin à estimer leur valeur logique et cognitive* ». À ce niveau, selon Thiétart et al. (1999), trois questionnements essentiels touchant la légitimité de la connaissance s'imposent. D'une part, un questionnement d'ordre gnoséologique touchant la nature, les fondements et le statut de la connaissance relative à la réalité étudiée. D'autre part, un questionnement d'ordre méthodologique s'intéressant aux hypothèses fédératrices, à la construction de la connaissance et aux principes de modélisation analytique ou systémique employés. Finalement, un questionnement d'ordre éthique mettant en avant la valeur et la validité de la connaissance à travers l'expérience vécue par le chercheur.

En s'appuyant sur ces trois questionnements, Le Moigne (2003) définit l'épistémologie comme étant une science consacrée à l'étude du fondement et de la nature des connaissances scientifiques, à leurs méthodes de production et à leurs organisations. À cet effet, Avenier et Gavard-Perret (2008) soulignent que l'épistémologie, en tant qu'étude du mode de constitution de la connaissance et de sa légitimité, ne doit pas être confondue avec la méthodologie qui traite de son processus de construction. Quant au paradigme épistémologique, il désigne « *une représentation de la connaissance reposant sur un système cohérent d'hypothèses relatives aux questions qui étudient* l'épistémologie » (Wodociag, 2015, p. 171).

Dans ce qui suit, nous allons présenter les trois principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion.

1.2. Principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion

En sciences de gestion, les multiples réflexions épistémologiques se déclinent en trois grands paradigmes. Il s'agit du paradigme positiviste, du paradigme interprétativiste et du paradigme constructiviste. Chacun d'entre eux traduit, à sa manière, une lecture distinguée de la réalité.

Résolument cartésien, le positivisme recèle une vision traditionnelle de l'acquisition des connaissances (Bodner, 1986, p. 876). Cette vision s'appuie sur trois principes fondamentaux. (1) Le principe ontologique considère que la connaissance produite par la science concerne la réalité indépendamment des observateurs qui la décrivent. (2) Le principe de l'univers câblé se traduit par l'existence de lois régissant le comportement du réel et indépendantes des projets de l'observateur. (3) Le principe d'objectivité implique la non-confusion entre l'observation de l'objet extérieur et les jugements portés à son égard. Ainsi, les connaissances acquises représentent des copies ou des répliques de la réalité dans nos esprits. Elles sont tenues d'être objectives et vraies. Leur validité repose sur leur vérifiabilité, leur confirmabilité et leur réfutabilité. Les relations de causalité entre les phénomènes sont au cœur du paradigme positiviste. Ce paradigme s'appuie sur une démarche descriptive permettant de rapporter et d'expliquer les relations qu'entretiennent une substance ou un événement et son environnement, ou deux substances ou deux événements entre elles. Les chercheurs inscrits dans le paradigme positiviste sont tenus d'élaborer des hypothèses à travers une analyse de la littérature. Ils sont chargés de collecter des données sur le terrain et doivent confronter leurs hypothèses avec la réalité.

Malgré l'influence considérable dont jouit le paradigme positiviste, ce dernier présente deux grandes limites énoncées par Gavard-Perret et al. (2008). D'un côté, le recours à la quantification et à la réplication, critères incontournables de ce paradigme, constitue le défi majeur rencontré par bon nombre de chercheurs. D'un autre côté, la spécificité des objets étudiés représente une entrave à la généralisation des résultats et à l'émission de lois universelles.

Contrairement au paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste implique l'immersion du chercheur dans le phénomène étudié. Basé sur les principes de la « rationalité limitée » et la « rationalité procédurale », ce paradigme met en avant les représentations que font les individus de la réalité. Cette réalité est qualifiée d'« artificielle » du fait qu'elle soit construite et façonnée par l'homme, dans le cadre du système qu'il définit. À cet effet, Hatch et Cunliffe (2009, p. 36) notent que « *toute connaissance est reliée à son détenteur et ne peut être comprise que du point de vue des individus qui y sont directement impliqués ».* Les connaissances sont ainsi socialement construites par le biais d'une interprétation multiple de l'objet étudié. Le but de ce paradigme n'est pas de prouver des liens de causalité entre des facteurs, mais de décrire les schémas mentaux interprétatifs des individus afin de mieux comprendre la signification attribuée aux faits, sur la base de leurs expériences, leurs motivations, leurs représentations de la réalité et leurs attentes et croyances (Evrard et al., 2009).

Le paradigme constructiviste dénie l'existence de toute réalité allant au-delà de l'étendue de la perception de l'être humain. Nguyên-Duy et Luckerhoff (2007, p. 5) notent que « *ce paradigme trouve ses fondements dans un certain nombre de discussions relatives à la notion même de construit en science, au caractère déterministe ou contingent du savoir, aux herméneutiques qui fondent la réflexion scientifique, aux différences entre les sciences naturelles et sociales de même qu'entre les critères de vérité et de valeur* ».

Le paradigme constructiviste repose sur deux principes. D'un côté, le principe de modélisation systémique énonce la possibilité de générer des énoncés raisonnés au-delà de la logique cartésienne ou du calcul algorithmique. D'un autre côté, le principe de l'action intelligente propose l'élaboration de solutions convenant à l'observant en fonction des circonstances. Le paradigme constructiviste prône l'existence de plusieurs réalités produites par les constructions mentales individuelles ou collectives susceptibles d'évoluer au cours du temps. Les critères de validité de la connaissance sont relatifs à l'adéquation et à l'enseignabilité. Une

connaissance est adéquate si elle permet, à un moment donné, d'expliquer un problème. Elle est enseignable si elle peut être transmise et diffusée.

Le tableau suivant résume les différences entre les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.

Tableau 39 : Caractéristiques des paradigmes épistémologiques

	Paradigmes		
Questionnements épistémologiques	**Positiviste**	**Interprétativiste**	**Constructiviste**
Statut de la connaissance	Hypothèse ontologique : Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance.	Hypothèse phénoménologique : L'essence de l'objet peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe même pas (constructivisme radical).	
Nature de la réalité	Indépendance du sujet de l'objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessités.	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste. Le monde est fait de possibilités.	
Comment la connaissance est engendrée ? Chemin de la connaissance scientifique	La découverte : Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… ». Statut privilégié de l'explication.	L'interprétation : Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… ». Statut privilégié de la compréhension.	La construction : Recherche formulée en termes de « pour quelles finalité… ». Statut privilégié de la construction
Valeur de la connaissance et critère de validité	Vérifiabilité. Conformabilité. Réfutabilité.	Idéographie. Empathie (Révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs).	Adéquation. Enseignabilité.

Source : Perret et Séville (2008, p. 15)

Dans ce qui suit, nous allons discuter du positionnement épistémologique adéquat à la problématique de notre recherche.

3.3. Choix du paradigme scientifique retenu

Nous rappelons que l'objectif de cette recherche consiste à comprendre la manière dont certains entrepreneurs se servent du mensonge afin d'acquérir de la légitimité pour leurs PNE. Cette problématique nous a conduit à s'intéresser particulièrement à deux axes : d'une part, les

considérations éthiques du mensonge de légitimation telles qu'elles sont perçues par les entrepreneurs, d'autre part, le processus de réalisation de ce type de mensonge.

L'analyse de ces deux axes de recherches se base, essentiellement, sur les interprétations que font les entrepreneurs de la légitimité et du mensonge. Ces deux concepts sont générés par la cognition humaine et n'existent, en aucun cas, en tant que composantes naturelles autonomes. De ce fait, l'objectif de notre recherche écarte, par évidence, l'approche positiviste de notre raisonnement. En effet, en dépit du fait d'avoir la possibilité d'explorer d'une manière totalement objective des phénomènes cognitifs, le but de cette recherche n'est pas de générer de façon standard des relations de causalité. Bien au contraire, une attention particulière est accordée à l'expérience personnelle des répondants. Leurs interprétations de la situation vécue, leurs émotions ainsi que leurs propres réflexions sur la problématique sont au centre de notre analyse.

En dépit des diverses similarités entre l'approche interprétativiste et l'approche constructiviste, il est possible de les distinguer par le niveau d'implication du chercheur. Les fondements de l'approche interprétativiste nécessitent que ce dernier obtienne des informations à partir des propos des individus par rapport à une réalité en vue de construire l'objet de la recherche. Il est, ainsi, tenu d'être le plus objectif possible pour rapporter authentiquement l'expérience vécue par les autres. En revanche, l'approche constructiviste impose au chercheur de s'investir personnellement, à travers sa propre expérience. Il entre dans un processus d'échange en interagissant avec les autres pour produire un phénomène et le comprendre localement à un moment donné.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, l'approche interprétativiste semble être la plus appropriée pour répondre à notre problématique. En effet, nous visons à rapporter, le plus authentiquement possible, des appréhensions et des pratiques mensongères telles qu'elles ont été vécues et perçues par les entrepreneurs.

L'approche interprétativiste requiert une démarche de construction de connaissance spécifique. Cette démarche sera détaillée dans la sous-section suivante.

2. Démarche de création de connaissance

La problématique posée ci-présent veut que ce travail de recherche soit inscrit dans une perspective exploratoire. À ce niveau, Trudel et al. (2006, p. 39) précisent que celle-ci vise à

clarifier un problème qui a été plus ou moins défini et à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener des études de grande envergure.

En fonction de ses objectifs, chaque chercheur doit choisir parmi les trois démarches de raisonnement suivantes, celle qui lui convient le mieux :

(1) La démarche déductive, appelée aussi démarche classique, requiert un développement préalable d'hypothèses théoriquement construites, afin de les tester sur des cas observables et pratiques. Les chercheurs inscrits dans cette démarche démarrent avec une vision théorique sur la réalité étudiée. Leur but consiste à vérifier les fondements de cette vision en mesurant le lien entre les causes et les conséquences du phénomène. Cette démarche est mieux adaptée aux recherches explicatives ou prédictives (Evrard et al., 2009).

(2) La démarche inductive se base sur des cas particuliers ou sur des constats personnels, pour formuler des théories générales, créer des hypothèses ou des modèles scientifiques. Selon Charreire et Durieux (2003, p. 60), l'induction vise « *une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Au sens propre du terme, il n'y a induction que si, en vérifiant une relation (sans rien démontrer), sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir* ».

(3) Tout comme la démarche inductive, la démarche abductive débute par une observation attentive des faits. Néanmoins, les finalités de ces deux démarches diffèrent. Alors que l'induction vise à produire un cadre explicatif généralisable, l'abduction cherche à produire des suppositions. Celles-ci se fondent principalement sur des idées totalement subjectives issues d'un ensemble d'indices observées. Charreire et al. (2003, p. 61) rapportent que Koenig (1993) conçoit l'abduction comme étant « *l'opération qui n'appartenant pas à la logique. Elle permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjoncture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses* ». Nunez Moscoso (2013, p. 10) précise que *« le rôle de l'abduction est de faire émerger une hypothèse capable d'apaiser le doute face au fait surprenant, c'est-à-dire qu'elle doit faciliter le retour à l'état de croyance »*.

En opposition aux études explicatives sollicitant obligatoirement la démarche déductive, les études exploratoires varient entre l'induction et l'abduction. Le choix de l'une de ces deux approches dépend de l'objectif de la recherche. Dans notre cas, nous visons à développer un

cadre généralisable expliquant la manière dont les entrepreneurs se servent du mensonge afin d'acquérir de la légitimité pour leurs PNE. De ce fait, nous adoptons une démarche inductive.

3. Approche qualitative

Dès le démarrage de ses travaux, le chercheur est tenu de porter une attention particulière au choix des données à analyser. Ce choix s'appuie fondamentalement sur le type de résultats qui convient le mieux pour répondre à la problématique de la recherche. À ce niveau, deux approches se présentent, à savoir : l'approche quantitative et l'approche qualitative.

L'approche quantitative représente une stratégie de recherche orientée par les variables. Elle se base sur des mesures où les nombres importent et se prêtent à des fonctions mathématiques d'une complexité variée (Pelletier et Marthe, 1994, p. 758). Ainsi, l'approche quantitative sert principalement à tester des hypothèses et à confirmer ou infirmer des théories en associant des variables observables et latentes issues de la littérature. Dumez (2013, p. 30) souligne que « *même quand la recherche quantitative mène une narration, par exemple, c'est soit qu'elle cherche à expliquer une anomalie dans le pouvoir explicatif de ces variables, soit ce sont les variables elles-mêmes qui agissent dans la narration* ».

L'approche quantitative est en accord avec les principes du paradigme positiviste dans la mesure où, elle repose sur des facteurs explicatifs et sur l'objectivité du chercheur. Firestone (1987, p. 17) précise que les recherches quantitatives emploient typiquement des méthodes expérimentales et corrélationnelles afin de réduire les erreurs et les biais cognitifs.

L'approche qualitative, en contrepartie, vise à décrire et à analyser les comportements sociaux du point de vue des acteurs. Elle s'appuie sur leurs discours, leurs intentions, les modalités de leurs actions et interactions et elle n'a du sens que si elle les traite, à la fois, de leur propre point de vue et du point de vue du chercheur. Firestone (1987, p. 16) note que les recherches qualitatives se basent sur des paradigmes phénoménologiques appréhendant la réalité en tant que construit social généré par des pensées collectives ou individuelles en rapport avec une situation particulière. Selon Pelletier et Marthe (1994, p. 758), la démarche qualitative se caractérise par « *l'analyse des éléments qui s'expriment par des substantifs ou sous la forme d'un code numérique ou alphabétique* ». Savall et Zardet (2004, p. 70) rapportent que Van Maanen (1983) indique que « *la démarche qualitative utilise un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder et, d'une façon plus générale, traduire le sens accordé à des phénomènes* ».

Les méthodes qualitatives sont particulièrement appropriées dans les recherches exploratoires. Elles s'appuient sur des données de nature qualitative permettant, à la fois, de désigner de nouveaux problèmes, de mettre en exergue des faits révélateurs de phénomènes importants et de s'attarder sur les cas insolites (Mercier, 1997, p. 187). Par ailleurs, le qualitatif peut souligner des corrélations, des liens de cause à effet ou des liens d'association, qui certes ne sont pas démontrés statistiquement, mais souvent riches en explications potentielles.

Le choix de l'approche quantitative ou qualitative doit être justifié par l'apport escompté de la recherche. Selon Mercier (1997, p. 168) « *la validité d'une technique dépend non seulement de la justesse des résultats, de leur conformité avec la réalité observée, mais encore des objectifs qu'elle permet d'atteindre, de l'originalité et de la richesse des informations qu'elle recueille, de leur possibilité de généralisation et d'explication* ». En dépit du fait que l'approche quantitative traduit plus fidèlement la réalité, celle-ci n'a de la valeur que si elle apporte une plus-value à la recherche.

La diversité des thèmes étudiés et les possibilités infinies d'exploitation des données ont poussé les chercheurs à vouloir surpasser la dichotomie approche quantitative/approche qualitative, surtout que la distinction entre ces dernières peut être modelée par les manipulations méthodologiques prévues par le chercheur. Dans ce sens, Boutiba (2014, p. 147) mentionne que « *la séparation entre les recherches qualitatives et quantitatives est parfois ambiguë, et ce, parce qu'il n'existe pas de critères permettant une distinction absolue* ». Grawik (1968, p. 214), ajoute que « *opposer l'imprécision et le subjectivisme du qualitatif à la rigueur et l'objectivité du quantitatif, c'est oublier que l'on n'obtient du quantitatif qu'à partir du qualitatif* ».

La possibilité de réconcilier les deux approches a réanimer beaucoup de débats. Rossman et Wilson (1985) mentionnent la formation de trois clans de chercheurs opposés, à savoir : les puristes, les situationnistes et les pragmatiques.

- Les puristes estiment que les deux approches sont incompatibles par le fait qu'elles se basent sur des paradigmes ayant des hypothèses différentes sur le monde et sur les déterminants d'une recherche valable (Firstone, 1987, p. 16).
- Les situationnistes préconisent que les deux approches ont de la valeur, mais que l'une est préférable à l'autre en fonction des circonstances.
- Les pragmatiques ont une vision instrumentale. Ils estiment qu'indépendamment des circonstances, les deux approches peuvent être utilisées dans une seule étude.

Étant donné que cette recherche a pour objectif de comprendre la manière dont les entrepreneurs se servent du mensonge afin d'acquérir de la légitimité pour leurs PNE, il convient de focaliser l'attention sur des données qui traduisent le sens attribué à leurs comportements. Le « *sense-making* », comme l'entrevoit Weick (1993, p. 635), conçoit la réalité comme un accomplissement continu, émergeant de la persistance à créer de l'ordre et à donner un sens rétrospectif à ce qui se produit. Dans le contexte organisationnel, le « *sense-making* » consiste à interpréter un événement inédit vague et non reconnu en tant que processus autonome à part (Magala, 1997, p. 324). La saisie du sens que les entrepreneurs confèrent aux mensonges de légitimation n'est possible qu'à travers l'approche qualitative. Les perceptions et les émotions doivent être prises en considération pour répondre convenablement à notre problématique.

Il existe une multitude de méthodes permettant d'opérationnaliser l'approche qualitative. Néanmoins, dans le cadre des études portant sur le mensonge et la tromperie, Frank (2005) indique que les chercheurs ont le choix entre concevoir des scénarios en laboratoire (méthode des scénarios) ou examiner des cas concrets (méthode d'observation directe). Ces deux alternatives apportent des avantages, mais aussi des inconvénients.

La conception de scénarios résout principalement la difficulté d'accès au terrain. En effet, trouver des personnes qui se prêtent volontairement à avouer qu'elles ont menti, ou bien, avoir accès à des rapports décrivant des cas de mensonge découverts est une mission particulièrement difficile à réaliser. L'élaboration de scénarios peut constituer une alternative à ce problème. Toutefois, cette alternative comporte plusieurs limites. En premier lieu, elle ne permet pas de reconnaître les circonstances d'apparition du mensonge. L'analyse est limitée aux réactions de la personne interrogée et ne concerne pas les phases antérieures à cette réaction, y compris la phase de déclenchement et de construction du mensonge. En deuxième lieu, tous les mensonges ne se valent pas. Par exemple, mentir sur le délai d'évolution des travaux de construction n'a pas les mêmes implications que mentir sur les normes de sécurité employées. Il n'existe pas de scénario parfait capable de capturer tous les éléments touchant simultanément plusieurs types de mensonge. Par ailleurs, la création de scénario écarte les réactions émotionnelles, étant donné que l'intention de mentir ne sera pas spontanée. En troisième lieu et dans le cadre organisationnel, le mensonge émerge à la suite de divers problèmes entremêlés. La personne interrogée peut ne pas se sentir concernée par les problèmes fabriqués et risque de fausser ses réponses.

Le recours à la méthode de l'observation directe n'est pas sans inconvénients. En plus de la contrainte d'accès au terrain, cette méthode comporte trois grandes limites. Tout d'abord, le chercheur est susceptible de rencontrer une certaine réticence de la part de la personne interviewée. Cette réticence se traduit par un manque de clarté dans les réponses fournies (i.e. validité des intentions et des objectifs visés par le mensonge). Ensuite, les détails du mensonge raconté peuvent être influencés par des facteurs circonstanciels. La pression, le stress, la fatigue ainsi que le manque de temps impactent les capacités cognitives de la personne interviewée. Enfin, la personne interviewée peut rencontrer, involontairement, des difficultés de décrire les étapes et les circonstances d'apparition d'un mensonge réalisé auparavant. La possibilité de perte de mémoire et d'information précieuse doit être prise en compte.

En dépit des limites de la méthode d'observation directe, celle-ci reste, tout de même, la plus convenable à notre problématique de recherche. En effet, les limites soulignées de la méthode de scénarios ne nous permettent pas de répondre à nos objectifs. Il est important, dans notre cas, de décrire les événements en suivant le processus de leur déroulement pour saisir le sens que les acteurs leur attribuent et pour identifier les circonstances qui ont permis leur déclenchement.

4. Technique d'approche du terrain

Notre choix de collecte de cas réels de mensonge de légitimation démontre notre détermination à percer un fait social complexe. Ce fait est tributaire de la combinaison intervenants/circonstances. Il est souvent ouvert à l'interprétation du chercheur et peut être expliqué de différentes manières selon le positionnement pris. À cet effet, Grawitz (1993, p. 340) signale un risque d'interférence entre la personnalité du chercheur et les résultats obtenus. Ainsi, le problème essentiel est relatif à la subjectivité de ce dernier. Cette subjectivité est d'autant plus renforcée par les instruments employés tributaires du jugement du chercheur.

Le recueil de données est une étape importante et délicate. Il représente un processus mis en œuvre pour obtenir des informations auprès de diverses sources, et ce, en vue de passer d'un niveau de connaissance à un autre, dans le cadre d'une action délibérée dont les objectifs ont été prédéfinis, donnant des garanties suffisantes relatives à la validité de l'analyse conduite (De Ketele et Roegiers, 2009, p. 11).

Wacheux (1996) affirme l'existence de cinq sources de collecte de données majeures relatives à l'observation de la réalité, à savoir : l'observation non participante, l'observation participante, les archives, la documentation et les entretiens. Dans le cadre de cette recherche, nous estimons que le recours aux entretiens représente le choix le plus judicieux, dans le sens où nous voulons recenser des exemples réels de mensonge de légitimation afin d'étudier leurs caractéristiques ainsi que le jugement de la personne interrogée à leur égard.

4.1. L'entretien semi-directif

L'entretien peut être tenu comme une méthode de collecte d'informations créée par l'interaction de l'intervieweur avec l'interviewé en vue de partager un savoir et de dégager une compréhension approfondie d'un phénomène. De Ketele et Roegiers (2009, p. 14) notent que l'entretien prend une forme individuelle ou de groupe. Les entretiens de groupe sont particulièrement intéressants pour examiner les interactions entre les participants. Ils mettent en avant l'impact des phénomènes sur les liens sociaux par rapport à leurs natures et leurs caractéristiques. En revanche, les entretiens individuels « *permettent de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur un objet donné* » (Baribeau et Royer, 2012, p. 26). Cette seconde optique correspond mieux à notre objectif de recherche. De ce fait, nous allons adopter la technique d'entretien individuel pour la collecte de nos données.

Mercier (1997, p. 191) relève plusieurs difficultés liées à la technique d'entretien individuel. Au niveau socio-psychologique, l'entretien individuel est susceptible de créer un lien entre l'intervieweur et l'interviewé. La nature de ce lien peut déprécier la qualité des réponses collectées. Au niveau de la sélection de l'information pertinente, l'entretien individuel nécessite, à la fois, une maîtrise du sujet traité et une maîtrise des outils d'analyse des données. Le tableau suivant expose en détail ces difficultés.

Tableau 40 : Difficultés de la technique d'entretien individuel

Difficultés	Explications
Socio-psychologiques	La spontanéité ou la retenue de la personne interrogée, ses blocages, sa sensibilité et son degré d'engagement par rapport au sujet traité conditionnent sa réponse. Les capacités de l'intervieweur à bien formuler ses questions, à éveiller l'intérêt de la personne interviewée, à bien l'écouter et à gagner sa confiance influencent le déroulement de l'entretien. La manière dont l'entretien est décroché ainsi que le réseau social connectant l'intervieweur et l'interviewé peuvent influencer l'échange.
Sélection des informations pertinentes	Le chercheur est tenu de formuler un guide d'entretien adapté à l'objectif de la recherche. La sélection des informations pertinentes est subjective. Elle est influencée par la compréhension et le positionnement du chercheur par rapport aux réponses obtenues.

Source : Grawitz (1993, p. 582-594) rapporté par Mercier (1997, p. 191)

L'entretien individuel peut prendre trois formes en fonction du degré de directivité de l'interview. Nous distinguons entre entretien non-directif, entretien semi-directif et entretien directif. Les entretiens non-directifs, appelés aussi entretiens libres, sont les entretiens dans lesquels le chercheur s'abstient de poser des questions visant à encadrer les réponses de l'interviewé. Il propose la thématique de l'entretien et laisse ensuite toute la liberté à l'interviewé pour s'exprimer. Les entretiens semi-directifs, appelés aussi entretiens semi-structurés, sont des entretiens où le chercheur définit le thème et prévoit quelques questions à poser en guise de point de repère (De Ketele et Roegiers, 2009, p. 14). Les entretiens directifs, appelés aussi entretiens structurés, sont des entretiens où les réponses de la personne interviewée surviennent pour donner suite à des questions précises et établies à l'avance par le chercheur.

Le mensonge de légitimation n'est pas un phénomène simple à cerner. Ce dernier prend plusieurs formes et apparaît à la suite de divers problèmes. Toutefois, il n'a pas été bien exploré dans la littérature. De ce fait, il convient de laisser une grande part de liberté à la personne interrogée d'exprimer librement ses émotions et son expérience, tout en imposant quelques questions pour orienter la discussion vers la problématique de notre recherche. Nous adoptons ainsi l'entretien individuel semi-directif comme outil de collecte de données.

Lors des entretiens semi-directifs, le chercheur a besoin d'un guide d'entretien pour bien mener la rencontre. Le paragraphe suivant examine de près ce qu'est un guide d'entretien et la manière dont il a été construit dans le cadre de cette présente recherche.

4.2. Construction du guide d'entretien

L'entretien est une pratique d'échange sociale exigeant une préparation préalable. Dans ce sens, Matthey (2005, p. 8) insiste sur la nécessité d'une compétence non seulement technique (un savoir-faire) mais aussi d'une compétence comportementale (un savoir-vivre), émotionnelle (un savoir-être) et stratégique (un savoir-obtenir). De ce fait, le chercheur doit élaborer un guide lui permettant de poser des questions pertinentes au bon ordre et de manière efficace. Le guide d'entretien représente un document écrit récapitulant les thèmes et les questions à aborder, ainsi que le moment et la façon de les introduire. Roche (2009, p. 37) note que « *la construction du guide d'entretien est une étape décisive qui conditionne toute la cohérence du processus d'entretien, de la phase d'interrogation à celle de l'analyse* ». Selon Paillé (1991), le chercheur doit respecter six étapes pour élaborer un guide d'entretien semi-directif fiable. Ces étapes sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 41 : Étapes de construction du guide d'entretien semi-directif

Étapes	Explications
1. Élaboration du premier jet	Le chercheur réalise une sorte de « *brainstorming* » afin de formuler et noter toutes les questions essentielles.
2. Regroupement thématique des interrogations	Une fois les questions formulées, le chercheur les regroupe par thème.
3. Structuration interne des thèmes	Les questions organisées par thème doivent être ordonnées. Selon Paillé (1991, p. 5), trois critères de classification doivent être pris en compte. Le premier critère est d'ordre logique. Il faut passer du général au particulier. Le deuxième critère est d'ordre émotionnel. Il faut passer du facile au difficile. Le troisième critère est d'ordre stratégique. Il faut recouper les interrogations.
4. Approfondissement des thèmes	Durant cette étape, il faut vérifier si les questions regroupées suffisent à la compréhension adéquate de chaque thème.
5. Ajout de probes	Étant donné que dans le guide d'entretien la question n'est jamais posée à l'interviewé telle qu'elle apparaît sur la feuille, l'ajout de probes permet de rappeler des angles d'analyse attendus sur le thème.
6. Finalisation du guide	Cette étape concerne la mise en pages du guide d'entretien.

Source : Paillé (1991) rapporté par Sylvain (2002, p. 129)

D'une manière générale, le guide d'entretien semi-directif doit inclure des questions classées par thème, afin d'organiser au mieux l'échange entre l'intervieweur et l'interviewé. Toutefois, comme le mentionne Mercier (1997, p. 194), l'entretien n'est ni un interrogatoire ni une enquête par questionnaire. L'intervieweur doit poser le moins de questions possibles afin de laisser l'interviewé libre de s'exprimer comme il le souhaite.

L'interrogation qui se pose à ce niveau est relative au nombre de questions incluses dans le guide. Sylvain (2002, p. 130) précise que le guide d'entretien peut compter de dix à treize questions pour une entrevue d'une heure. Néanmoins, il n'existe pas de consensus absolu entre les chercheurs sur ce point. Par exemple, Rubin et Rubin (2005) stipulent que durant l'entretien l'intervieweur doit se limiter à sept questions principales.

Une illustration du guide d'entretien utilisé dans cette recherche figure en annexe (A. 2). Nous avons retenu trois thèmes principaux, en plus des questions d'introduction visant à présenter l'entrepreneur et l'entreprise. Le tableau suivant présente les thèmes et les objectifs attendus de chaque question.

Tableau 42 : Thèmes et objectifs des questions posées lors de l'entretien

	Questions	Objectifs
Thème 1. Présentation générale		
	1-Pouvez-vous vous présenter ? (Âge, études…) **2-**Pouvez-vous présenter votre entreprise ? (Contexte de création historique, données clés passées et actuelles)	Obtenir des informations sur l'identité de l'entrepreneur. Obtenir des informations sur l'entreprise afin de vérifier sa conformité aux caractéristiques de l'échantillon ciblé.
Thème 2. Problème de légitimation		
	3-Avez-vous rencontré des difficultés au début de cette aventure, notamment avec les parties prenantes (Investisseurs, fournisseurs, clients, employés, ONG…) ?	Identifier les problèmes de légitimation, leurs impacts sur l'entreprise ainsi que les parties prenantes impliquées.
Thème 3. Mensonge de légitimation		
	4-Avez-vous caché, exagéré, inventé ou esquivé des faits afin d'embellir la situation de votre entreprise et rassurer les parties prenantes ? Pourquoi et comment ? **5-**Est-ce que d'autres personnes vous ont aidé à cacher, exagérer, inventer ou esquiver ces faits ou ont été au courant de ça ?	Identifier les mensonges de légitimation, leur déroulement ainsi que les conditions de leur apparition. Identifier tous les intervenants dans le processus du mensonge de légitimation.
Thème 4. Émotions relatives au mensonge de légitimation		
	6- Est-ce que c'est gênant d'agir ainsi ? Pourquoi ?	Identifier les différentes émotions provoquées par le mensonge, afin de déduire les considérations éthiques qui leur sont associées.

Source : Tableau propre au document

Section 3 : Choix et description de l'échantillon

Le choix de l'échantillon constitue une étape, à la fois, cruciale et inévitable. En effet, Savoie-Zajc (2006, p. 100) souligne que « *le type d'échantillon retenu guide et encadre le processus d'interprétation des résultats de la recherche, et ce, autant en puissance explicative qu'en richesse et en crédibilité* ». Carbière et Larivière (2014, p. 13) définissent l'échantillon comme un sous-ensemble d'une entité plus large appelée population. Celui-ci peut être composé de personnes, d'événements, de documents, de lieux ou de moments choisis en raison de leur contribution à la compréhension du phénomène étudié. D'une manière générale, il existe diverses techniques pour sélectionner un échantillon. Baribeau et Royer (2012, p. 32), mettent l'accent sur des techniques probabilistes systématiques, aléatoires ou de quotas ainsi que sur des techniques non probabilistes telles que les techniques volontaires, par boule-de-neige ou de convenance. Néanmoins, Pires (1997, p. 12) fournit des précisions concernant les méthodes d'échantillonnage dans les études qualitatives. Il parle plutôt d'échantillon par contraste, d'échantillon par homogénéisation, d'échantillon par contraste-approfondissement, d'échantillon par contraste saturation et d'échantillon par quête de cas négatifs.

L'échantillonnage par contraste consiste à s'assurer que l'échantillon contient, au moins, un représentant de chaque groupe pertinent au regard de l'objet de la recherche. Michelat (1975, p. 236) explique que le contraste apparaît à la suite de deux types de variables. D'un côté, des variables générales telles que l'âge, le sexe et la position hiérarchique, d'un autre côté, des variables spécifiques à la recherche.

L'échantillonnage par homogénéisation consiste à choisir un groupe relativement homogène. Bertaux (1980) explique que c'est un groupe organisé par le même ensemble de rapports socio-structurels, tels qu'un ensemble composé de secrétaires, de personnes à mobilité réduite ou d'une même communauté religieuse.

L'échantillonnage par contraste-approfondissement consiste à découper l'échantillon en plusieurs sous-ensembles et d'examiner un cas spécifique de chaque sous-ensemble. Par exemple, afin d'étudier la corruption, le chercheur découpe cette dernière en plusieurs catégories (pots de vin, népotisme, détournement de fonds, abus de pouvoir…) et prendre un exemple de chaque catégorie afin de le traiter en tant qu'exemple représentatif.

L'échantillonnage par contraste-saturation consiste à simplifier un échantillon complexe en le décomposant en plusieurs sous-échantillons simples. Pires (1997, p. 75) explique que, par exemple, « *au lieu de faire 100 heures d'entrevues avec un seul informateur, le chercheur peut faire deux heures avec plusieurs* ». L'échantillon par quête de cas négatifs consiste, selon Pires (1997, p. 78), à « *poser une hypothèse pour expliquer un problème et à essayer, par la suite, de la « détruire » en cherchant des preuves contraires (cas négatifs), c'est-à-dire susceptibles de la remettre en question* ».

En s'inscrivant dans la perspective qualitative, nous avons adopté la technique d'échantillonnage par homogénéisation. En effet, tous les participants visés sont des entrepreneurs. Néanmoins, à notre sens, cette classification reste très vague. Il faut l'ajuster avec l'ensemble des critères de choix de l'échantillon. À cet effet, Savoie-Zajc (2006, p. 102) rapporte que Miles et Huberman (1994) reconnaissent que, dans les recherches qualitatives, plusieurs aspects interviennent dans le choix de l'échantillon. Il précise que « *le premier aspect souligne l'intention du chercheur face aux cas à étudier (recherche de cas extrême ou déviant ou homogène) visant ainsi une comparaison. Le deuxième aspect concerne la construction théorique qui rend opérationnel l'objet d'étude et justifie, théoriquement parlant, l'échantillon (ensemble de critères, de balises théoriques qui permettent d'étayer le choix). Un troisième aspect est d'ordre logistique (l'accessibilité, la facilité d'entrée, le calendrier, les échéances, la disponibilité, les coûts)* ».

Selon Mukamurera et al. (2006, p. 130), un échantillon n'est scientifiquement valide que lorsque ses caractéristiques sont pertinentes par rapport à l'objet de la recherche et lorsqu'il est suffisamment diversifié pour tenir compte de toutes les possibilités.

1. Critères de sélection de l'échantillon

Compte tenu du fait que nous nous intéressons aux caractéristiques du mensonge de légitimation en tant que comportement interpersonnel dépendant de l'interprétation de celui qui le perçoit, nos sujets d'observation sont des entrepreneurs. Précisément, tout entrepreneur qui a, pendant une période donnée, dirigé une organisation vérifiant les caractéristiques d'une PNE. À cet égard, nous rappelons qu'une PNE est une entreprise récente, dont l'âge ne dépasse pas cinq ans. Celle-ci n'a pas encore acquis un niveau de maturité lui permettant d'être légitime, responsable et fiable. Elle a une taille réduite par rapport aux entreprises de son secteur. Selon le Répertoire National des Entreprises tunisiennes, élaboré par l'Institut National de la Statistique, le nombre d'employés dans une petite entreprise tunisienne ne dépasse pas

quarante-neuf personnes. Le management et le contrôle se font en interne, soit par le propriétaire ou le petit groupe de propriétaires dont les objectifs personnels guident et influencent directement les décisions organisationnelles. Elle peut être une propriété individuelle, une copropriété entre amis ou une propriété familiale et ne dépend d'aucune structure externe.

Ainsi, nous ciblons des entrepreneurs tunisiens qui gèrent actuellement des PNE privées ou qui gèrent toutes autres structures d'entreprises privées ayant été auparavant petites et nouvelles.

2. Taille de l'échantillon

Déterminer à l'avance la taille idéale de l'échantillon en recherche qualitative est une mission difficile, voire quasi-impossible. En effet, Savoie-Zajc (2006, p. 104) confirme l'inexistence de paramètres statistiques pour confirmer qu'en bas d'un tel nombre le test visé est inapplicable, ou qu'en haut d'un certain nombre les données collectées ne valent plus la peine. Les entretiens n'ont pas pour but d'être représentatifs. Leur visée est de permettre aux chercheurs de collecter assez d'informations pour décrire et comprendre les phénomènes étudiés, sans généraliser les conclusions. Par ailleurs, Hlady Rispal (2002) remarque que les données qualitatives collectées sont de nature à être consistantes et complexes, et qu'au bout d'un certain nombre d'entretiens le chercheur risque de perdre la maîtrise de ses données. Ainsi, la taille de l'échantillon en étude qualitative est relativement limitée par rapport aux études quantitatives. Mason (2010, p. 2) a identifié sept études fournissant des lignes directrices sur la taille de l'échantillon en fonction de la nature de la recherche. Ces études sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 43 : Taille de l'échantillon en recherche qualitative

Domaines et méthodes	Auteurs	Taille de l'échantillon
Ethnographique	Morse (1994, p. 225) Bernard (2000, p. 178)	[30-50] [30-60]
Théorie ancrée	Creswell (1998, p. 64) Morse (1994, p. 225)	[20-30] [30-50]
Phénoménologique	Creswell (1998, p. 64) Morse (1994, p. 225)	[5-25] Supérieure à 6
Toutes les recherches qualitatives	Bertaux (1981, p. 35)	Au moins 15

Source : Adapté de Mason (2010, pp. 2-3)

Savoie-Zajc (2006, p. 104) assure que « *la question du nombre reste arbitraire, car elle n'est encadrée par aucune règle précise, mais plutôt par cette forme de « jurisprudence » ou de traditions de recherches pour un objet donné* ».

Davila et Domínguez (2010, p. 62) rappellent que la pertinence d'un échantillon dépend de son adéquation aux objectifs de la recherche. Par conséquent, dans la plupart des études qualitatives, les chercheurs se basent sur le principe de la saturation pour identifier la taille de leurs échantillons. Ce principe a été initialement développé par Glaser et Strauss en 1967.

Pourtois et Desmet (2007, p. 121) précisent que la saturation est atteinte « *lorsqu'aucune donnée suffisamment nouvelle ne ressort des derniers entretiens ou observations pour justifier une augmentation du matériel empirique* ». En d'autres termes, Nicolas (2004, p. 159) explique que les entretiens ne sont arrêtés que lorsque le point de saturation est atteint. À partir de ce point, toutes les futures réponses n'apporteront aucun élément inédit à la compréhension du phénomène étudié.

Ritchie et al. (2003, p. 84) recensent sept facteurs qui pourront affecter l'atteinte du point de saturation, à savoir : (1) l'hétérogénéité de la population, (2) le nombre de critères de sélection, (3) la nécessité de diviser et de nicher les critères, (4) le recours aux groupes d'intérêt particulier nécessitant une étude intensive, (5) les échantillons multiples, (6) les types des méthodes de collecte de données et (7) le budget et les ressources affectés à la recherche. Morse (2000, p. 4) ajoute que la portée de l'étude, la nature du sujet, la qualité des données et la conception de l'étude influencent, également, la taille de l'échantillon. Par ailleurs, Jette et al. (2003) suggèrent que le niveau d'expertise dans le sujet peut réduire le nombre de participants nécessaires. Ces auteurs ajoutent que les études nécessitant plusieurs méthodes et celles nécessitant des interviews approfondies requièrent un nombre de participants réduit.

Le principe de saturation s'est vu critiqué à son tour. En effet, étant donné que l'identification du point de saturation dépend du jugement du chercheur, Morse (1995, p. 149) signale que le chercheur affirme souvent avoir atteint ce point sans être capable de le prouver. Ce constat a été également invoqué par Bowen (2008) qui estime que la saturation est souvent réclamée dans les recherches qualitatives sans une description explicite de ce que cela signifie ou de la manière dont cela a été réalisé.

Dans le cadre de cette présente investigation, la problématique de notre recherche nous oblige à tenir compte du principe de saturation dans la limite de l'échantillon disponible. En d'autres termes, nous sommes conscients de l'obligation d'atteindre une certaine redondance dans les réponses, toutefois, la sensibilité du sujet ainsi que la réticence de la plupart des entrepreneurs à l'égard de la thématique abordée nous imposent de nous limiter au maximum de réponses possibles collectées.

3. Construction de l'échantillon

La construction de notre échantillon a nécessité plusieurs étapes, à savoir, le choix de la base de données, la sélection des entreprises et la prise de contact avec les entrepreneurs. Initialement, nous avons eu recours à la base de données élaborée par l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII). Cette base regroupe 5397 entreprises industrielles, organisées en fonction de leur année d'entrée en production, nombre d'employés, secteur d'activité, nationalité, gouvernorat et statut légal. Nous rappelons qu'idéalement, nous cherchons à interroger des entrepreneurs de PNE. Ces PNE doivent avoir, parmi d'autres critères, moins de cinq ans et moins de 49 employés. Ces critères de sélection nous ont permis d'identifier 125 entreprises industrielles se trouvant à « *Grand-Tunis* ». Cinquante entreprises ont été contactées, par téléphone ou par courriel (annexe A. 1), afin de décrocher une entrevue avec leurs entrepreneurs. Toutefois, seulement cinq entrepreneurs ont répondu favorable pour une entrevue.

Afin de diversifier notre échantillon et toucher d'autres secteurs d'activité, nous avons consulté l'annuaire des pépinières d'entreprises, notamment celui des Technoparc « *Elghazela »* et « *Manouba »*. Vingt-cinq entreprises ont été contactées, mais aucune réponse n'a été reçue. Par ailleurs, nous avons aussi contacté deux banques tunisiennes, dont les identités ne seront pas dévoilées par soucis de confidentialité, afin de savoir s'il est possible d'avoir une liste des entrepreneurs clients chez elles. Les deux banques étaient coopératives. Néanmoins, les procédures et les documents à faire signer auprès des différents responsables nécessitaient beaucoup de temps. Nous avons donc renoncé à obtenir cette liste. Cependant, nous avons réussi à avoir, d'une manière informelle, une liste incluant dix-huit entrepreneurs de PNE ou d'autres structures d'entreprises ayant été auparavant des PNE, dont huit étaient favorables pour une entrevue. Finalement, dans le but de mieux explorer le sujet, nous avons usé de notre réseau personnel. Après avoir été interrogés, les entrepreneurs de notre réseau personnel ont été amenés à contacter, à leur tour, des entrepreneurs de leur réseau personnel, dont les entreprises vérifient les critères de PNE, nous introduire, expliquer le sujet et l'objectif de notre recherche et certifier la confidentialité des données recueillies. Ainsi, neuf réponses ont été collectées.

Tableau 44 : Construction de l'échantillon

Base de données	Entreprises contactées	Entreprises ayant répondu	Taux de réponse
Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation	50	5	10%
Technoparc *« Elgazela »/« Manouba »*	25	0	0%
Banque 1	10	5	50%
Banque 2	8	3	37%
Réseau personnel	9	9	100%
∑ =	**102**	**22**	**21.5%**

Parmi les 22 entrepreneurs qui ont répondu favorable pour une entrevue, deux entrepreneurs ont intentionnellement donné des réponses non significatives lors des entretiens (changement de sujet, rupture de l'entretien, réponses inconsistantes…). De ce fait, leur participation a été retirée. Ainsi, notre échantillon final est composé de 20 entrepreneurs qui ont tous accepté de parler du mensonge de légitimation.

4. Caractéristiques de l'échantillon retenu

Dans cette sous-section, nous allons décrire, dans un premier temps, les caractéristiques des entreprises retenues et, dans un deuxième temps, les caractéristiques de leurs entrepreneurs.

4.1. Spécificités des entreprises retenues

L'échantillon retenu est composé de vingt entreprises appartenant à des secteurs diversifiés. Ces entreprises vérifient ou ont vérifié auparavant toutes les caractéristiques d'une PNE, à savoir, un âge inférieur ou égale à cinq ans, un nombre d'employés inferieur à quarante-neuf, aucune dépendance à une structure externe, un degré d'automatisation faible et une dépendance aux orientations personnelles de leurs propriétaires. Nous allons fournir, ci-après, une description de l'échantillon en fonction du secteur d'activité, de l'âge et du nombre d'employés au démarrage.

- **Classification des entreprises selon la nature de leurs activités**

Nous avons réparti les entreprises en fonction de la nature de leurs activités à savoir : (1) des entreprises artisanales ayant des activités de production, de transformation ou de prestation de service relevant de l'artisanat ; (2) Des entreprises agricoles ayant des activités liées à l'élevage

ou à la production végétale ; (3) Des entreprises industrielles produisant ou transformant des matières premières grâce à l'utilisation d'outils industriels ; (4) Des entreprises commerciales spécialisées dans l'achat de biens pour la revente en l'état ou dans la vente de prestations de services commerciales ; (5) Des entreprises libérales dont les prestations sont de nature intellectuelles, techniques ou de soins, nécessitant des qualifications professionnelles. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau et la figure ci-dessous.

Tableau 45 : Classification des entreprises selon la nature de leurs activités (N=20)

Nature de l'activité	Effectif
Artisanale	1 (5%)
Commerciale	7 (35%)
Industrielle	6 (30%)
Agricole	1 (5%)
Libérale	5 (25%)

La plupart des entreprises sélectionnées opèrent dans le secteur commercial, suivi par le secteur industriel et le secteur libéral.

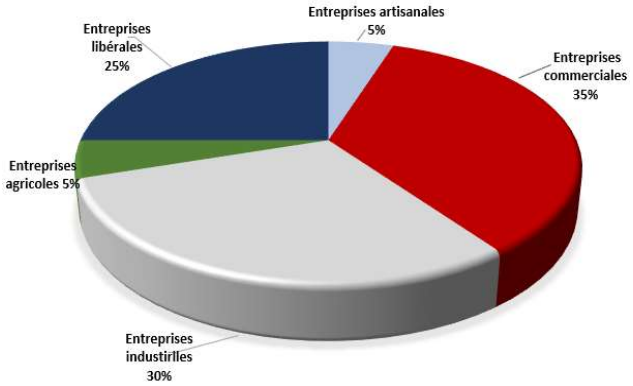


Figure 21 : Classification des entreprises selon la nature de leurs activités

➢ Classification des entreprises selon leur âge

Nous avons classé les entreprises retenues en fonction de trois tranches d'âge : (1) les entreprises ayant entre un et cinq ans ; (2) les entreprises ayant entre six et dix ans et (3) les entreprises ayant plus de dix ans.

Tableau 46 : Classification des entreprises selon leur âge (N=20)

Tranche d'âge	Effectif
De 1 à 5 ans	10 (50%)
De 6 à 10 ans	8 (40%)
Plus que 10 ans	2 (10%)

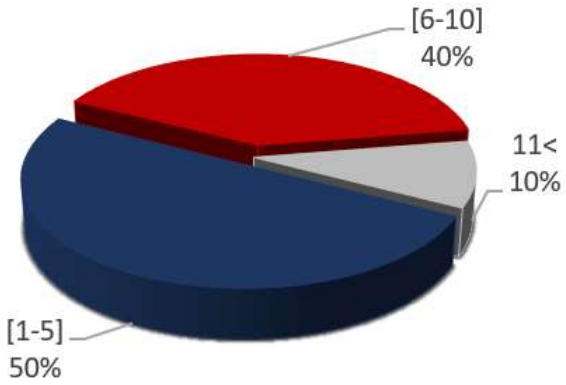


Figure 22 : Classification des entreprises en fonction de leur âge

La moitié des entreprises retenues ont un âge inférieur ou égale à cinq ans. Elles sont donc considérées comme nouvelles. L'autre moitié a plus que six ans. Néanmoins, elles sont passées par la phase de la nouveauté.

- **Classification des entreprises selon leur nombre d'employés au démarrage**

Toutes les entreprises retenues ont un nombre d'employés inférieur à quarante-neuf. Cependant, certaines sont plus petites que d'autres.

Tableau 47 : Classification des entreprises selon le nombre d'employés (N=20)

Nombre d'employé	Effectif
Zéro	2 (10%)
Entre 1 et 10	16 (80%)
Entre 10 et 20	2 (10%)

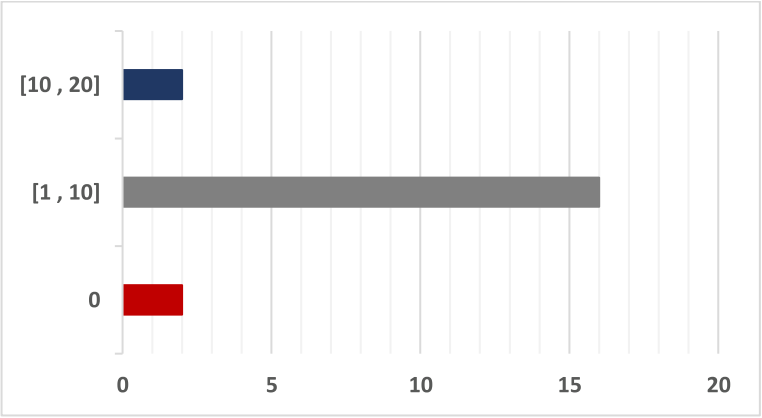


Figure 23 : Classification des entreprises selon le nombre d'employé (N=20)

Le Tableau suivant synthétise les principales caractéristiques des PNE retenues dans notre échantillon.

Tableau 48 : Caractéristique des entreprises retenues

Entreprises	Nature d'activité	Forme juridique	Année de création	Nombre d'associés	Nombre d'employés au démarrage	Gestion de l'entreprise
1. Import-Export de produits agro-alimentaires	Commerciale	SARL	2014	2	[1,10]	Un des associés
2. Construction et vente de bateaux de plaisance	Industrielle	SARL	1989	2	[1,10]	Un des associés
3. Fabrication et vente de chaussures	Industrielle	SARL	2006	2	[1,10]	Les deux associés
4. Production et vente de légumes et fruits bio	Agricole	SARL	2008	3	[1,10]	Les trois associés
5. Vente de matériaux de construction en fer	Commerciale	SUARL	1992	0	[10,20]	Propriétaire
6. Fabrication et vente de peinture automobile	Industrielle	SUARL	2005	0	[1,10]	Propriétaire
7. Recrutement, conseil et développement en RH	Libérale	SARL	2007	3	[1,10]	Un des associés
8. Modélisation de bâtiments intelligents	Libérale	SUARL	2010	0	[1,10]	Propriétaire
9. Domotique	Commerciale	SARL	2013	2	[1,10]	Les deux associés

Entreprises	Nature d'activité	Forme juridique	Année de création	Nombre d'associés	Nombre d'employés au démarrage	Gestion de l'entreprise
10. Formation professionnelle en bourse	Libérale	SARL	2013	2	[1,10]	Un des associés
11. Centre d'appel en informatique	Commerciale	SARL	2009	2	[1,10]	Un des associés
12. Vente et réparation de matériel informatique	Commerciale	SARL	2014	2	0	Les deux associés
13. Imprimerie numérique	Commerciale	SARL	2011	2	0	Les deux associés
14. Fabrication de produits cosmétiques	Industrielle	SUARL	2014	0	[1,10]	Propriétaire
15. Web digital	Libérale	SARL	2014	2	[1,10]	Les deux associés
16. Emballage en carton	Industrielle	SUARL	2012	0	[1,10]	Propriétaire
17. Livraison	Commerciale	SUARL	2013	0	[1,10]	Propriétaire
18. Cabinet d'architecture	Libérale	SARL	2014	3	[1,10]	Les trois associés
19. Atelier de confection artisanale	Artisanale	SARL	2016	2	[10,20]	Les deux associés
20. Ameublement	Industrielle	SARL	2007	2	[1,10]	Un des associés

4.2. Spécificités des entrepreneurs

Ce paragraphe nous permettra de dresser une description sociodémographique des vingt entrepreneurs approchés au cours de nos entretiens, tout en respectant leur souhait de rester anonyme.

- L'entrepreneur 1 est un homme âgé d'une trentaine d'années. Il a poursuivi des études universitaires à l'École Supérieure de Commerce de Tunis où il a eu une maîtrise en commerce international. À l'aide de son associé, il a créé une entreprise spécialisée dans l'importation et l'exportation de produits agro-alimentaires.
- L'entrepreneur 2 est un homme âgé d'une cinquantaine d'années. Son orientation académique était scientifique. Cependant, grâce à l'expérience acquise durant un stage au sein d'une société spécialisée dans le para-touristique, il a décidé, à l'âge de vingt-sept ans, de démarrer une entreprise de fabrication de bateaux de plaisance.
- L'entrepreneur 3 est un homme âgé d'une quarantaine d'années. Il a poursuivi des études universitaires à la faculté des Sciences Mathématiques Physiques et Naturelles de Tunis. Il a réussi à décrocher une bourse d'une université italienne dans le même domaine. Pour des raisons financières, il a renoncé à ses études et a rejoint une équipe administrative d'une usine italienne de fabrication de chaussures. Cette expérience lui a permis de créer sa propre usine à son retour en Tunisie.
- L'entrepreneur 4 est un homme âgé d'une trentaine d'années. Il a eu une maîtrise en finance de l'Institut Supérieur de Gestion de Gabès. À l'issue de sa formation académique, il a travaillé pendant cinq ans dans une boite de consulting et dans une compagnie d'assurances. En 2008, il a créé, à l'aide de ses trois associés, une entreprise de production bio. Cette expérience n'a pas duré longtemps. L'entreprise a arrêté ses activités en 2013. Actuellement, il est directeur dans une société marocaine spécialisée dans la distribution des équipements médicaux.
- L'entrepreneur 5 est un homme âgé d'une soixantaine d'années. Après l'obtention de son baccalauréat, il a travaillé pendant dix-huit ans en tant que représentant commercial dans une société franco-tunisienne spécialisée dans la vente de matériaux de construction. Cette expérience lui a permis de construire un carnet de clients diversifié et de se lancer pour son propre compte dans le même domaine.

- L'entrepreneur 6 est un homme quadragénaire. Il a poursuivi des études universitaires en chimie en Belgique. À l'issue de ses études, il a intégré une industrie internationale de construction automobile, où il avait pour responsabilité, entre autres, le contrôle du cycle de production ainsi que la qualité et la quantité de peinture fabriquée. En 2001, il a décidé de rentrer définitivement en Tunisie pour créer sa marque de peinture automobile.
- L'entrepreneur 7 est un homme âgé de cinquante-six ans. Diplômé de l'Institut de Génie Informatique et Industriel, il a occupé le poste de consultant en informatique pendant plusieurs années, avant de créer une société de recrutement et de conseil en développement de ressources humaines spécialisées en informatique.
- L'entrepreneur 8 est un homme âgé de quarante-neuf ans. Diplômé de l'École Nationale d'Ingénierie, il a travaillé, à distance, pour le compte d'une société internationale. Cette société a cherché à étendre son influence en s'installant en Afrique du Nord. Après une étude de terrain, celle-ci a préféré s'installer au Maroc à cause de l'infrastructure proposée dans ce pays. De ce constat naquit, chez l'entrepreneur, l'idée d'une société de conception de bâtiments intelligents (bâtiments informatisés s'adaptant continuellement aux besoins des clients). L'entreprise a vu le jour après cinq ans d'étude de faisabilité.
- L'entrepreneur 9 est un homme âgé de trente-cinq ans. Après l'obtention de son diplôme d'ingénierie en électronique en Tunisie, il a enchaîné deux expériences professionnelles qui l'ont encouragé à développer son propre projet. En s'associant avec deux de ses collègues, il a lancé, en 2013, une société spécialisée dans la vente et l'installation de matériels domotiques.
- L'entrepreneur 10 est un homme âgé de trente-trois ans. Diplômé de l'Institut Supérieur de Gestion, il affectionne un intérêt particulier pour le marché financier. En 2013, son associé et lui fondent une entreprise œuvrant dans le domaine de conseil et de service financier. Néanmoins, le désistement de son associé ainsi que le manque d'employés spécialisés dans ce domaine ont causé la fermeture définitive de l'entreprise en 2015.
- L'entrepreneur 11 est un homme âgé de quarante-neuf ans. Titulaire d'une Maîtrise en gestion et économie d'entreprise de l'Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne, il a aussi obtenu un « *DESS* » en commerce extérieur. Au départ, il a occupé un poste de directeur commercial dans une entreprise d'édition de logiciels, puis un poste de directeur général dans un centre d'appels. Il a aussi travaillé pour son compte en tant que consultant indépendant en stratégies et tactiques relatives aux centres d'appels.

En 2009, il a créé, avec l'aide de son associé, un centre d'appels dont la mission, consiste à accompagner les clients dans la gestion de toutes les étapes de possession des équipements informatiques d'une marque internationale. C'est une société totalement exportatrice, étant donné que tous ses clients se trouvent à l'étranger.

- L'entrepreneur 12 est un homme âgé de vingt-huit ans. Après l'obtention de son diplôme de technicien de maintenance informatique, il a travaillé pendant quatre ans en tant que technicien de maintenance et en tant que responsable informatique. En 2014, son associé et lui ont créé une société spécialisée dans la réparation et la vente de matériels informatiques.
- L'entrepreneur 13 est un homme de trente-sept ans. À la suite de l'obtention de son diplôme en art graphique, il a eu du mal à trouver un emploi dans son domaine d'étude. Il a travaillé dans plusieurs spécialités. En 2011, il a créé, avec son ami, une imprimerie numérique.
- L'entrepreneure 14 est une femme âgée d'une trentaine d'années. Ingénieure en génie biologique diplômée de la Faculté des Sciences de Tunis, elle a aussi obtenu un mastère en produits de santé en industrie cosmétique en France. Elle a déclaré avoir effectué plusieurs stages dans des laboratoires pharmaceutiques. En 2014, elle a créé une microentreprise industrielle de développement et de fabrication de produits cosmétiques.
- L'entrepreneur 15 est un homme âgé de trente ans. Après avoir réussi son baccalauréat en 2006, il a fait deux ans de classes préparatoires au cycle d'ingénieur à ESPRIT Tunis et deux ans de cycle d'ingénieur spécialité génie logiciel à « *Time University* ». Ensuite, il est parti en France pour poursuivre un master en informatique et technique de l'information à « *Supinfo* » de Lyon. Tout juste diplômé en 2014, il est retourné en Tunisie pour créer, avec un membre de sa famille, une agence de communication spécialisée dans le web marketing.
- L'entrepreneur 16 est un homme âgé de trente-six ans. Après avoir décroché son diplôme de l'Institut Supérieur de Technologie de Rades en génie électrique, il s'est retrouvé au chômage pendant six mois. En 2007, il a commencé à travailler dans une petite industrie d'aluminium. Il lui a fallu cinq ans pour étudier le projet d'usine de fabrication d'emballage en carton, acquérir les moyens et régler toutes les procédures.
- L'entrepreneur 17 est un homme âgé de vingt-cinq ans. Il a poursuivi une formation libre en planification et « *entrepreneurship* » à « *British Council* » à Tunis. Cette formation lui a permis d'occuper plusieurs postes, notamment dans le secteur touristique. Les difficultés rencontrées dans la réalisation de ses tâches quotidiennes lui ont donné l'idée de créer une société de transport et de livraison de marchandises, de courriers et de colis entre particuliers ou sociétés.

- L'entrepreneur 18 est un homme âgé de trente-cinq ans. Il a eu son diplôme de l'École Nationale d'Architecture en 2008 et a suivi une formation en maîtrise de l'énergie dans le bâtiment à l'Institut Nationale de l'Energie Solaire en France. Il a enchaîné les stages dans des cabinets d'architecture. Progressivement, il a gravi les échelons, jusqu'à l'ouverture de son propre cabinet d'architecture et d'architecture intérieur avec deux de ses amis de la faculté.
- L'entrepreneur 19 est un homme âgé de vingt-six ans. Il a obtenu son diplôme d'ingénieur en génie civil. En 2016, il a lancé, avec son cousin, une entreprise spécialisée dans la création et la vente de produits artisanaux, employant ainsi une douzaine de femmes de la région de « *M'saken* ».
- L'entrepreneur 20 est un homme âgé de trente-trois ans. Il n'a pas achevé ses études en philosophie. En 2010, il a lancé, par l'initiative de son père, une usine spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de meubles d'intérieur en bois. Durant les trois premières années, il a été accompagné par des amis ayant une expérience dans le domaine. Ces derniers l'ont aidé à stabiliser son entreprise.

Dans ce qui suit, nous allons mettre en avant les caractéristiques démographiques des entrepreneurs interrogés.

➢ **Répartition des entrepreneurs selon leur âge approximatif lors du démarrage de leurs PNE**

Tableau 49 : Répartition des entrepreneurs selon leur âge approximatif lors du démarrage de leurs PNE (N=20)

Tranche d'âgé	Effectif
[20, 30]	8 (40%)
[30,40]	9 (45%)
{40,50]	3 (15%)

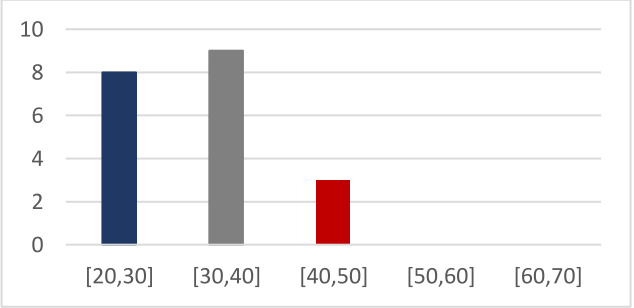


Figure 24 : Répartition des entrepreneurs selon leur âge lors du démarrage de leurs PNE

La plupart des entrepreneurs interrogés étaient très jeunes au moment de la création de leurs entreprises. Leur jeune âge justifie l'absence d'expérience dans la gestion de projet, l'incorporation des comportements institutionnels et dans la gestion des attentes des différentes PP.

- **Répartition des entrepreneurs selon leur sexe**

Tableau 50 : Répartition des entrepreneurs selon le sexe

Tranche d'âgé	Effectif
Homme	19 (95%)
Femme	1 (5%)

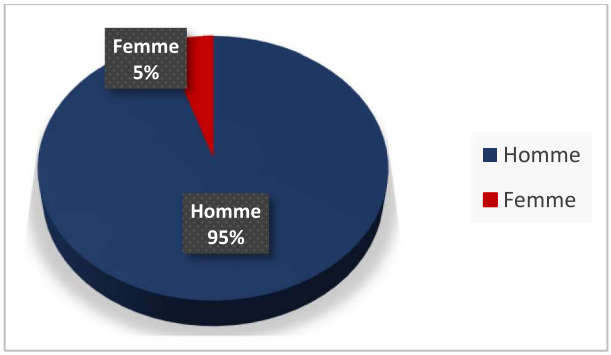


Figure 25 : Répartition des entrepreneurs selon le sexe

La proportion d'entrepreneurs hommes interrogés est largement supérieure à celle des femmes. Compte tenu de la sensibilité du sujet et du fait que notre échantillon ait été sélectionné par convenance, nous n'avions pas eu la possibilité de vérifier toutes les conditions de représentativité.

- **Répartition des entrepreneurs selon leur niveau d'éducation**

Tableau 51 : Répartition des entrepreneurs selon leur niveau d'éducation

Niveau d'éducation	Effectif
Études universitaires	17
Baccalauréat	3
Études secondaires limitées	0

Tous les entrepreneurs interrogés possèdent, au moins, un diplôme : 15% possèdent uniquement le diplôme de baccalauréat et 85% ont décroché, au moins, un diplôme universitaire.

5. Déroulement des entretiens

Dans le but d'assurer le bon déroulement des entretiens, l'intervieweur est tenu de respecter, au moins, deux principes de non-directivité (Mercier, 1997, p. 193). D'une part, il doit avoir une « attitude positive inconditionnelle ». Il doit accorder de la valeur à tout ce que l'interviewé dit, sans porter de jugement et sans émettre de critiques (Daunais, 1993, p. 290). D'autre part, l'intervieweur doit avoir une « attitude empathique », c'est-à-dire, une capacité de se projeter dans la situation décrite, de reconnaître et de saisir les sentiments de l'interviewé et de comprendre le pourquoi de la façon dont il agit ainsi.

La plupart de nos entretiens se sont déroulés en face-à-face, soit au sein des entreprises soit dans des lieux neutres. Toutefois, pour des raisons de flexibilité, trois entretiens ont été réalisés par Skype. Le recours à ce moyen de communication n'a nullement influencé la qualité des informations collectées. Bien au contraire, Skype offre non seulement une interaction synchrone, mais aussi tous les aspects visuels et interpersonnels de celle-ci (Hanna, 2012, p. 241). Compte tenu de la sensibilité du sujet abordé, une explication préalable de la problématique et des objectifs de la recherche a été nécessaire pour rassurer les entrepreneurs. En plus des questions développées dans le guide d'entretien, d'autres questions ont émergé, durant l'entretien, afin d'éclaircir certaines incompréhensions. Des questions de relance ont été aussi formulées afin d'approfondir certains aspects jugés importants pour la compréhension de l'expérience des entrepreneurs. À ce niveau, il est important de signaler que nous avons expressément demandé aux entrepreneurs de ne raconter qu'un seul mensonge afin d'éviter la confusion émotionnelle et de maintenir une logique ordonnancée.

Idéalement, un entretien dure entre soixante et quatre-vingt-dix minutes, néanmoins, nous avons laissé autant de temps nécessaire pour instaurer un rapport de confiance avec l'entrepreneur et lui laisser le temps pour bien s'exprimer sur son expérience. La durée moyenne de nos entretiens s'est étendue à cent-six minutes. À chaque début d'entretien, une demande d'autorisation d'enregistrement audio a été formulée à l'entrepreneur tout en mentionnant notre obligation de préserver son anonymat et de protéger son identité et celle de son entreprise. En cas de refus d'enregistrement, une prise de notes a été systématique. La transcription des entretiens a été réalisée le plutôt possible, et ce, afin d'éviter la perte d'informations précieuses. Le tableau ci-après synthétise les caractéristiques des entretiens réalisés.

Tableau 52 : Déroulement des entretiens

Entretien	Entreprise	Date	Modalité	Lieu	Durée	Langue	Enregistrement
Entretien 1	Import-Export produits agro-alimentaires	20/06/2017	Face-à-face	Lieu externe	90 minutes	Arabe/ Français	Refus d'enregistrement
Entretien 2	Construction et vente de bateaux de plaisance	23/06/2017	Face-à-face	Locaux de l'entreprise	150 minutes	Français	Acceptation d'enregistrement
Entretien 3	Fabrication et vente de chaussures	23/06/2017	Face-à-face	Locaux de l'entreprise	100 minutes	Arabe / Français	Refus d'enregistrement
Entretien 4	Production et vente de légumes et fruits bio	03/07/2017	Face-à-face	Lieu externe	110 minutes	Arabe / Français	Refus d'enregistrement
Entretien 5	Vente de matériaux de construction en fer	04/07/2017	Face-à-face	Locaux de l'entreprise	130 minutes	Arabe	Acceptation d'enregistrement
Entretien 6	Fabrication et vente de peinture automobile	11/07/2017	Face-à-face	Lieu externe	90 minutes	Arabe /Français	Refus d'enregistrement
Entretien 7	Recrutement et conseil et développement RH	14/07/2017	Face-à-face	Locaux de l'entreprise	110 minutes	Arabe /Français	Refus d'enregistrement
Entretien 8	Modélisation de bâtiments intelligents	26/07/2017	Face-à-face	Locaux de l'entreprise	120 minutes	Français	Acceptation d'enregistrement
Entretien 9	Domotique	02/08/2017	Face-à-face	Lieu externe	150 minutes	Arabe / Français	Refus d'enregistrement
Entretien 10	Formation professionnelle en bourse	09/08/2017	Face-à-face	Lieu externe	120 minutes	Arabe /Français	Refus d'enregistrement
Entretien 11	Centre d'appel en informatique	10/08/2017	Face-à-face	Locaux de l'entreprise	200 minutes	Arabe / Français	Refus d'enregistrement

Entretien	Entreprise	Date	Modalité	Lieu	Durée	Langue	Enregistrement
Entretien 12	Vente et réparation de matériel informatique	12/08/2017	Face-à-face	Locaux de l'entreprise	65 minutes	Arabe	Refus d'enregistrement
Entretien 13	Imprimerie numérique	16/08/2017	Face-à-face	Lieu externe	60 minutes	Arabe / Français	Refus d'enregistrement
Entretien 14	Fabrication de produits cosmétiques	18/08/2017	Face-à-face	Locaux de l'entreprise	100 minutes	Arabe / Français	Acceptation d'enregistrement
Entretien 15	Web digital	19/08/2017	Face-à-face	Locaux de l'entreprise	80 minutes	Arabe / Français	Refus d'enregistrement
Entretien 16	Emballage en carton	21/08/2017	Face-à-face	Lieu externe	100 minutes	Arabe	Refus d'enregistrement
Entretien 17	Livraison	22/082017	Face-à-face	Lieu externe	140 minutes	Arabe	Refus d'enregistrement
Entretien 18	Cabinet d'architecture	08/09/2017	Skype	Différé	90 minutes	Français	Acceptation d'enregistrement
Entretien 19	Atelier de confection artisanale	11/09/2017	Skype	Différé	60 minutes	Français	Acceptation d'enregistrement
Entretien 20	Ameublement	14/09/2017	Skype	Différé	60 minutes	Arabe / Français	Refus d'enregistrement
N=	**20**	**-**	**-**	**-**	**106 minutes**	**-**	**-**

Conclusion

Ce chapitre a permis d'esquisser les grandes lignes de notre dispositif méthodologique. La nature de notre problématique nous a imposé d'adopter une posture interprétativiste où les connaissances sont générées d'une manière inductive. Par ailleurs, cette recherche porte une attention particulière aux vécus des entrepreneurs et à leurs émotions. De ce fait, une approche qualitative basée sur des témoignages réels a été favorisée. Nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec vingt entrepreneurs tunisiens de PNE privées ou d'entreprises ayant été auparavant petites et nouvelles. À cet effet, nous définissons les PNE comme des entreprises récentes, dont l'âge ne dépasse pas cinq ans. Celles-ci n'ont pas encore acquis un niveau de maturité leur permettant d'être légitimes, responsables et fiables. Elles ont une taille réduite par rapport aux entreprises de leur secteur. Leur nombre d'employés ne dépasse pas quarante-neuf personnes. Le management et le contrôle se font en interne par leur(s) propriétaire(s) dont les objectifs personnels guident et influencent directement les décisions organisationnelles. Elles ne dépendent d'aucune structure externe.

Compte tenu de la sensibilité du sujet, notre échantillon a été sélectionné par convenance, principalement, à partir de notre carnet d'adresse personnel. Durant, en moyenne, cent-six minutes, chaque entrepreneur s'est présenté, présenté son entreprise, expliqué les problèmes de légitimité rencontrés durant la phase de démarrage de son entreprise, nous a parlé d'un mensonge de légitimation commis, des conditions de son déroulement, des émotions ressenties à son égard et des intervenants impliqués.

Le chapitre suivant décrit une autopsie réalisée sur les cas de mensonge collectés.

CHAPITRE 5

AUTOPSIE DES CAS DE MENSONGE DE LEGITIMATION COLLECTÉS

Introduction

À l'état brut, les cas de mensonge collectés restent très difficiles à assimiler, dans la mesure où, ils sont intrinsèquement saturés par une myriade d'événements, de réflexions, de facteurs et d'émotions entremêlés de façon à ne plus distinguer leur rôle et leur importance. Cette confusion nous pousse à inspecter en profondeur ces cas en les disséquant en plusieurs parties dans le but de saisir tout le sens impliqué et toutes les conséquences en résultant.

Ainsi, ce chapitre vise à simplifier les mensonges en les fragmentant en plusieurs composantes constitutives. Il est composé de six sections indépendantes l'une de l'autre, mais agencées d'une façon à préserver une cohérence logique. La première section s'intéresse à la nature des problèmes rencontrés par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage de leurs entreprises, ainsi qu'à leur lien avec la légitimité organisationnelle. L'identification de ces problèmes nous permet de tenir le bout du fil, le « *big bang* », à partir duquel le mensonge se déclenche. La deuxième section scrute la nature des mensonges émis, leurs formes et leurs objectifs. Elle nous permet de dresser une première distinction des comportements mensongers. La troisième section offre une vue générale sur les facteurs encourageant les entrepreneurs à se lancer dans le mensonge. Les spécificités de ces facteurs renseignent, entre autres, sur leurs prédispositions individuelles à pratiquer ce comportement malgré les risques sous-entendus. La quatrième section s'intéresse à la nature des interactions interpersonnelles liées au mensonge. À ce niveau, une attention particulière est portée sur les moyens de communication utilisés ainsi que sur le rôle joué par les intervenants. La cinquième section examine les considérations éthiques du mensonge à travers l'application de l'approche basée sur les émotions. Finalement, la sixième section ressort les techniques et les stratégies employées pour gérer les émotions négatives activées par le mensonge.

Dans chacune de ces sections, nous allons exposer nos méthodes de traitement de données, présenter les résultats, les discuter et illustrer leurs apports.

Section 1 : Nature des problèmes rencontrés par les petites et nouvelles entreprises

Le manque de légitimité en soi, tel que décrit dans la littérature, est une contrainte latente. En effet, il se cache derrière des problèmes observables et conséquents, impactant directement le fonctionnement des PNE, tels que démontré dans la figure ci-après.

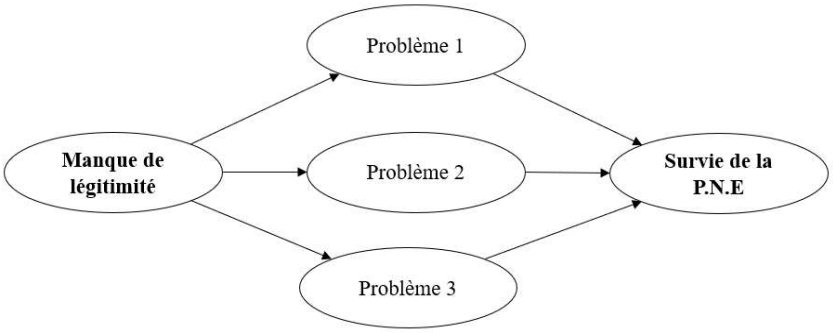


Figure 26 : Impact indirect du manque de légitimité sur la survie de la PNE
(Figure propre au document*)*

En vue de discerner la nature de ces problèmes, nous avons effectué des analyses de contenu sur les vingt entretiens collectés. Les caractéristiques de ces analyses sont explicitées dans le paragraphe suivant.

1. Analyse de contenu et protocole de codage des données

L'analyse de contenu permet d'explorer le fond des discours collectés afin d'en dégager les idées clés permettant la compréhension de la problématique. Elle se base principalement sur un processus de codage de données. Ce processus consiste à découper les discours en plusieurs unités de sens et à les affecter dans des catégories prédéfinies se rapportant à de mêmes idées.

En dépit du volume important des recherches étudiant l'impact de la légitimité sur l'acquisition des ressources et sur la stabilité des activités de l'entreprise, nous n'étions pas en mesure de retrouver dans la littérature des études antérieures décrivant la nature des problèmes engendrés par le manque de légitimité.

L'absence de catégories prédéfinies nous a amené à adopter une approche de codage *a postériori*. Cette approche consiste en la construction d'une grille d'analyse au fur et à mesure de l'examen des entretiens. Toutefois, afin de faciliter la gestion des données, nous avons accompli les deux étapes suivantes :

1- Durant la première étape, nous avons réalisé une analyse lexicale. Celle-ci consiste à traiter les données statistiquement sur la base des fréquences ou des redondances lexicométriques. Elle vise la construction d'un dictionnaire de thèmes préliminaires, à travers la recherche de mots récurrents au sein du corpus examiné. Dans ce présent travail de recherche, l'analyse lexicale a été réalisée au moyen du logiciel « *Iramuteq* ». Ce logiciel est une interface de R-statistique pour les analyses multidimensionnelles de texte, dont le fonctionnement consiste en l'extraction et la mise en évidence des formes linguistiques représentatives.

Ainsi, un texte nommé « Analyseproblèmes1.txt » a été créé et toutes les réponses à la troisième question du guide d'entretien, « Avez-vous rencontré des difficultés au début de cette aventure, notamment avec les parties prenantes (Investisseurs, fournisseurs, clients, employés, ONG…) », y ont été importées, afin d'exécuter les différents traitements.

2- Durant la deuxième étape, nous avons réalisé une analyse thématique de contenu en vue de valider les résultats obtenus par l'analyse lexicale. Celle-ci a été opérationnalisée à l'aide du logiciel « *MaxQDA »*. Ce logiciel est conçu pour aider les chercheurs à organiser, évaluer et interpréter des données de diverses natures. Un nouveau projet intitulé « Analyse problèmes2 » a été créé, et les vingt réponses, liées à la troisième question du guide d'entretien, y ont été importées séparément pour être scrutées.

Dans le but de garantir la fiabilité de l'analyse, nous avons respecté la recommandation du double codage des données de Miles et Huberman (2003). En effet, nous avons effectué, d'abord, un premier codage manuel pour relever les grandes catégories de problèmes et vérifier leur conformité à celles obtenues par l'analyse lexicale. Ensuite, nous avons transmis les entretiens à deux chercheurs afin de réaliser la même opération. Le premier est un chercheur ayant obtenu son master en sociologie de la faculté de philosophie de l'université de Belgrade. Le deuxième, est un chercheur en sciences de gestion inscrit en thèse de doctorat à l'université de Carthage et à l'université de Paris 2 « *Panthéon-Assas* ». Ces deux mêmes chercheurs seront sollicités tout au long de nos différentes analyses. La comparaison des résultats obtenus par les deux chercheurs aux nôtres a fait ressortir des différences de l'ordre de 15%. Ces différences découlent principalement du niveau élevé d'interférence des problèmes signalés par les entrepreneurs. À la suite d'un échange de perspectives et d'un retour à la littérature, nous avons retenu les catégories sur lesquelles nous nous sommes accordés, réajusté les catégories floues et éliminé les non-pertinentes. Finalement, nous avons réalisé un dernier codage à l'aide du logiciel « *MaxQDA »* afin d'appliquer les modifications.

2. Résultats des analyses opérées

Le premier constat qui se fait remarquer, même par une lecture précoce des discours collectés, indique que toutes les entreprises ont souffert de problèmes menaçant leurs activités, et ce, indépendamment de leur secteur d'activité et des spécificités de leurs entrepreneurs. Cependant, ces problèmes sont de nature hétérogène et engendrent des conséquences d'intensité distincte. Les résultats des analyses lexicale et thématique ont permis une compréhension poussée de ces problèmes.

2.1. Résultats de l'analyse lexicale

À la suite de l'examen des réponses touchant les problèmes rencontrés par les PNE durant la phase de démarrage, « *Iramuteq* » a compté 7320 mots, dont 1906 sont des mots distincts (annexe C. 1, tableau 1). En vue de faciliter la lecture du lexique, nous avons éliminé les mots-outils tels que les adjectifs, adverbes, pronoms personnels, prépositions, articles définis, articles indéfinies, conjonctions, chiffres ainsi que tout autre mot dont la fréquence d'apparition est inférieure ou égale à trois et dont la suppression n'altère pas le sens général. L'analyse a fait ressortir une liste de 138 mots-pleins (annexe C.1, figure 1). Toutefois, cette liste contenait encore 79 verbes et noms généraux qui n'ont aucun rapport avec les problèmes rencontrés par les PNE. Ces mots ont été, à leur tour, exclus de l'analyse (cf. annexe C.1, tableau 2) et une nouvelle liste de mots-pleins significatifs a été recensée. Le tableau ci-après met en évidence cette liste.

Tableau 53 : Fréquence (f) des mots-pleins significatifs relatifs aux problèmes rencontrés par les PNE

Mots	f	Mots	f	Mots	f	Mots	f
Client	50	Début	11	Coût	7	Équipement	5
Projet	28	Acheter	10	Fonds	7	Expérience	5
Produit	28	Investisseur	9	Marque	7	Fournisseurs	5
Entreprise	27	Place	9	Payer	7	Investir	5
Problème	25	Prix	9	Qualité	7	Société	5
Difficulté	20	Service	9	Banquier	6	Vente	5
Marché	18	Convaincre	8	Fournir	6	Contrainte	4
Moyen	17	Employés	8	Matériel	6	Diminution	4
Nouveau	16	Perdre	8	Procédure	6	Garantie	4
Part	15	Argent	7	Nécessiter	5	Milieux	4
Domaine	14	Capital	7	Contrôle	5	Rassurer	4
Crédit	13	Concurrence	7	Activité	5	Risquer	4
Secteur	13	Confiance	7	Affaire	5	Stabiliser	4
Banque	12	Connaissance	7	Aide	5	Vendre	4
Manquer	12	Consommateur	7	Besoin	5	-	-

Les mots retrouvés ont été organisés manuellement en fonction de leur champ lexical, et ce, dans l'intention de mettre en évidence les différentes catégories de problèmes rencontrés par les PNE. Le résultat de cette organisation a fait émerger onze champs lexicaux distincts représentés dans la figure ci-dessous.

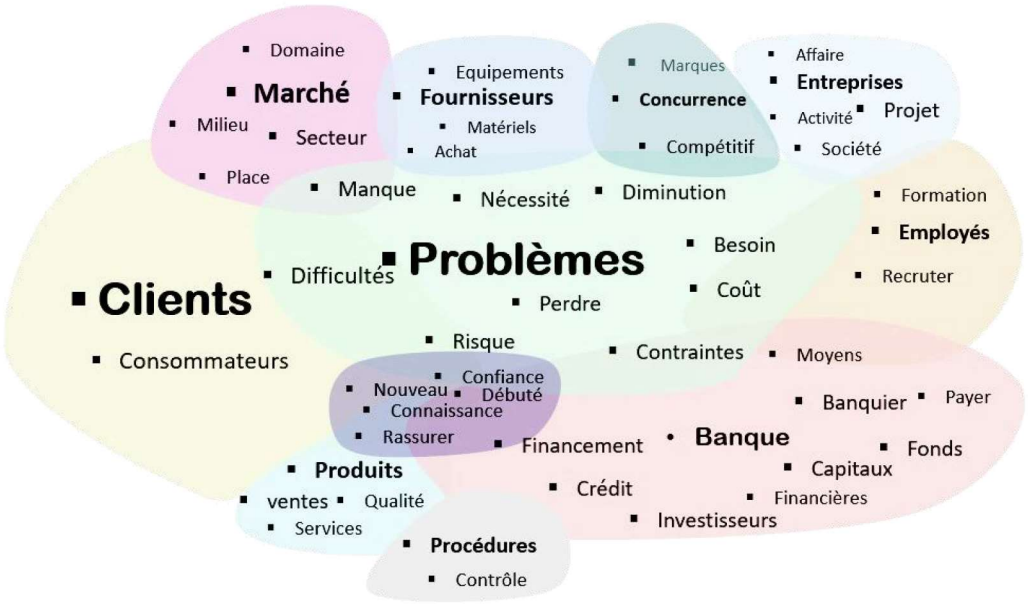


Figure 27 : Répartition des mots par champ lexical

En excluant les champs lexicaux « problème » et « entreprise » du fait qu'ils représentent les objets examinés, l'analyse a mis en avant neuf catégories de problèmes rencontrés par les PNE, précisément : (1) Des problèmes liés aux clients ; (2) Des problèmes liés aux ressources financières ; (3) Des problèmes liés au secteur d'activité ; (4) Des problèmes liés aux produits ; (5) Des problèmes liés aux fournisseurs ; (6) Des problèmes liés aux employés ; (7) Des problèmes relatifs à la nouveauté ; (8) Des problèmes liés aux concurrents et (9) des problèmes liés aux procédures.

La validité de ces catégories reste à être confirmée par l'analyse thématique de contenu. Les résultats de celle-ci sont présentés dans le paragraphe suivant.

2.2. Résultats de l'analyse thématique

Les catégories retrouvées au moyen de l'analyse lexicale ont servi de classes provisoires pour affecter les unités de sens se rapportant aux problèmes rencontrés par les PNE. Toutefois, au fur et à mesure du codage, ces catégories ont été réajustées (annexe D. 1). En effet, sept catégories ont été retenues, trois catégories ont été supprimées et une nouvelle catégorie est apparue.

- Les catégories retenues concernent : (1) Les clients ; (2) Les ressources financières ; (3) Le secteur d'activité ; (4) Les employés ; (5) Les concurrents ; (6) Les fournisseurs ; (7) Les procédures.
- Les catégories supprimées sont relatives (1) aux produits et (2) à la nouveauté.

L'élimination de la catégorie « produits » est justifiée par le fait que le champ lexical de ce dernier peut être retrouvé dans n'importe quel problème. Par exemple, les faibles ventes des produits de l'entreprise 3 sont une conséquence de la réticence des clients par rapport aux marques locales.

La suppression de la catégorie « nouveauté » est justifié par notre choix intentionnel d'examiner des problèmes engendrés par la nouveauté des entreprises.

- La catégorie apparue se rapporte à la (8) situation politico-économique du pays.

Le tableau ci-dessous présente les huit catégories de problèmes rencontrés par les PNE ainsi que leur fréquence d'apparition dans les discours des entrepreneurs interrogés.

Tableau 54 : Catégories des problèmes rencontrés par les PNE

Fréquence	Exemples
Catégorie 1 : Problèmes liés aux clients	
80%	« *Le consommateur tunisien préfère les produits importés aux produits locaux, bien que les nôtres sont très compétitifs et beaucoup moins chers* ». Entrepreneur 3
Catégorie 2 : Problèmes liés aux ressources financières	
55%	« *Nous n'avions pas beaucoup de moyens, surtout financiers, pour stabiliser notre activité. Les banques étaient passives et cette passivité s'est traduite sur plusieurs niveaux* ». Entrepreneur 1
Catégorie 3 : Problèmes liés aux concurrents	
45%	« *Le secteur informatique est en pleine expansion, la concurrence est très féroce* ». Entrepreneur 7
Catégorie 4 : Problèmes liés aux procédures	
25%	« *Notre difficulté principale était relative à l'obtention de la certification bio* ». Entrepreneur 4
Catégorie 5 : Problèmes liés aux employés	
25%	« *La raison de notre fermeture était le manque de traders professionnels. Ceux qui étaient sur le marché coûtaient très cher* ». Entrepreneur 10
Catégorie 6 : Problèmes liés au secteur d'activité	
20%	« *La première difficulté était générale au secteur. Les investisseurs avaient une mauvaise perception du secteur para-touristique* ». Entrepreneur 2

Fréquence	Exemples
Catégorie 7 : Problèmes liés aux fournisseurs	
15%	« *Les fournisseurs avaient déjà leurs contacts et ne voulaient pas s'aventurer avec de nouveaux clients, surtout dans notre cas puisqu'on demandait des facilitations de paiement* ». Entrepreneur 5
Catégorie 8 : Problèmes liés à la situation politico-économique du pays	
10%	« *Le climat politique et économique n'était pas clair et nous a causé beaucoup de problèmes avec les investisseurs et les fournisseurs étrangers* ». Entrepreneur 20

Chaque catégorie présentée ci-dessus, sera décrite, analysée et discutée dans les paragraphes suivants.

3. Description et discussion des problèmes rencontrés par les petites et nouvelles entreprises

En vue de faciliter la description et la discussion de nos résultats, les huit catégories de problèmes identifiées ont été affectées aux trois grands thèmes suivants :

1. Des problèmes d'ordre relationnel.
2. Des problèmes d'ordre financier et procédural.
3. Des problèmes d'ordre environnemental.

3.1. Problèmes d'ordre relationnel

Les problèmes d'ordre relationnel touchent les échanges de la PNE avec ses clients, ses concurrents, ses employés et ses fournisseurs.

3.1.1. Problèmes liés aux clients

Sans surprise, les résultats ont montré que la conquête de nouveaux clients constitue le défi le plus contraignant à la survie des PNE (80% des cas). La difficulté, à ce niveau, se rapporte essentiellement à la méfiance des clients par rapport à la nouveauté de l'entreprise. Cette méfiance s'alimente par trois sources, à savoir :

- La méconnaissance de l'enseigne.
- L'incompréhension des produits ou des services proposés.
- Les préjugés détenus par rapport à un attribut de l'entreprise.

Ces trois sources de méfiance seront détaillées ci-après.

- **La méconnaissance de l'enseigne**
  (Cas des entreprises 13, 17, 18 et 20)

Le manque de visibilité des PNE sur le marché freine l'engagement des clients envers leurs initiatives. En ce sens, Shepherd et al. (2000, p. 397) affirment que les clients sont moins enclins à essayer les produits et les services d'une nouvelle marque et mettent du temps pour accepter leur présence sur le marché. Étant averses aux risques, ces derniers se sentent menacés par des situations inédites et accroissent leur niveau de vigilance (Morel et Pruyn, 2003). Ils perçoivent les nouvelles marques comme étant incertaines et douteuses et se réservent de les essayer en vue d'éviter d'éventuelles pertes. Par ailleurs, Hallowell (1996, p. 28) explique que la fidélité des clients aux marques connues empêche la percée de certains marchés par les PNE. Cette fidélité se manifeste en termes d'attitude par l'attachement général à un produit ou à un service, et ce, par leur consommation continuelle et leur recommandation aux autres.

- **Incompréhension des produits ou des services proposés**
  (Cas des entreprises 6, 9, 10, 11 et 15)

Il arrive, dans certains cas, que les produits et les services de l'entreprise soient mal compris par les clients, dans la mesure où leur nouveauté ne permet pas à ces derniers de faire des estimations sur leur valeur ajoutée. Par exemple, l'entrepreneur 9, dont la PNE opère dans le domaine de la domotique, déclare que la plupart des consommateurs ciblés ignorent ce qu'est la domotique et ne louent aucune utilité à ce type d'installation.

Graeff et Olson (1997, p. 165) mentionnent que la compréhension du produit s'acquiert par l'apprentissage de sa définition, de son mode de fonctionnement, de sa visée et de son utilité. Cet apprentissage influence le degré de familiarité des clients avec le produit, et par la même occasion, leur niveau d'expertise (Taylor-West et al., 2008). À cet effet, Gursoy (2001, p. 55) explique que, face à un produit inconnu, le consommateur tend à chercher dans sa mémoire des expériences passées similaires dont les résultats influencent sa décision d'achat. La notion d'expertise touche, à la fois, les structures et les processus cognitifs. Plus le savoir-faire est élevé, plus la familiarité du client avec le produit accroît.

- **Préjugés négatifs par rapport à un attribut de l'entreprise**
  (Cas des entreprises 3, 4, 5, 7, 8, 12 et 14)

La réticence des clients peut provenir d'un préjugé social, fondé ou non, vis-à-vis d'un attribut de l'entreprise. Par exemple, l'entrepreneur 3 déclare que les consommateurs tunisiens ont des

préjugés négatifs quant à la qualité des produits fabriqués localement et préfèrent les produits importés. De même, l'entrepreneure 14 déclare qu'une grande partie de sa clientèle n'a pas confiance dans les produits cosmétiques vendus à des prix abordables et préfère acheter le même produit de chez des marques plus chères.

À cet effet, Monroe (1990, p. 46) explique que la perception de la valeur d'un produit représente un compromis entre les avantages procurés et les sacrifices requis. Un déséquilibre dans cette relation remet en question la crédibilité de l'entreprise. En effet, un produit de qualité médiocre vendu à un prix élevé ou un produit de bonne qualité vendu à un prix faible déclenchent, au même niveau, la suspicion des clients.

3.1.2. Problèmes liés aux concurrents

Cette catégorie de problèmes a été mentionnée par, environ, deux cinquièmes des répondants. À cet effet, Delmar et Shane (2004, p. 387) signalent qu'en dépit de l'omniprésence de la concurrence sur le marché, ses pratiques sont susceptibles d'être plus percutantes sur les petites entreprises que sur les grandes du fait de leur manque de moyens et d'expérience. En examinant de plus près les discours collectés, nous avons remarqué particulièrement deux types de problèmes, à savoir :

- Des problèmes liés à une forte concurrence sur le marché.
- Des problèmes liés à une concurrence déloyale.

➢ **Problèmes liés à une forte concurrence sur le marché**
(Cas des entreprises 5, 6, 7, 13, 14, 17, 18, 20)

Le niveau de rivalité sur le marché est susceptible de menacer la survie des PNE. En effet, la présence de plusieurs acteurs offrant les mêmes prestations oblige les entreprises à s'affronter ardemment pour acquérir les ressources. Par exemple, l'entrepreneur 5 déclare ce qui suit :

> « *Les concurrents qui étaient bien installés sur le marché achetaient toute la quantité disponible de ce matériel sidérurgique. Face à la pénurie de nos stocks, on risquait de perdre une grande partie de nos clients* ».

Certains entrepreneurs (tels que l'entrepreneur 6 et l'entrepreneur 14) souffraient aussi de l'étroitesse du marché. Cette étroitesse limite le volume de leur vente, la réalisation d'une économie d'échelle et l'expansion potentielle de leurs activités. À ce niveau, la déclaration de l'entrepreneure 14 est représentative. Elle annonce ce qui suit :

« *Le marché tunisien est petit et concurrentiel. Il est dominé essentiellement par les produits de marques internationales. Leur renommé mondiale et leur fort réseau de distribution les rendent légitimes aux yeux des consommateurs. En contrepartie, les produits cosmétiques tunisiens ne bénéficient pas des mêmes avantages* ».

- **Problèmes liés à une concurrence déloyale**
  (Cas de l'entreprise 11)

Ce type de problèmes n'est pas fréquent. Toutefois, il a fait l'objet d'un long discours de la part de l'entrepreneur 11. Ce dernier nous a raconté la manière dont ses concurrents se sont alliés contre lui pour détruire sa réputation (contrôles fiscaux fréquents, contact des clients pour le décommander, détournement de salariés, exclusion par ses pairs).

Ces pratiques malhonnêtes semblent entrer dans le champ de la concurrence déloyale. Celle-ci correspond à l'usage de pratiques commerciales abusives telles que :

- Le dénigrement : jeter le discrédit sur les produits ou sur la personne du concurrent.
- L'imitation : reproduire ou copier le nom commercial, l'enseigne ou la publicité d'un concurrent.
- La désorganisation : divulguer les secrets des concurrents.
- Le parasitisme : profiter de la notoriété des concurrents pour construire un portefeuille de clients (Belimane, 2014, p. 121).

3.1.3. Problèmes liés aux employés

Près d'un quart des entrepreneurs interrogés rapportent des problèmes liés au recrutement et au maintien des employés. Ces problèmes sont de deux natures. Dans un premier lieu, des problèmes généraux ayant un rapport avec le marché de travail, tels que le manque de main-d'œuvre spécialisée, les frais élevés de formation, les coûts élevés des salaires et de la sécurité sociale. À cet effet, l'entrepreneur 3 déclare ce qui suit :

« *Le manque de personnels spécialisés dans la création de chaussures nous a obligé de former les nouvelles recrues avant de les engager dans le processus de fabrication… Nous avons souffert d'un taux de rotation élevé de nos effectifs. Une grande partie d'entre eux était prédisposée à aller travailler chez les concurrents pour un salaire à peine plus élevé* ».

En dernier lieu, des problèmes liés à l'attraction d'employés qualifiés. En effet, ces derniers préfèrent travailler dans des entreprises de renom que dans des entreprises nouvellement créées. Par ailleurs, ces problèmes dépassent les potentiels employés du fait que peu de jeunes étudiants s'orientent vers les formations requises et peu d'institutions proposent des formations spécialisées. L'entrepreneur 2 a fait face à ce type de difficultés et déclare ce qui suit :

> *« Il y avait un vrai manque de professionnels et de personnels qualifiés (moniteurs, pilotes de bateaux, agents commerciaux spécialisés…). C'était difficile de convaincre les gens de s'orienter vers ce secteur ».*

3.1.4. Problèmes liés aux fournisseurs

Cette catégorie de problèmes illustre des difficultés survenues lors des échanges avec les fournisseurs (cas des entreprises 5, 16 et 20). Elle a été signalée par 15% des entrepreneurs interrogés. En effet, à cause des problèmes de liquidité et de fiabilité des PNE, certains fournisseurs se montrent plus exigeants à leur égard. Ayant vécu cette situation, l'entrepreneur 5 déclare ce qui suit :

> « *La marchandise manquait et les fournisseurs vendaient les pièces à des prix exorbitants… En plus, ils avaient déjà leurs contacts et ne voulaient pas s'aventurer avec de nouveaux clients, surtout dans notre cas puisqu'on demandait des facilitations de paiement* ».

3.2. Problèmes d'ordre financier et procédural

Cette catégorie de problèmes est d'ordre logistique. Elle implique le volet financier et le volet administratif de l'entreprise.

3.2.1. Problèmes liés aux ressources financières

Les problèmes liés aux ressources financières sont fréquents dans les PNE. En effet, plus que la moitié des entrepreneurs interrogés en parlent. Durant la phase de démarrage de leurs entreprises, ils dépensent beaucoup de fonds pour lancer leurs activités et n'arrivent plus, par la suite, à couvrir les charges de fonctionnement de leurs entreprises (cas des entreprises 8, 10 et 17). De ce fait, ils s'adressent aux pourvoyeurs de fonds. Toutefois, leur nouveauté et leur manque de réputation font en sorte que les investisseurs s'abstiennent de les soutenir (cas des entreprises 1, 6, 13, 16, 19 et 20). Shane et Cable (2002, p. 365) se réfèrent au problème d'asymétrie d'informations entre les PNE et les PP. En effet, étant donné que les informations

concernant les nouvelles entreprises ne sont pas souvent mises à la disposition du public, il est difficile pour les PP de vérifier leur authenticité. Ils préfèrent limiter leur engagement jusqu'à s'assurer de leur fiabilité. Le manque de ressources financières entraîne, à son tour, d'autres problèmes. Ces problèmes impactent la relation de l'entreprise avec les différentes PP, telles que les fournisseurs et les employés (cas des entreprises 2, 5 et 13).

3.2.2. Problèmes liés aux procédures

Un quart des entrepreneurs interrogés ont souffert de problèmes liés aux procédures administratives. L'examen de ces problèmes a démontré que ces derniers varient entre deux types, à savoir :

- Des problèmes liés à la non-clarté et à la lourdeur des procédures.
- Des problèmes liés à la non-conformité aux procédures institutionnelles.

➢ Problèmes liés à la non-clarté et à la lourdeur des procédures

Les problèmes liés à la non-transparence et à la lourdeur des procédures sont des problèmes que les PNE tunisiennes rencontrent encore, malgré les efforts continuels de l'État à les alléger. Ces problèmes sont généraux et ne touchent pas exclusivement les organismes étatiques. Des établissements privés, tels que certaines banques privées, gardent, intentionnellement ou non, certaines procédures en dehors de la portée des nouveaux entrepreneurs. La déclaration de l'entrepreneur 1 en témoigne :

> « *Les informations relatives aux sources et aux procédures de financement étaient inaccessibles. Il n'y avait pas de documents clairs précisant les démarches à suivre et mentionnant la liste des pièces à fournir. J'avais l'impression que ceci était fait exprès pour garder le contrôle sur les fonds. Une grande partie des fonds qui servait à financer plusieurs PME servait réellement à financer deux ou trois projets d'un tel ou tel entrepreneur connu. La répartition des fonds se faisait avant même l'examen et l'évaluation des projets. Il existait, aussi, un problème d'ordre exécutif. Les textes de loi ainsi que les décisions prises par la chambre de commerce et de l'industrie, le gouvernement ou même par l'Assemblée Nationale, facilitant les démarches de création et de financement des petits projets, n'étaient pas appliqués sur le terrain. Les autorités de contrôle ne réagissaient pas efficacement* ».

➢ **Problèmes liés à la non-conformité aux procédures**

Certaines PNE ont rencontré des difficultés à se conformer aux formalités légales (cas de l'entreprise 4). Cette déviance est due à des facteurs internes (i.e. écarts dans les standards de production) ou bien, à des facteurs externes échappant au contrôle de l'entreprise (i.e. des facteurs environnementaux). Par exemple, l'entrepreneur 4 n'a pas réussi à obtenir la certification lui permettant de produire sous le label bio à cause de la contamination de la nappe d'eau par des substances chimiques d'une décharge située à proximité de ses terrains. La non-conformité aux procédures légales peut être momentanée et corrigée par des actions d'ajustement ou bien durable, causant ainsi la perte de la légitimité réglementaire.

3.3. Problèmes d'ordre environnemental

L'ensemble de contraintes liées à l'environnement organisationnel se divise en deux catégories, soit :

- Des problèmes liés à la situation politico-économique du pays.
- Des problèmes liés au secteur d'activité de l'entreprise.

3.3.1. Problèmes liés à la situation politico-économique du pays

Compte tenu des caractéristiques de l'environnement politico-économique tunisien (cf. chapitre 4, section 1), il était prévisible que ce dernier impacte la stabilité des entreprises nouvellement créées (cas des entreprises 8 et 20). En effet, 10% des entrepreneurs interrogés ont invoqué la fuite des investisseurs étrangers, leur pessimisme vis-à-vis de l'essor démocratique et économique du pays et le manque de visibilité par rapport à la tendance générale politico-économique. Cette situation a été vécue, par exemple, par l'entrepreneur 8 qui déclare ce qui suit :

> « *L'entreprise a été créée en 2010, une année avant la révolution. Cet événement a bouleversé toutes mes prévisions. Depuis 2011, l'environnement politico-économique est devenu instable. Les événements dramatiques qu'a vécus le pays n'étaient pas sans conséquences. Ils ont eu des implications directes sur nous. Plusieurs de nos contrats avec des clients étrangers ont été annulés* ».

3.3.2. Problèmes liés au secteur d'activité

Certaines entreprises œuvrent dans des domaines mal connus ou mal perçus par le public (cas des entreprises 2, 6, 9 et 12). Ces problèmes sont susceptibles d'entraver, directement ou indirectement, leur croissance. À cet effet, l'entrepreneur 2 déclare ce qui suit :

> « *L'encouragement inconditionnel du secteur touristique par l'État, a été très mal perçu par les investisseurs. En effet, les facilitations accordées ont permis à plusieurs établissements de bénéficier de crédits sans être réellement aptes à les rembourser. Les problèmes de fiabilités (dus en grande partie à une très mauvaise gestion) ont créé une sorte de réticence générale. Les banques ne suivaient plus, les employés non plus. Tout le monde avait peur soit de ne pas être remboursé soit de se retrouver au chômage. Toutes les banques avaient souffert d'impayé* ».

Le tableau suivant résume les thèmes, les catégories et les sous-catégories des problèmes rencontrés par les PNE.

Tableau 55 : Synthèse des problèmes rencontrés par les PNE

	Sous-catégories de problèmes
Thème 1 : Problèmes d'ordre relationnel	
1. Problèmes liés aux clients	Méconnaissance de l'enseigne. Incompréhension des produits ou des services de l'entreprise. Préjugés relatifs à un attribut de l'entreprise.
2. Problèmes liés aux concurrents	Problèmes liés à une forte concurrence. Problèmes liés à une concurrence déloyale.
3. Problèmes liés aux employés	-
4. Problèmes liés aux fournisseurs	-
Thème 2 : Problèmes d'ordre financier et procédural	
5. Problèmes liés aux ressources financières	-
6. Problèmes liés aux procédures	Problèmes liés à la non-clarté et à la lourdeur des procédures. Problèmes liés à la non-conformité aux procédures.
Thème 3 : Problèmes liés à l'environnement	
7. Problèmes liés au secteur d'activité	-
8. Problèmes liés à la situation politico-économique	-

L'étude de la relation qui existe entre les problèmes identifiés et la légitimité organisationnelle a montré que cette relation peut avoir trois natures (annexe C.2, tableaux, C2.2 et C2.3), à savoir :

- Des problèmes généraux : ils n'ont pas d'implication directe sur la légitimité de l'entreprise. Ils touchent n'importe quelle structure organisationnelle et font partie du paysage général des affaires (i.e. forte concurrence sur le marché, manque d'employés spécialisés).
- Des problèmes causés par le manque de légitimité : étant de nature latente, le manque de légitimité génère d'autres problèmes plus observables (i.e. manque de ressources financières, réticence des clients).
- Des problèmes renforçant le manque de légitimité : certains problèmes généraux creusent et étendent l'ampleur du manque de légitimité (i.e. non-conformité aux procédures légales, non-conformité aux attentes des clients).

La dynamique problème-légitimité peut entrer dans un cercle vicieux, où les problèmes se renforcent et se multiplient. Tel était, par exemple le cas déclaré par l'entrepreneur 4. N'arrivant pas à obtenir la certification bio, l'entreprise n'a pas pu se conformer aux attentes légales des PP. Le manque de légitimité réglementaire a engendré la réticence des clients et, par la même, un manque de légitimité cognitive. Le schéma suivant illustre le lien entre les problèmes et le manque de légitimité.

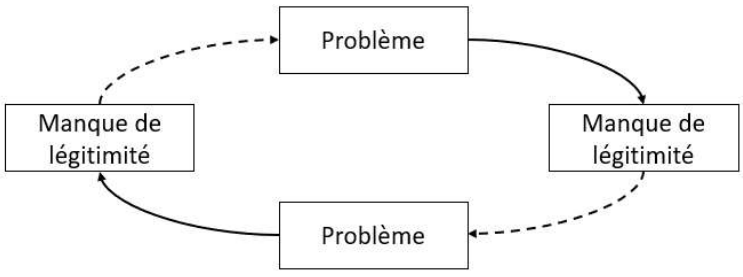


Figure 28 : Dynamique problème-manque de légitimité

(Figure propre au document)

Les résultats ont montré que la légitimité la plus impactée par les problèmes rencontrés est la légitimité cognitive (85%), suivie par la légitimité normative (20%) et de la légitimité réglementaire (5%).

Le tableau ci-après détaille, cas par cas, les problèmes rencontrés par les entrepreneurs interrogés et leur rapport avec la légitimité organisationnelle.

Tableau 56 : Lien des problèmes rencontrés par les PNE avec la légitimité organisationnelle

Entreprises	Problèmes rencontrés	Solutions aux problèmes	Problèmes relatifs aux solutions	Légitimité manquante	Nouveaux problèmes rencontrés	Légitimité impactée
1. Import-Export de produits agro-alimentaires	Manque de ressources financières	S'adresser aux investisseurs	Investisseurs réticents à cause de la nouveauté de l'entreprise	Légitimité cognitive	Instabilité de l'activité de l'entreprise à cause du manque de ressources financières	-
2. Construction et vente de bateaux de plaisance	Manque de ressources financières	S'adresser aux investisseurs	Investisseurs réticents à cause de la mauvaise perception du secteur para touristique	Légitimité cognitive	Manque de matière première à cause du manque de ressources financières	-
3. Fabrication et vente de chaussures	Manque de clients à cause d'une réticence aux marques locales	Absence de solution à court et à moyen terme	-	Légitimité cognitive	Faiblesse du chiffre d'affaires réalisé	-
4. Production et vente de légumes et fruits bio	La non-conformité de l'entreprise par rapport aux formalités légales	S'adresser aux autorités concernées pour régulariser la situation de l'entreprise	Impossibilité de se conformer aux procédures légales.	Légitimité réglementaire	Réticence des clients	Légitimité normative Légitimité cognitive
5. Vente de matériaux de construction en fer	Manque de ressources financières	S'adresser aux fournisseurs pour trouver un arrangement	Réticence des fournisseurs due à la nouveauté de l'entreprise	Légitimité cognitive	Manque de matière première	-
6. Fabrication et vente de peinture automobile	Manque de clients à cause d'une réticence aux marques locales	Absence de solution à court et à moyen terme	-	Légitimité cognitive	Faiblesse du chiffre d'affaires réalisé	-

Entreprises	Problèmes rencontrés	Solutions aux problèmes	Problèmes relatifs aux solutions	Légitimité manquante	Nouveaux problèmes rencontrés	Légitimité impactée
7. Recrutement, conseil et développement en RH	Difficulté à attirer des clients à cause de la nouveauté de l'entreprise	Collaboration avec une entreprise bien établie	Non établissement de la collaboration	Légitimité cognitive	Possibilité de rétraction des clients	-
8. Modélisation de bâtiments intelligents	Instabilité socio-politique du pays	Absence de solutions à court et à moyen terme	-		Réticence des clients étrangers de l'entreprise	Légitimité cognitive
9. Domotique	Incompréhension du secteur d'activité de l'entreprise par les clients	Expliquer l'utilité des produits et services de l'entreprise	Résistance aux changements de la part des clients	Légitimité cognitive	Manque de clients et faiblesse du chiffre d'affaires réalisé	-
10. Formation professionnelle en bourse	Manque d'employés (formateurs)	Recruter des formateurs spécialistes	Coûts salariaux trop élevés à cause du niveau de spécialisation requis		Réticence des clients à cause du manque d'employés	Légitimité normative
11. Centre d'appel en informatique	Concurrence déloyale impactant la réputation de l'entreprise	Se référer à la justice	Lenteur des procédures judiciaires	-	Manque de clients et faiblesse du chiffre d'affaires réalisé	Légitimité cognitive
12. Vente et réparation de matériel informatique	Méfiance des clients envers les petites boites opérant dans ce secteur d'activité		-	Légitimité cognitive	-	-
13. Imprimerie numérique	Manque de réputation et méconnaissance de la marque par les clients	Faire de la publicité	Manque de ressources financières	Légitimité cognitive	Faiblesse du chiffre d'affaires réalisé	-
14. Fabrication de produits cosmétiques	Manque de clients à cause d'un préjugé négatif relatif aux marques locales	Absence de solution à court et à moyen terme	-	Légitimité cognitive	Faiblesse du chiffre d'affaires réalisé	-

Entreprises	Problèmes rencontrés	Solutions aux problèmes	Problèmes relatifs aux solutions	Légitimité manquante	Nouveaux problèmes rencontrés	Légitimité impactée
15. Web digital	Réticence des clients due au manque d'expérience de l'entreprise	Absence de solution à court terme	-	Légitimité cognitive	-	-
16. Emballage en carton	Manque de ressources financières	S'adresser aux investisseurs	Réticence des investisseurs à cause de la nouveauté de l'entreprise	Légitimité cognitive	Instabilité de l'activité de l'entreprise	-
17. Livraison	Manque de clients	Faire de la publicité	Difficulté à changer les habitudes des clients	Légitimité cognitive	Faiblesse du chiffre d'affaires réalisé	-
18. Cabinet d'architecture	Méconnaissance de l'enseigne par les clients	Faire de la publicité	Forte concurrence sur le marché	Légitimité cognitive	-	-
19. Atelier de confection artisanale	Réticence des investisseurs par rapport à l'organisation de l'entreprise	Se conformer aux attentes des investisseurs	Manque de ressources financières pour engager des employés	Légitimité normative	Manque de ressources financière	-
20. Ameublement	Manque de ressource financière à cause de l'instabilité de l'environnement socio politique	Absence de solutions à court et à moyen terme	-	-	Problème avec les fournisseurs	Légitimité normative

Section 2 : Typologie des mensonges de légitimation émis par les entrepreneurs

Chaque mensonge est unique par sa forme, son contenu et sa visée. C'est un outil social personnalisé dans la mesure où il n'existe pas deux mensonges parfaitement identiques. Ces spécificités nous renseignent de façon très efficace sur son étendue et sur ses implications.

Cette section a pour objectif d'étudier la typologie des mensonges de légitimation émis par les entrepreneurs interrogés. Elle convoite, dans un premier lieu, à identifier les formes de ces mensonges et, dans un deuxième lieu, à vérifier leur rapport avec les problèmes rencontrés. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse de contenu thématique des entretiens collectés dont les caractéristiques sont décrites dans le paragraphe suivant.

1. Analyse thématique de contenu

Il est à rappeler que les définitions traditionnelles conceptualisent le mensonge comme étant une émission d'une déclaration perçue fausse tout en ayant l'intention de faire croire à une autre personne qu'elle est vraie, ou en ayant l'intention qu'elle croit qu'elle est perçue comme étant vraie, ou bien en ayant ces deux intentions simultanément (Mahon, 2008, p. 227). Dépassée par l'évolution des échanges sociaux, la limite principale de cette définition réside dans le fait qu'elle restreint le mensonge à la forme déclarative. Cette limite a été redressée par Rutherford et al. (2009, p. 954) qui, de leur part, définissent le mensonge de légitimation comme étant toute déformation intentionnelle des faits, réalisées par l'entrepreneur à travers des actions, de fausses déclarations ou de rétention délibérée d'informations, en vue de tromper les PP et les encourager à accorder une légitimité à la PNE. Tel qu'expliqué dans le premier chapitre, le mensonge est une pratique protéiforme. McCornack (2009, p. 2) lui reconnaît quatre figures diverses, à savoir : l'exagération, la falsification, l'omission et l'équivocation.

Ces quatre formes vont nous servir de catégories pour classer les mensonges identifiés dans les discours des entrepreneurs interrogés lors de l'analyse thématique de contenu.

La classification des PP a suivi la distinction réalisée par Yahchouchi (2007, p. 86), à savoir : les investisseurs/apporteurs de fonds, les salariés, les syndicats, les clients/utilisateurs, les fournisseurs et associés de la chaîne d'approvisionnement et de logistique, les partenaires et alliés, la communauté local/citoyens, le gouvernement, les autorités réglementaires et les ONG.

Dans le but de garantir la fiabilité de l'analyse et limité la subjectivité, un codage à double envergure a été réalisé dans les mêmes conditions que la précédente analyse. Nous avons,

d'abord, effectué un codage manuel pour vérifier la conformité des catégories prédéfinies à la pratique. Entre temps, nous avons transmis les entretiens collectés ainsi que les catégories de classification aux deux chercheurs présentés précédemment, afin de réaliser leurs propres codages. La comparaison de leurs résultats aux nôtres a démontré un degré de similarité équivalent à 85%. Nous avons discuté et clarifié les points qui prêtaient à confusion, apporté des réajustements à notre codage et effectué un deuxième codage à l'aide du logiciel « *MaxQDA* ». Un nouveau projet intitulé « Analyse typologie des mensonges » a été créé. Les vingt réponses relatives à la quatrième question du guide d'entretien, « Avez-vous caché, exagéré, inventé ou esquivé des faits afin d'embellir la situation de votre entreprise et rassurer les parties prenantes ? Pourquoi et comment ? », ont été importées séparément dans ce projet.

Les résultats de l'analyse sont détaillés dans le paragraphe ci-dessous.

2. Typologie des mensonges de légitimation identifiés

L'analyse des cas de mensonge de légitimation collectés a été entravée par plusieurs obstacles se rapportant essentiellement à la nature embrouillée et complexe du mensonge. En effet, ce dernier peut être employé en tant que manœuvre principale pour légitimer la PNE (cas des entreprises 2, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 et 20), ou bien en tant que manœuvre auxiliaire imbriquée à des tactiques frauduleuses d'envergure plus étendue (cas des entreprises 1, 5, 9, 10 et 19). L'enchevêtrement de plusieurs stratégies de manipulation rend l'opération de reconnaissance de la forme de mensonge délicate et sujette au jugement personnel du chercheur. Néanmoins, en examinant tous les aspects de ces stratégies et en se référant à leurs ancrages théoriques, nous avons réussi à isoler les mensonges et à les affecter aux formes qui leur conviennent (annexe D.1).

Le tableau ci-après présente les mensonges employés par les entrepreneurs en fonction de leurs formes.

Tableau 57 : Formes des mensonges de légitimation émis par les entrepreneurs interrogés

Entreprises	Mensonges	Formes du mensonge
Entrepreneur 1		
Import-Export de produits agro-alimentaires	Modifier les flux financiers de l'entreprise pour faire croire à son potentiel avantageux malgré les difficultés rencontrées.	**Falsification**
Entrepreneur 2		
Construction et vente de bateaux de plaisance	Convaincre un petit fournisseur étranger que l'obtention d'un rabais sur les pièces convoitées ouvre la porte à une possibilité de partenariat, alors que l'entrepreneur sait à l'avance qu'il ne va pas honorer ses engagements.	**Falsification**
Entrepreneur 3		
Fabrication et vente de chaussures	Créer une fausse impression dans l'esprit des clients en choisissant un nom étranger à l'entreprise, et ce, afin de dissimuler ses origines.	**Équivocation**
Entrepreneur 4		
Production et vente de légumes et fruits bio	Cacher le fait que la nappe phréatique est contaminée par des composantes chimiques. Déclarer que les procédures d'obtention du label bio sont très compliquées et prennent beaucoup de temps (ce qui est vrai, mais ne constitue pas la cause réelle de la non-obtention du label).	**Omission** **Équivocation**
Entrepreneur 5		
Vente de matériaux de construction en fer	Cacher aux clients la revente de leurs marchandises achetées et non encore livrées.	**Omission**
Entrepreneur 6		
Fabrication et vente de peinture automobile	Exagérer les attributs des produits (ténacité de la peinture, facilité d'application, qualité par rapport aux marques concurrentes).	**Exagération**
Entrepreneur 7		
Recrutement, conseil et développement en RH	Cacher le non-aboutissement d'une collaboration importante avec une firme internationale. Équivoquer en affirmant que ce genre de collaboration demandait du temps pour être établi.	**Omission** **Équivocation**
Entrepreneur 8		
Modélisation de bâtiments intelligents	Exagérer les attributs de l'entreprise (exagération du nombre de bâtiments gérés).	**Exagération**
Entrepreneur 9		
Vente et installation domotique	S'inventer une expérience antérieure exemplaire et demander à un autre entrepreneur de la certifier afin de décrocher un nouveau contrat.	**Falsification**

Entreprises	Mensonges	Formes du mensonge
Entrepreneur 10		
Formation professionnelle en bourse	Fausser des informations relatives aux employés pour rassurer les clients (nature de leurs professions, nombre d'années d'expérience, âge …).	**Falsification**
Entrepreneur 11		
Centre d'appels en informatique	Certifier que le centre d'appels a 100 ans d'expérience afin de créer une bonne impression. Ces 100 ans constituent la somme de l'expérience individuelle des collaborateurs du centre.	**Équivocation**
Entrepreneur 12		
Vente et réparation de matériel informatique	En vue de rassurer les clients, l'entrepreneur déclare que son atelier est rattaché à un atelier central d'envergure national, ce qui est faux car il n'existe aucun atelier central relié au sien.	**Falsification**
Entrepreneur 13		
Imprimerie numérique	Falsifier les revues de l'imprimerie sur les réseaux sociaux et professionnels (faux commentaires, fausses recommandations) afin d'attirer des clients.	**Falsification**
Entrepreneur 14		
Fabrication de produits cosmétiques	Exagérer les bienfaits des produits fabriqués (durée d'efficacité, tenue du produit, apports sur le derme...).	**Exagération**
Entrepreneur 15		
Web digital	Mentir sur les expériences passées de l'entreprise (déclarer avoir eu des expériences passées concernant des commandes précises).	**Falsification**
Entrepreneur 16		
Emballage en carton	Exagérer l'implication de l'entreprise dans la protection de l'environnement afin d'attirer la sympathie des PP.	**Exagération**
Entrepreneur 17		
Livraison	Exagérer les défauts des concurrents pour les discréditer aux yeux des consommateurs.	**Exagération**
Entrepreneur 18		
Cabinet d'architecture	Exagération des attributs de l'entreprise (accomplissements antérieurs, expériences passées…).	**Exagération**
Entrepreneur 19		
Atelier de confection artisanale	Mentir sur le nombre d'employés et leur position dans l'organigramme de l'entreprise en chargeant des amis ou des proches pour jouer le rôle de salarié.	**Falsification**
Entrepreneur 20		
Ameublement	Omettre de déclarer au fournisseur la rupture de leur contrat d'exclusivité.	**Omission**

Le tableau suivant synthétise la fréquence de chaque forme de mensonge.

Tableau 58 : Fréquence d'apparition des mensonges en fonction de leurs formes

	Falsification	Exagération	Omission	Équivocation
Falsification	8 (40%)	0	0	0
Exagération	0	6 (30%)	0	0
Omission	0	0	2 (10%)	2 (10%)
Équivocation	0	0	2 (10%)	2 (10%)
∑ =	8 (40%)	6 (30%)	4 (20%)	4 (20%)

La falsification représente la forme de mensonge la plus récurrente (40% des cas de mensonge collectés). En dépit du fait qu'elle soit très risquée, sa prévalence découle de son niveau élevé de précision et de clarté (Buller et al., 1994b, p. 369). Cet attribut lui permet de s'ajuster parfaitement aux attentes situationnelles et d'apaiser les suspicions des PP victimes. Par ailleurs, le recours fréquent aux mensonges par falsification renforce l'aptitude des entrepreneurs à s'en accommoder (Yeung et al., 1999, p. 5). Plus la falsification est pratiquée, plus il est facile pour le menteur de maîtriser les conséquences comportementales et émotionnelles qui en découlent.

L'exagération constitue la seconde forme de mensonge la plus pratiquée par les entrepreneurs interrogés (30% des cas de mensonge collectés). Elle est souvent associée au domaine du marketing du fait qu'elle vise à attirer de nouveaux clients (DePaulo et DePaulo 1989). Les entrepreneurs ont eu recours à l'exagération soit pour embellir leurs produits ou services (cas des entreprises 6, 8, 14, 16 et 18) soit pour dénigrer ceux des concurrents (cas de l'entreprise 17).

L'omission et l'équivocation ont été moins présentes que la falsification et l'exagération. Chacune de ces formes n'a été utilisée distinctement que dans 10% des mensonges collectés. Cependant, elles ont été combinées dans 10% de cas. Buller et al. (1994b, p. 369) fournissent une explication potentielle à la non-prévalence de ces formes chez les menteurs en général. Ils expliquent qu'à cause de leur imprécision et leur manque de valeur informationnelle, ces deux formes sont susceptibles d'être rapidement détectées par les victimes.

Les résultats de la classification des mensonges en fonction des PP victimes ont indiqué que les entrepreneurs trompent principalement les clients (75% des cas) et à un moindre degré les investisseurs et les fournisseurs (annexe D.2). Néanmoins, nous n'avons pas eu de cas de mensonge visant d'autres catégories de PP telles que le gouvernement, les ONG ou les syndicats.

Tableau 59 : Classification des mensonges en fonction des PP victimes

	Clients	**Investisseurs**	**Fournisseurs**
Falsification	5 (25%)	2 (10%)	1 (5%)
Exagération	5 (25%)	1 (5%)	0
Omission	1 (5%)	0	1 (5%)
Équivocation	2 (10%)	0	0
Omission/ Équivocation	2 (10%)	0	0
∑ =	15 (75%)	3 (15%)	2 (10%)

Le croisement entre la forme de mensonge et la PP à laquelle elle s'adresse a donné le résultat présenté dans le tableau ci-après.

Tableau 60 : Lien entre le mensonge et la catégorie de PP victimes

Entreprises	Problèmes menaçant la survie de l'entreprise	PP causant les problèmes	PP impactées par les problèmes	Formes de mensonge	PP victimes du mensonge
1. Import-Export de produits agro-alimentaires	Problèmes liés aux ressources financières	Investisseurs	-	Falsification	Mensonge adressé aux investisseurs
2. Construction et vente de bateaux de plaisance	Problèmes liés au secteur d'activité de l'entreprise -	- -	Problèmes liés aux employés Problèmes liés aux investisseurs	- Falsification	- Mensonge adressé aux fournisseurs
3. Fabrication et vente de chaussures	Problèmes liés aux clients	Clients	-	Équivocation	Mensonge adressé aux clients
4. Production et vente de légumes et fruits bio	Problèmes liés aux procédures	-	Problèmes liés aux clients	Omission Équivocation	Mensonge adressé aux clients
5. Vente de matériaux de construction en fer	Problèmes liés aux ressources financières	-	Problèmes liés aux fournisseurs	Omission	Mensonge adressé aux clients
6. Fabrication et vente de peinture automobile	Problèmes liés aux clients Problèmes liés au secteur d'activité	Clients	Problèmes liés à la communauté locale	Exagération -	Mensonge adressé aux clients -
7. Recrutement, conseil et développement en RH	Problèmes liés aux clients	Clients	-	Omission Équivocation	Mensonge adressé aux clients
8. Modélisation de bâtiments intelligents	Problèmes liés à la situation politico-économique du pays	-	Problèmes liés aux investisseurs	Exagération	Mensonge adressé aux clients
9. Domotique	Problèmes liés au secteur d'activité	-	Problèmes liés aux clients	Falsification	Mensonge adressé aux clients

Entreprises	Problèmes menaçant la survie de l'entreprise	PP causant les problèmes	PP impactées par les problèmes	Formes de mensonge	PP victimes du mensonge
10. Formation professionnelle en bourse	Problèmes liés aux employés Problèmes liés aux clients	-	Problèmes liés aux clients	Falsification	Mensonge adressé aux clients
11. Centre d'appel en informatique	Problèmes liés à la concurrence	-	Problèmes liés aux clients	Équivocation	Mensonge adressé aux clients
12. Vente et réparation de matériel informatique	Problèmes liés aux clients	-	Problèmes liés aux clients	Falsification	Mensonge adressé aux clients
13. Imprimerie numérique	Problèmes liés aux clients	-	Problèmes liés aux clients	Falsification	Mensonge adressé aux clients
14. Fabrication de produits cosmétiques	Problèmes liés aux clients	-	Problèmes liés aux clients	Exagération	Mensonge adressé aux Partenaires potentiels et aux clients
15. Web digital	Problèmes liés aux clients	-	Problèmes liés aux clients	Falsification	Mensonge adressé aux clients
16. Emballage en carton	Problèmes liés aux ressources financières	-	Problèmes liés aux fournisseurs	Exagération	Mensonge adressé aux investisseurs
17. Livraison	Problèmes liés aux clients	Clients	-	Exagération	Mensonge adressé aux clients
18. Cabinet d'architecture	Problèmes liés aux clients	Clients	-	Exagération	Mensonge adressé aux clients
19. Atelier de confection artisanale	Manque de ressources financières	Investisseurs		Falsification	Mensonge adressé aux investisseurs
20. Ameublement	Problèmes liés aux ressources financières	-	Problèmes liés aux fournisseurs	Omission	Mensonge adressé aux fournisseurs

Le tableau précédant met en exergue deux constats additionnels : un constat relatif à la visée du mensonge et un constat relatif aux PP victimes.

➢ Lien entre le problème rencontré et le mensonge émis

Le recours au mensonge est ambitionné par deux types de motivations :

- L'entrepreneur aspire à traiter les problèmes depuis leurs origines (65% des cas étudiés). (I.e. face à la réticence des clients envers sa marque de cosmétiques locale, l'entrepreneure 14 a exagéré les mérites de ses produits afin de rassurer les clients).
- L'entrepreneur aspire à traiter uniquement les conséquences des problèmes (35% des cas étudiés).

  (I.e. l'entrepreneur 5 a émis un mensonge non pas en vue d'obtenir la certification bio qui lui manquait, mais pour rassurer les clients et s'assurer du maintien de leur adhésion malgré l'absence de cette certification).

La figure ci-dessous retrace le lien entre le problème rencontré et l'acte mensonger.

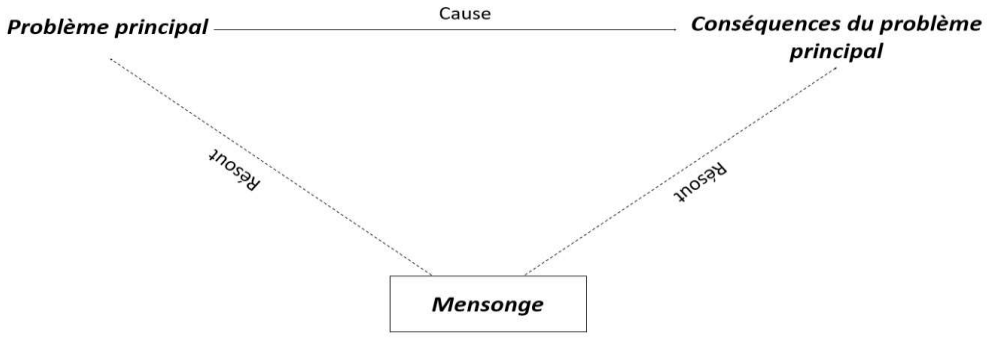


Figure 29 : Lien entre le problème rencontré et le mensonge émis

➢ Lien entre les parties prenantes et le mensonge

Le lien entre le problème, le mensonge et la PP victime peut avoir plusieurs structures. Nous en avons identifié deux.

- La première structure se présente lorsque l'entrepreneur rencontre un problème avec une catégorie de PP et lui adresse spécifiquement le mensonge.
  (I.e. lorsque l'entrepreneur 13 a fait face à un manque de clientèle, il a falsifié les avis concernant son entreprise sur les réseaux sociaux afin d'attirer de nouveaux clients).

- La deuxième structure apparaît lorsque l'entrepreneur rencontre un problème avec une catégorie de PP et adresse le mensonge à une autre catégorie de PP.
  (I.e. lorsque l'entrepreneur 5 a rencontré un problème avec les fournisseurs pour l'achat des matières premières, il a menti aux clients en leur cachant la vente de leurs marchandises non livrées).

Le schéma ci-après résume le lien entre le problème, le mensonge et la PP victime.

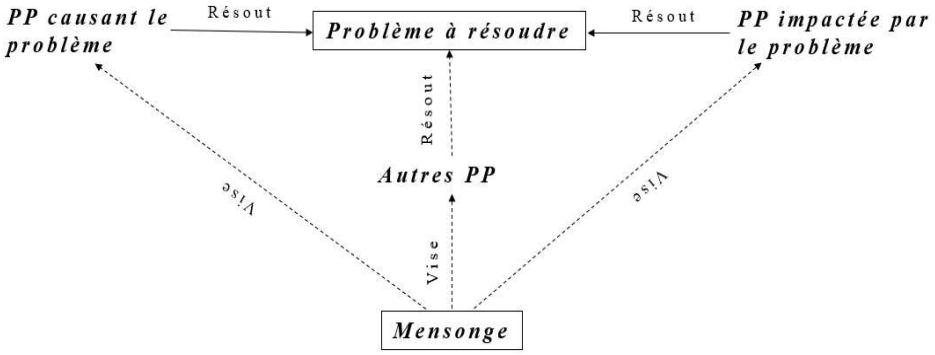


Figure 30 : Lien entre le mensonge et les parties prenantes

D'une manière générale, les résultats ont clairement manifesté la prédominance des mensonges par falsification et par exagération par rapport aux mensonges par omission et par équivocation. Cette prédominance est actionnée, d'une part, par la clarté et l'exhaustivité de ces mensonges et, d'autre part, par leur efficacité en tant que des outils de persuasion. En revanche, le recours à l'omission et à l'équivocation est restreint par leur caractère non informatif, ambigu et vague qui risque d'éveiller des suspicions chez les victimes. À cet effet, les résultats ont montré que la majeure partie des mensonges a été principalement adressée aux clients et à un degré moindre aux investisseurs et aux fournisseurs. Ces PP ont été soit les acteurs principaux causant les problèmes rencontrés, soit des acteurs impactés à leur tour par ces problèmes. Le mensonge en soi est destiné à résoudre le problème depuis ses origines ou vise juste à traiter superficiellement les conséquences qui en découlent.

Section 3 : Facteurs encourageant l'apparition des mensonges de légitimation

Le mensonge n'est pas une expression naturelle de la cognition humaine. En effet, comme expliqué précédemment, sa réalisation nécessite des efforts considérables tant au niveau cognitif qu'au niveau psychologique. Ces efforts sont stimulés par un ensemble de motivations, internes ou externes, qui renforcent la décision de mentir.

L'objectif de cette section consiste à identifier les facteurs incitant aux mensonges. L'étude de ces facteurs nous renseigne sur la prédisposition des entrepreneurs à mentir pour résoudre les problèmes de légitimité rencontrés. Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons réalisé une analyse de contenu thématique sur toutes les réponses collectées. Les spécificités de cette analyse sont présentées dans le paragraphe suivant.

1. Analyse thématique de contenu

Les études antérieures portant sur les comportements non éthiques ont discerné une large panoplie de facteurs encourageant le décideur à s'engager dans des pratiques défendues. Néanmoins, afin de garder une impartialité par rapport aux considérations éthiques du mensonge, nous avons évité de transposer les facteurs retrouvés dans la littérature à notre analyse. L'idée est d'examiner les discours dans leur intégralité, de retrouver des unités de sens se référant aux motivations des entrepreneurs, les rassembler dans des catégories se rapportant à de mêmes idées et retourner à la littérature afin de discerner leur signification.

La consigne du double codage a été respectée dans les mêmes conditions que les analyses précédentes. En effet, après avoir réalisé un premier codage par nous-même, nous nous sommes adressés aux deux chercheurs sollicités précédemment afin de réaliser la même opération. Après avoir comparé leurs résultats aux nôtres, nous avons discuté des divergences et procédé à une deuxième analyse à l'aide du logiciel « *MaxQDA* ». Nous avons créé un nouveau projet, intitulé « Facteurs encourageant le mensonge » dans lequel nous avons introduit l'intégralité des interviews afin de les réexaminer. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le paragraphe ci-après.

2. Nature des facteurs stimulant les mensonges de légitimation

L'analyse des discours des entrepreneurs nous a permis d'identifier trois facteurs influençant leur engagement dans le mensonge. Deux facteurs se rapportent à la dimension individuelle, à savoir (1) le fort engagement dans les objectifs et (2) la peur de l'échec. Un facteur relatif à l'environnement touchant (3) le climat des affaires défavorable au développement des PNE.

Le tableau ci-après présente des extraits des entretiens regroupés selon chaque catégorie de facteurs.

Tableau 61 : Exemples de verbatims se rapportant aux motivations du mensonges

Catégories	Verbatims
Niveau élevé d'engagement dans les objectifs	*« Ce mensonge était une réponse directe aux contraintes du marché. Il nous a permis de collecter les fonds nécessaires à notre activité quand toute autre solution était impossible. C'était risquait, mais ça a payé ».*
	« Je voulais réussir et je me suis donné à fond. J'avais la niaque. Surmonter les difficultés était mon sport favori ».
	« Le mensonge rentrait dans le cadre d'une opération marketing implicite qui visait à donner une chance à nos produits face à la concurrence. Il aurait été dommage que tous nos efforts partent en vain ».
	« Le confinement ou l'épuration de la nappe phréatique polluée sont très coûteux et ne nous permettent pas de produire sous le label bio. La non-divulgation *de ce problème nous a fait gagner un peu de temps avant l'arrêt de nos activités. On avait des charges à couvrir ».*
	« La réussite n'est jamais évidente. Il faut savoir veiller sur ses intérêts même si cela implique des mensonges mineurs ».
	« On a mis toutes les chances de notre côté pour ne pas perdre nos clients. La reprise de la négociation d'un nouveau contrat étant en cours, ce n'était qu'une question de temps avant que le problème ne soit résolu ».
	« Je vous le dis carte sur table, je mens à chaque fois que cela me permet d'atteindre mes objectifs. Je ne souffre pas de mythomanie, mais je me sers du mensonge à chaque fois que c'est nécessaire ».
	« Outre le fait que le mensonge nous a permis de rassurer les clients, il nous a aussi permis de travailler à l'aise et de satisfaire convenablement nos clients ».
	« Le but du mensonge n'est pas de tromper notre clientèle, mais de les attirer et les fidéliser ».
	« Le mensonge n'est pas une constante. C'est une étape momentanée et passagère qui nous permet de mettre en confiance nos clients avant de satisfaire leurs attentes ».
	« On doit se focaliser totalement sur notre activité et faire en sorte qu'on réalise des bénéfices ».
	« Je ne suis pas de ceux qui abandonnent facilement, surtout que je crois fortement au potentiel de l'entreprise et ce que je peux accomplir à long terme ».
	« Le secret est de penser en dehors des sentiers battus et garder des objectifs en la ligne de mire ».
	« Ce projet à un impact social considérable sur les habitants de la région de « M'saken ». Malgré les difficultés, nous sommes fiers de ce que nous avons accompli et nous comptons élargir nos activités sur d'autres régions ».

Catégories	Verbatims
Peur de l'échec	*« En dépit du fait que c'est un petit projet, on ne parle pas de grands groupes ayant des moyens financiers importants, l'avenir de plusieurs familles en dépendait directement ou indirectement. C'était notre responsabilité de s'assurer de la continuité de leurs emplois ».*
	« L'idée d'abandonner le projet et de traîner toutes les charges qu'il a engendré nous a effrayé. Toutefois, on n'avait pas vraiment le choix, le mensonge nous a permis de gagner du temps, mais pas d'éviter la catastrophe ».
	« Il y a beaucoup d'injustice dans les affaires. On s'adapte pour ne pas en être victime ».
	« On essaye de trouver un équilibre entre les intérêts des clients et les nôtres. C'est comme ça qu'on réussit à rester sur le marché. Plusieurs entreprises dans notre entourage ont déclaré faillite ».
	« Il fallait que je travaille jusqu'à ce que l'entreprise ferme complètement ses portes. Je n'avais aucune idée si ça allait arriver le lendemain ou dans quelques mois. J'ai essayé jusqu'au bout ».
	« D'autre part, j'ai appris qu'être honnête ne paye pas toujours. Je ne veux plus refaire les erreurs du passé ».
	« Compte tenu de mon vécu et de mon âge, je ne me permets plus de faire les erreurs du passé ».
	« On avait des charges à couvrir. C'était menaçant dans la mesure où notre projet risquait d'avorter avant même qu'on commence à récolter des bénéfices ».
	« Pour moi, il a été hors de question que je déçoive mon père ».
Milieu des affaires défavorable au PNE	*« C'est malheureusement comme ça que le système fonctionne. Le commerce est un terrain de guerre où tout est permis. Les conditions de travail sont difficiles ».*
	« Le milieu des affaires n'est pas un milieu saint ».
	Il y a beaucoup d'injustice dans les affaires. On s'adapte pour ne pas en être victime ».
	« L'entreprise a été créée en 2010, une année avant la révolution. Cet événement a bouleversé toutes mes prévisions. Depuis 2011, l'environnement politico-économique est devenu instable. Les événements dramatiques qu'a vécus le pays n'étaient pas sans conséquences. Ils ont eu des implications directes sur nous… ».
	« La stabilité et la sécurité sont deux conditions primordiales pour investir et elles sont toutes deux souffrantes actuellement. Les dégradations économiques et sociales présentent des risques pour les investisseurs étrangers ».
	« C'est difficile d'être un jeune entrepreneur et de se lancer dans le monde des affaires. On est souvent face à des personnes qui essayent de nous "casser" surtout moralement ».

Catégories	Verbatims
	« Toute cette histoire m'a permis d'en tirer plusieurs leçons de vie. Le milieu des affaires n'est pas simple. C'est une jungle. On pense qu'on s'est bien protégé contre le loup alors qu'un petit insecte peut nous faire tomber ».
	« Toute l'économie est basée sur la concurrence et celle-ci n'est pas inoffensive. On n'est jamais à l'abri. Les facteurs économiques, sociaux et politiques peuvent mettre à risque nos affaires du jour au lendemain ».
	« Le fait d'agir ainsi n'était qu'une réaction à un problème social profond et c'est ça qui nous a dérangé spécialement ».
	« C'est un fait qui demande beaucoup d'effort et qui reflète le mauvais climat des affaires tunisien ».
	« J'ai très vite compris que ça ne sera pas facile de réussir. C'est un jeu de pouvoir où seuls les plus forts et les plus rusés survivent ».
	« Les difficultés étaient de tous genres. Le climat politique en Tunisie n'était pas clair et ceci nous a causé beaucoup de problèmes avec les fournisseurs, les clients ainsi que les investisseurs ».

Par ailleurs, nous avons analysé et calculé à l'aide de l'encodage matriciel disponible sur « *MaxQDA* », la fréquence d'apparition de chaque catégorie dans chaque entretien. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 62 : Fréquence d'apparition des facteurs encourageant les entrepreneurs à mentir

	Niveau élevé d'engagement dans les objectifs	Peur de l'échec	Climat des affaires défavorable
Entrepreneur 1	1	1	1
Entrepreneur 2	1	0	0
Entrepreneur 3	1	0	0
Entrepreneur 4	1	0	0
Entrepreneur 5	0	1	0
Entrepreneur 6	1	0	0
Entrepreneur 7	1	1	2
Entrepreneur 8	0	1	2
Entrepreneur 9	0	0	1
Entrepreneur 10	0	1	0
Entrepreneur 11	1	2	1
Entrepreneur 12	1	0	0
Entrepreneur 13	0	1	0
Entrepreneur 14	1	0	0
Entrepreneur 15	1	0	0
Entrepreneur 16	1	0	0
Entrepreneur 17	1	0	1
Entrepreneur 18	1	0	0
Entrepreneur 19	1	0	2
Entrepreneur 20	0	1	2
Nombre d'apparitions	**14**	**9**	**12**
Fréquence d'apparition	**70%**	**45%**	**60%**

Le niveau élevé d'engagement dans les objectifs représente le premier facteur incitant les entrepreneurs à se lancer dans le mensonge. En effet, la présence de ce facteur a été soulignée dans 70% des discours collectés.

Le deuxième facteur stimulant le mensonge est le climat des affaires dans lequel la PNE opère ses activités. Ce facteur a été signalé par 60% des entrepreneurs.

Le troisième facteur est relatif à la peur des entrepreneurs d'échouer dans leurs projets et par la suite échouer socialement (45% des entrepreneurs).

2.1. Fort engagement dans les objectifs

Le niveau d'engagement dans les objectifs représente le degré selon lequel une personne est prête à poursuivre ses objectifs, à ne pas les abandonner ou les réduire quelles que soient les difficultés rencontrées (Hollenbeck et Klein, 1987). Le tableau ci-dessous illustre des exemples d'un niveau élevé/faible d'engagement dans les objectifs.

Tableau 63 : Niveau d'engagement dans les objectifs

Engagement dans les objectifs	Élevé	Faible
Exemples	Travailler de longues heures ; Persister là où les autres ont échoué ; Considérer le travail comme une priorité ; Être perfectionniste…	Travailler le strict minimum ; Éviter les projets qui demandent beaucoup d'effort ; Abandonner l'objectif si les chances de sa réalisation effective sont minimes…

Source : Zhang et Arvey (2009, p. 445)

Selon Longenecker et al. (2006, p. 178), le besoin de réalisation des objectifs impacte la prise de décision éthique. En effet, ce besoin influence la manière dont les priorités sont perçues et évaluées (Solymossy, 1998). Plusieurs études antérieures, telles que celle de Welsh et Ordóñez (2014), ont montré que certains objectifs conduisent à des comportements frauduleux voire criminels. Umphress et Bingham (2011, p. 626) expliquent qu'en plaçant des objectifs au-dessus de leurs moyens, certaines personnes trouvent dans la transgression une manœuvre clandestine leur permettant de servir leurs intérêts. Par ailleurs, Welsh et al. (2015) ajoutent que certains objectifs stimulent le stress et la peur de l'échec. À l'état excessif, ces sentiments réduisent la performance de l'individu et l'incitent à prendre des risques inutiles. Barsky (2008) identifie deux mécanismes comportementaux reliant les objectifs aux pratiques non éthiques. D'un côté, un mécanisme de reconnaissance éthique. Il s'active lorsque l'attention est focalisée sur la dimension éthique des comportements et non sur les objectifs prédéfinis. D'un autre côté, un mécanisme d'engagement moral. Il s'active par la rationalisation du comportement en vue

de l'élever aux standards éthiques requis. En outre, Heath et al. (1999) postulent que les objectifs agissent comme un point de référence dans la mesure où, un individu n'ayant pas encore atteint ses objectifs se perçoit dans le domaine des pertes et celui qui les a réalisés se perçoit dans le domaine des gains. L'aversion à la perte prédit que les décisions prises dans le domaine des pertes sont plus risquées que celles prises dans le domaine des gains. Dans ce sens, Pittarello et al. (2013) constatent que le fait de tomber en dessous du point de référence favorise l'exploitation des situations ambiguës.

2.2. Peur de l'échec

La peur de l'échec est définie, par Atkinson et Feather (1966, p. 13), comme étant la tendance à éviter l'échec pour ne pas ressentir la honte ou l'humiliation qui en découle. Selon Ekore et Okekeocha (2012, p. 516), la peur de l'échec se développe à cause d'un ensemble d'émotions négatives résultant des différentes contraintes environnementales imposées à l'individu. Le tableau suivant présente des illustrations de la peur de l'échec chez les entrepreneurs.

Tableau 64 : Peur liée à l'échec

	Peur liée à l'échec
Exemples	La peur de ne pas pouvoir rembourser les dettes de l'organisation. La peur de ne pas assurer les engagements. La peur des jugements sociaux en cas d'échec. La peur de reconnaître l'échec et de perdre la confiance en soi. La peur de décevoir les autres.

Source : Tableau adapté d'Arnaut et Ergun (2015)

Zahra (1994, p. 57) note que la peur de ne pas assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, de ne pas pouvoir atteindre les objectifs prédéfinis ou de ne pas garder une situation sociale convenable peut amener l'entrepreneur à réaliser des actions peu éthiques.

La peur de l'échec est détenue par rapport à plusieurs référents, à savoir, soi-même, les PP, la famille et la société en générale. Ucbasaran et al. (2013) mentionnent que l'échec engendre des coûts financiers, sociaux et psychologiques qui s'influencent mutuellement. Par ailleurs, Jenkins et al. (2012) mettent l'accent sur la notion de deuil lié à l'échec entrepreneurial. En effet, l'échec ébranle fortement l'estime de soi. Il s'accompagne par une perte d'identité sociale et d'un évitement de toute autre activité entrepreneuriale.

2.3. Climat des affaires

Le climat des affaires inclut, en termes opérationnels, un ensemble d'éléments touchant les dimensions politique, social, sécuritaire, économique, réglementaire, fiscale, humaine et structurale de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises. Ces éléments donnent un aperçu sur les conditions dans lesquelles le secteur privé évolue.

En s'appuyant sur l'indicateur de perception du climat des affaires, calculé en 2016 sur la base de 942 réponses recueillies, le rapport de l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitative[9] mentionne que l'environnement politique (instabilité politique), l'environnement économique (financement bancaire), l'environnement social (grève, absentéisme), la sécurité territoriale et la corruption constituent les points faibles du climat des affaires tunisien. Selon Lutge (2005) une perception négative du climat des affaires influence l'éthique des affaires, plus précisément, elle impact la relation externe des entreprises avec l'ensemble des PP ainsi que les relations internes entre les dirigeants et le reste des employés.

Section 4 : Caractéristiques relatives à la communication des mensonges de légitimation

Cette section a pour objectif d'étudier les caractéristiques afférentes aux mensonges, particulièrement, celles relatives aux moyens de leur communication et aux participants qui y sont impliqués. Pour ce faire, nous avons effectué une analyse thématique de contenu sur les entretiens collectés. Les spécificités de celle-ci sont détaillées dans le paragraphe ci-après.

1. Analyse thématique de contenu

En vue de réaliser cette analyse, nous nous sommes basés sur les questionnements posés par Burgoon et al. (2001, p. 505), Hancock et al. (2004), Whitty et al. (2012), Marett et George (2004) et Buller et al. (1996), pour décrire le déroulement des comportements mensongers. Ces chercheurs ont visé, précisément, à déterminer :

- La nature des canaux d'échange utilisés pour transmettre le mensonge.
- La vérifiabilité du mensonge.
- L'enregistrement du mensonge.

[9] Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives, Climat des affaires et compétitivité des entreprises : Résultats de l'enquête 2016, p. 9

- L'identité des menteurs et des victimes.
- Le nombre de participants impliqués dans le processus du mensonge.

Le tableau ci-dessous synthétise les éléments relatifs à ces questionnements.

Tableau 65 : Thèmes relatifs aux moyens et aux acteurs impliqués dans le mensonge

<table>
<tr><th colspan="3">Sous-catégories</th><th>Auteurs</th></tr>
<tr><td colspan="3">Thème 1 : Modalité d'échange</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Communication orale
Communication écrite
Communication orale et écrite</td><td>Burgoon et al. (2001)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Thème 2 : Enregistrement du mensonge</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Mensonge enregistrable
Mensonge non enregistrable</td><td>Hancock et al. (2004)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Thème 3 : Vérifiabilité du mensonge</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Mensonge vérifiable par les victimes
Mensonge non vérifiable par les victimes</td><td>Whitty et al. (2012)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Thème 4 : Nombre de participants</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Un menteur et une victime
Un menteur et plusieurs victimes
Plusieurs menteurs et une victime
Plusieurs menteurs et plusieurs victimes</td><td>Marett et George (2004)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Thème 5 : Identité des participants</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Menteur(s)</td><td rowspan="2">Interne(s)</td><td>L'entrepreneur
Les associés
Les employés</td><td rowspan="7">Buller et Burgoon (1996)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Externe(s)</td><td>Identité connue</td></tr>
<tr><td>Identité inconnue</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Victime(s)</td><td rowspan="2">Interne(s)</td><td>Identité connue</td></tr>
<tr><td>Identité inconnue</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Externe(s)</td><td>Identité connue</td></tr>
<tr><td>Identité inconnue</td></tr>
</table>

L'analyse thématique de contenu a consisté à repérer les unités de sens relatives à chaque question posée et à les classer, selon leurs significations, dans les catégories qui leur conviennent (annexe F). Telle que recommandée par Miles et Huberman (2003), la consigne du double codage a été respectée dans les mêmes conditions que les précédentes analyses.

Nous avons, d'abord, réalisé un premier codage manuel par nous-même, transmis les entretiens et les catégories aux deux chercheurs sollicités tout au long de nos analyses et comparé leurs résultats aux nôtres afin de réduire les biais de jugement. Nous avons, ensuite, réalisé une deuxième analyse au moyen du logiciel « *MaxQDA »* en créant un nouveau projet intitulé « Moyens et participants » dans lequel nous avons importé séparément les vingt entretiens transcrits.

Le paragraphe suivant présente les résultats obtenus.

2. Moyens de communication et caractéristiques des participants

Les résultats seront organisés en deux paragraphes. Dans le premier paragraphe, nous allons présenter les caractéristiques liées aux moyens de communication des mensonges émis. Dans le deuxième paragraphe, nous allons présenter les caractéristiques des menteurs et des victimes intervenants dans le processus du mensonge.

Tableau 66 : Styles de communication du mensonge

	Formes de mensonge	Communication du mensonge			Enregistrable du mensonge		Vérifiabilité du mensonge par la victime	
		Orale	Orale + fausse preuve	Uniquement par écrit	Oui	Non	Oui	Non
Entrepreneur 1	Falsification	0	1	0	1	0	1	0
Entrepreneur 2	Falsification	1	0	0	0	1	1	0
Entrepreneur 3	Équivocation	0	1	0	1	0	0	1
Entrepreneur 4	Omission/ équivocation	1	0	0	0	1	1	0
Entrepreneur 5	Omission	0	0	0	0	1	1	0
Entrepreneur 6	Exagération	1	0	0	0	1	1	0
Entrepreneur 7	Omission/ équivocation	1	0	0	0	1	1	0
Entrepreneur 8	Exagération	1	0	0	0	1	0	1
Entrepreneur 9	Falsification	0	1	0	1	0	1	0
Entrepreneur 10	Falsification	0	1	0	1	0	1	0
Entrepreneur 11	Équivocation	0	0	1	1	0	1	0
Entrepreneur 12	Falsification	1	0	0	0	1	0	1
Entrepreneur 13	Falsification	0	0	1	1	0	0	1
Entrepreneur 14	Exagération	1	0	0	0	1	1	0
Entrepreneur 15	Falsification	1	0	0	0	1	1	0
Entrepreneur 16	Exagération	1	0	0	0	1	1	0
Entrepreneur 17	Exagération	1	0	0	0	1	1	0
Entrepreneur 18	Exagération	1	0	0	0	1	0	1
Entrepreneur 19	Falsification	0	1	0	0	1	0	1
Entrepreneur 20	Omission	0	0	0	0	1	1	0
∑ =		**11**	**5**	**2**	**6**	**14**	**14**	**6**

Tableau 67 : Participants impliqués dans le mensonge

		Nombre de participants				Identité des participants						
						Complice (s)				Victime (s)		
						Interne		Externe		Interne	Externe	
		1 menteur / 1 victime	1 menteur / + victimes	1 menteur / + victimes	+ menteur / + victimes	Connue par la victime	Inconnue Par a victimes	Connue Par la victime	Inconnue par la victime	Connue ou Inconnue	Connue par le menteur	Inconnue par le menteur
Entrepreneur 1	Falsification	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Entrepreneur 2	Falsification	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Entrepreneur 3	Équivocation	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Entrepreneur 4	Omission/ équivocation	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
Entrepreneur 5	Omission	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Entrepreneur 6	Exagération	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Entrepreneur 7	Omission/ équivocation	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Entrepreneur 8	Exagération	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Entrepreneur 9	Falsification	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0
Entrepreneur 10	Falsification	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Entrepreneur 11	Équivocation	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Entrepreneur 12	Falsification	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Entrepreneur 13	Falsification	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
Entrepreneur 14	Exagération	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Entrepreneur 15	Falsification	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Entrepreneur 16	Exagération	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Entrepreneur 17	Exagération	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Entrepreneur 18	Exagération	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
Entrepreneur 19	Falsification	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
Entrepreneur 20	Omission	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
∑ =		**1**	**2**	**1**	**15**	**12**	**8**	**1**	**4**	**0**	**18**	**2**

2.1. Caractéristiques des moyens de communication des mensonges émis

Comme le démontre le tableau 67, les résultats de l'analyse thématique mettent en avant la prévalence de la communication orale par rapport à la communication écrite dans la transmission du mensonge. En effet, en écartant les deux cas d'omission où il n'existe pas une formulation du mensonge, 61% des entrepreneurs interrogés ont transmis leurs mensonges uniquement oralement, 28% l'ont transmis oralement et ont, en plus, fournis de fausses preuves matérielles pour le confirmer (documents écrits, images, preuves…), 11% ont choisi d'utiliser des méthodes où le mensonge n'est transmis que par écrit.

La prévalence de la communication orale renseigne sur les canaux de transmission employés. En effet, étant donné qu'aucun entrepreneur ne s'est engagé dans un monologue, les communications orales identifiées reflètent un niveau d'interactivité élevé entre les entrepreneurs et les PP victimes. Cette interactivité s'est concrétisée par un échange en face-à-face, par voix téléphonique, par « Skype » ou par un autre moyen de communication ayant les mêmes caractéristiques. Ce constat va à l'encontre de la théorie de la distance sociale mise en avant par DePaulo et al. (1996) ainsi que Whitty et al. (2012). Cette théorie suggère que les menteurs favorisent les communications non interactives afin de limiter le contact avec les victimes et mieux maîtriser le contenu des mensonges. Le recours à la communication orale confirme le fait que les entrepreneurs emploient le mensonge comme étant un outil de persuasion. En effet, selon la théorie de la richesse des moyens de communication, invoquée par Daft et Lengal (1984), l'échange oral, synchrone et interactif permet de transmettre des messages personnalisés, clairs et complets nécessaires pour rassurer les victimes et les dissuader de vérifier la véracité de ce qui est dit. La communication orale synchrone permet aussi aux entrepreneurs de détecter instantanément les réactions des PP et d'adapter leurs mensonges ainsi que leurs comportements en fonction de la situation. La prévalence d'une communication non enregistrable (70% des cas de mensonge étudiés) confirme cette interprétation. En effet, contrairement aux échanges écrits, les mensonges transmis oralement ont la possibilité d'être modifiés et réadaptés selon la tournure des événements. De même, les mensonges non enregistrables permettent aux entrepreneurs de changer leurs propos ou leurs stratégies d'action sans laisser de traces tangibles. L'absence de preuves constitue pour les entrepreneurs un moyen de prévention et de protection contre les retombées négatives du mensonge si celui-ci est découvert.

En supposant que le mensonge produit des émotions négatives telles que l'anxiété issue de la peur d'être découvert, il semble que cette peur dérive de la vérifiabilité du mensonge. En effet, 70% des mensonges émis par les entrepreneurs sont vérifiables par les victimes soit au moment de l'échange soit après un certain temps. Par ailleurs, 25% des entrepreneurs interrogés fournissent des preuves pour valider leurs mensonges. En ce sens, Nahari et Vrij (2014) expliquent qu'étant donné que les victimes sont plus suspicieuses face à des mensonges peu détaillés, les menteurs se trouvent parfois obligé de communiquer des mensonges développés afin de paraître sincères. Ce dilemme les pousse à formuler des mensonges riches et par la suite vérifiables.

2.2. Caractéristiques des participants dans le processus du mensonge

Les résultats ont montré que 75% des mensonges examinés impliquent plusieurs menteurs ainsi que plusieurs victimes. Néanmoins, deux remarques méritent d'être clarifiées. D'un côté, tous les menteurs n'ont pas le même niveau d'implication dans le mensonge. D'un autre côté, un même mensonge est destiné à plusieurs victimes, mais de façon isolée. En d'autres termes, dans le processus du mensonge, 75% des entrepreneurs font, directement ou indirectement, impliquer des complices afin de transmettre leurs propres mensonges à des victimes qui ne sont pas en contact entre elles.

Les complices des entrepreneurs peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Le tableau ci-dessous synthétise leur position dans les PNE ciblées par notre investigation. Les détails de leur implication sont présentés dans l'annexe (F2).

Tableau 68 : Complices intervenant dans le processus du mensonge

Position dans la PNE	Complices	Fréquences
➢ **Interne**		
	Associés	**45%** (71 % des entrepreneurs ayant des associés)
	Employés	**50%** (55% des entrepreneurs ayant des employés)
➢ **Externe**		
	Avocat Comptable Proches/Amis Autre complice	**10%** **5%** **10%** **5%**

Il est important de souligner qu'un entrepreneur peut avoir plusieurs complices l'aidant à commettre le mensonge. Par exemple, l'entrepreneur 1 a eu recours à ses associés, à son comptable ainsi que à son avocat, et ce, afin de falsifier les états financiers et transmettre ainsi une bonne image de sa PNE aux investisseurs. De même, les entrepreneurs 11, 15 et 18 ont été aidés par leurs associés et employés.

Le niveau d'intervention des complices varie en fonction de la situation. Certains complices interviennent directement, lors de la prise de décision, la fabrication du mensonge ou sa transmission aux PP. D'autres complices interviennent indirectement dans le processus du mensonge. Leur implication se manifeste par leur consentement au mensonge et leur discrétion dans la mesure où, ils s'alignent intentionnellement et en connaissance de la vérité sur la version des faits émise par l'entrepreneur.

Le tableau suivant met en avant et détaille, cas par cas, le niveau d'intervention de chaque complice.

Tableau 69 : Niveau d'intervention des complices dans le processus du mensonge

	Complice(s)	Indices sur la participation	Participation
Entrepreneur 1	Avocat Associés Comptable	« *Cependant, avant de faire quoi que ce soit on se protège. On essaye de bien étudier la situation. On contacte notre avocat et on prépare tous les arguments et documents nécessaires pour notre défense en cas de problème* ». « *Il y a aussi notre comptable pour l'établissement des bilans et des états financiers* ».	Participation directe dans le processus du mensonge. (Prise de décision + exécution du mensonge)
Entrepreneur 2	-	-	-
Entrepreneur 3	Associés	« *C'est une décision personnelle que j'ai prise avec mes associés* ».	Participation directe dans le processus du mensonge (Prise de décision)
Entrepreneur 4	Associés Avocat	« *Mes associés et moi n'avons informé personne mis à part notre avocat qui suivait notre affaire depuis le début et qui nous conseillait sur le plan juridique sur les implications légales de nos actions* ».	Participation directe dans le processus du mensonge. (Prise de décision)
Entrepreneur 5	Employés	« *Mes commerçants. Ce sont eux qui se chargent de trouver les clients et les produits* ».	Participation directe dans le processus du mensonge (Choix des victimes)
Entrepreneur 6	Employés	« On n'avait pas d'équipe marketing proprement dit. Ce sont les employés qui se chargeaient de la promotion de nos produits ».	Participation directe dans le processus du mensonge (Transmission du mensonge)
Entrepreneur 7	Employés	« *Tous nos employés était au courant des problèmes, mais en m'entendant donner des réponses vagues aux clients, ils se sont alignés avec ma version des faits. On ne s'est pas mis d'accord pour le faire, mais mes employés ont compris ceci tacitement* ».	Participation indirecte dans le processus du mensonge
Entrepreneur 8	Employés	*« Tous les employés sont amenés à garantir l'intérêt de l'entreprise et à promouvoir ses qualités. Néanmoins, ils n'ont pas tous le même niveau d'implication, un technicien par exemple ne se soucie que de son salaire ! Il faut savoir à qui s'adresser ».*	Participation indirecte dans le processus du mensonge
Entrepreneur 9	Associés Entrepreneur externe	« *Mes associés étaient au courant. On s'est arrangé avec le promoteur pour qu'il approuve notre entreprise. Lui aussi était quelqu'un de fiable* ».	Participation directe dans le processus du mensonge (Prise de décision et exécution du mensonge)
Entrepreneur 10	Associés	*« Oui, nos employés étudiants. Ils ont fait beaucoup d'efforts pour paraître professionnels ».*	Participation directe dans le processus du mensonge. (Exécution du mensonge)

	Complice(s)	Indices sur la participation	Participation
Entrepreneur 11	Associés Employés	« *On met sur notre site internet qu'on a 100 ans d'expérience pour créer une bonne impression alors que, c'est 100 ans, on les a obtenus en faisant la sommation du nombre d'années d'expérience de nos collaborateurs* ». L'entrepreneur a appelé une de ses employés. Il lui a fait promettre de dire la vérité, mais elle ne l'a pas fait pour le protéger.	Participation directe dans le processus du mensonge (Prise de décision + exécution du mensonge) Participation indirecte dans le processus du mensonge
Entrepreneur 12		*« On est deux dans cet atelier. On est pratiquement d'accord sur tout ».*	Participation directe dans le processus du mensonge. (Prise de décision + exécution du mensonge)
Entrepreneur 13	Associés Proches/ Amis	*« Mon associé et moi étions conscients de l'importance des réseaux sociaux et de leur rôle dans la construction d'une réputation. Nous avons créé une page Facebook au nom de l'entreprise et nous avons demandé à nos proches et à nos amis de noter positivement nos services. »*	Participation directe dans le processus du mensonge. (Prise de décision + exécution du mensonge)
Entrepreneur 14	Employés	*« Je ne travaille pas toute seule. Je côtoie une grande partie de mes employés tous les jours ».*	Participation indirecte dans le processus du mensonge
Entrepreneur 15	Associés Employés	*« Dans le métier du web, il faut s'équiper avec les bonnes personnes. Dans notre agence, on est totalement transparent entre nous. On est solidaire. On s'entraide tous pour atteindre un objectif commun, on ne se contredit pas ».*	Participation indirecte dans le processus du mensonge
Entrepreneur 16	-	-	-
Entrepreneur 17	Employés	*« Les employés connaissent très bien l'étendue et les limites de leur métier et comment attirer les clients »*	Participation indirecte dans le processus du mensonge
Entrepreneur 18	Associés Employés	*« Mes associés et mes employés font en sorte d'embellir l'image de notre cabinet ».*	Participation indirecte dans le processus du mensonge
Entrepreneur 19	Associés Proches/ Amis	*« Tout notre entourage a fourni un effort pour nous aider. Chacun selon son domaine de compétence et sa disponibilité a consacré une partie de son temps pour promouvoir notre projet ».*	Participation directe dans le processus du mensonge (Prise de décision et exécution du mensonge)
Entrepreneur 20	-	-	-

Le tableau ci-dessus montre que, dans 87 % des cas, les associés ont été impliqués directement dans le processus du mensonge, et ce, lors de la prise de décision ou lors de la conception et exécution du mensonge. En contrepartie, dans 70% des cas, les employés ne sont intervenus qu'indirectement dans ce processus soit en s'abstenant de révéler la vérité, soit en promouvant le mensonge après son émission par les entrepreneurs afin de confirmer ce qui a été dit.

Il est à noter que, dans la plupart des cas, l'identité des associés est connue par les victimes alors que celle des employés ne l'est pas, du fait de l'absence d'un échange directe confrontant ces deux parties.

En ce qui concerne les victimes, elles sont toutes externes à l'entreprise et dans 90 % des cas leurs identités sont connues par les menteurs. Néanmoins, il arrive que dans certains cas, les moyens de communication utilisés diffusent le mensonge à une grande échelle, de sorte que l'identité des victimes ne soit plus connue par les entrepreneurs ou leurs complices. Par exemple les entrepreneurs 11 et 13 utilisent les réseaux sociaux et leurs sites Web afin de transmettre le mensonge. Ces plateformes sont consultées par une variété de profils intéressés exposés aux mensonges.

Section 5 : Application de l'approche basée sur les émotions

Nous rappelons que l'approche basée sur les émotions postule que les réactions émotionnelles éprouvées par le menteur vis-à-vis de son mensonge reflètent, implicitement, mais authentiquement, les considérations éthiques assignées à ce comportement. En effet, étant des expressions naturelles de la cognition, les émotions constituent une source d'information fiable et précise décrivant la réaction de l'individu face à un événement particulier. Pour se faire, l'analyse thématique de contenu semble être la technique la plus appropriée pour respecter cette condition. Elle nous permet, à la fois, d'identifier la nature des émotions éprouvées à l'égard des mensonges de légitimation ainsi que les différentes implications qui en découlent.

Cette section s'articule autour de quatre sous-sections. La première sous-section décrit les étapes réalisées durant l'analyse des données. La deuxième sous-section présente les émotions ressenties par les entrepreneurs à l'égard de leurs mensonges de légitimation. La troisième sous-section étudie la relation entre la nature des émotions et les formes de mensonge. La quatrième sous-section identifie les considérations éthiques des mensonges de légitimations et illustre leurs implications.

1. Analyse thématique de contenu

L'analyse thématique de contenu permet d'opérer un travail d'analyse sur les discours transcrits afin de faire ressortir les interprétations et le sens attribués par les répondants à l'objet de la recherche. À travers un processus de codage, le chercheur transforme des données brutes en idées et concepts exploitables. Ce processus consiste à découper les discours en unités de sens et à les affecter dans des catégories qui leur correspondent. L'identification de ces catégories peut se faire au moyen de deux méthodes. Une méthode *a priori* fondée sur les travaux d'Huberman et Miles (1991) et une méthode *a posteriori* fondée sur les travaux de Glaser et Strauss (1967). La méthode *a priori* est appliquée lorsque le chercheur connaît les catégories de classement des unités de sens avant même le codage effectif des données. Ces catégories sont retrouvées dans la littérature soit à travers les résultats de recherches antérieures soit à travers un protocole de codage existant. Elles sont suffisamment claires et ne nécessitent pas une seconde redéfinition. En revanche, la méthode *a posteriori* est appliquée lorsque le chercheur ne dispose pas de catégories de classement des unités de sens prédéfinies et doit les construire au fur et à mesure du codage. Selon Giordano (2003, p. 265), la méthode *a posteriori* implique que chaque unité est comparée systématiquement aux autres unités déjà catégorisées, de sorte que les unités sont classées, les catégories sont progressivement définies, et des relations éventuelles entre elles sont identifiées simultanément. La méthode *a postériori* se base notamment sur la « *Grounded Theory »* dont l'objectif est de créer des théories fondées sur les données du terrain, en particulier à travers les actions, les interactions et les processus sociaux.

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse de la littérature nous a permis d'identifier trois émotions relatives aux mensonges, à savoir : l'anxiété, la culpabilité et le plaisir de duper la victime (Ekman, 1992). Néanmoins, l'adoption systématique de ces émotions en tant que catégories de classement des unités de sens décrivant les émotions ressenties par les entrepreneurs pose, à notre sens, deux problèmes menaçant la fiabilité de la recherche. D'une part, les émotions décrites par Ekman (1992) sont occasionnées par des mensonges réalisés dans des contextes personnels et non des contextes organisationnels marqués par un déficit de légitimité. L'urgence de la situation dans laquelle se retrouvent certains entrepreneurs est susceptible de causer l'annulation de l'anxiété, de la culpabilité et du plaisir de duper la victime ou aussi, de générer d'autres émotions encore non identifiées. D'autre part, compte tenu de la fine limite séparant différents types d'émotions, il est important d'éviter les « *a priori »*. Les émotions ressenties par les entrepreneurs doivent être identifiées et classées correctement selon le sens qui leur est affecté. Dans le but de remédier à ces problèmes, notre analyse thématique de contenu s'est déroulée d'une manière *a postériori* en suivant les trois étapes décrites ci-après.

1. Identification de toutes les expressions invoquant des émotions à l'égard du mensonge et leur catégorisation en deux classes, l'une reflétant la présence d'émotions négatives et l'autre reflétant l'absence d'émotions négatives.
2. Identification des causes du déclenchement des émotions négatives.
3. Vérification de la correspondance des causes de déclenchement des émotions négatives identifiées à celles relatives à la culpabilité (émotion interne émanant de la transgression des valeurs éthiques et morales) et à l'anxiété (émotion provoquée par des facteurs externes tels que la peur d'être découvert et sanctionné). En cas de discordance ou de confusion, un retour à la littérature est obligatoire pour identifier la nature de l'émotion retrouvée.

En vue de s'assurer de la fiabilité de l'analyse, ces étapes ont été réalisées deux fois sur deux niveaux. Le premier niveau revient à les accomplir soi-même tandis que le deuxième niveau revient à attribuer cette tâche aux deux chercheurs présentés précédemment. Ainsi, nous avons, tout d'abord, effectué un codage manuel afin de faire ressortir une typologie primaire des émotions. Nous avons, ensuite, transmis les entretiens retranscrits ainsi que la liste des opérations à effectuer aux deux chercheurs dans le but de les amener à exécuter leurs propres codages et de comparer leurs résultats aux nôtres. Un taux de correspondance moyen équivalant à 75% a été obtenu. Les divergences étaient principalement dues à la difficulté d'identification des émotions dans certains discours. Après avoir discuté et clarifié les ambiguïtés, le taux de correspondance a été élevé à 90%. Une deuxième analyse a été réalisée à l'aide du logiciel « *MaxQDA »,* au moyen d'un projet nommé « Émotions des entrepreneurs ». Les vingt réponses relatives à la sixième question du guide d'entretien « Est-ce que c'est gênant d'agir ainsi ? » ont été importées séparément dans ce projet pour être analysées. Il est à noter que des mémos ont été joints à chaque émotion identifiée afin d'expliquer les causes de son apparition. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le paragraphe suivant.

2. Identification des émotions provoquées par les mensonges de légitimation

La première étape de notre analyse consiste en l'identification de toutes les expressions relatives aux émotions des entrepreneurs à l'égard de leurs mensonges de légitimation, et ce, afin de les classer en émotions négatives et non négatives.

Tels que présentés dans le tableau suivant, les résultats ont indiqué que 65% des entrepreneurs interrogés ont rapporté avoir éprouvé des émotions négatives vis-à-vis de leurs mensonges de légitimation, contre 35% ayant déclaré n'avoir rien ressenti.

Tableau 70 : Émotions négatives activées par le mensonge

Émotions	Verbatims	Fréquences
Absence d'émotions négatives	« *C'est normal d'exagérer pour défendre son produit* » Entrepreneur 6. « *L'exagération de nos réalisations n'altère pas la qualité de notre service. L'objectif se limite à rassurer les clients* » Entrepreneur 8. « *Le mensonge n'est pas forcément malhonnête* » Entrepreneur 12. « *Je ne vois pas de raisons valables pour être gêné… C'est un mensonge anodin* » Entrepreneur 13. « *Il n'y a pas de quoi se lever la nuit* » Entrepreneur 14. « *Non ça ne me dérange pas autant* » Entrepreneur 16. « *Ce n'est pas une question d'éthique* » Entrepreneur 18.	**35%**
Présence d'émotions négatives	*« C'était gênant du fait que cela a créé une confusion autour de l'entreprise »* Entrepreneur 3. *« On savait que ce n'était pas la qualité qu'on avait promis à nos clients, et cela nous a dérangé »* Entrepreneur 10. *« Au début, cela m'a gêné de penser que, quelque part, on est en train de manipuler l'audience. Il m'a fallu du temps pour me débarrasser des acquis culturels, religieux et même de ma morale personnelle »* Entrepreneur 11. *« J'ai eu peur, car ma réputation était en jeu »* Entrepreneur 2. *« C'est stressant surtout que c'est une affaire d'une centaine de milliers de dinars. Si on fait défaillance à notre parole, le client risque de nous poursuivre en justice »* Entrepreneur 5. *« J'ai eu peur que les clients le découvrent »* Entrepreneur 15. *« C'était dur. Il faut bien doser ses comportements. Tout ce qu'on dit ou tout ce qu'on fait risque de se retourner contre nous »* Entrepreneur 20. *« Je suis tout à fait conscient de l'implication de cette pratique. Ce n'était pas acceptable sur le plan éthique et c'était aussi risqué. Ce n'est pas du tout recommandé de tromper les investisseurs. En plus d'être illégal, ce n'est pas bien à long terme d'abuser de leur confiance »* Entrepreneur 1. *« C'était terrible. La pire chose que j'ai faite de ma vie. D'une part, c'était illégal. Les clients pouvaient porter plainte contre nous. D'autre part, j'avais l'impression de trahir les clients »* Entrepreneur 4. *« C'est gênant dans le sens où on doit avoir le courage de dissimuler les faits quand le client pose la question et de trouver une réponse qui n'éveille pas les soupçons »* Entrepreneur 7. *« C'est risqué… J'aurais préféré être honnête avec mes clients pour avoir la conscience tranquille »* Entrepreneur 9. *« On faisait très attention, car cela pouvait être considéré comme un délit… C'est injuste pour nos concurrents, mais c'est la règle du jeu »* Entrepreneur 17. *« Il a fallu beaucoup de coordinations pour que ça ne soit pas découvert…Oui ça m'a gêné de mentir, j'aurais préféré partir sur de bonnes bases »* Entrepreneur 19.	**65%**

La présence de réponses émotionnelles négatives et non négatives face aux mensonges de légitimation confirme le premier postulat de l'approche basée sur les émotions, selon lequel les menteurs seraient conscients des valeurs éthiques et morales et des normes de la société. En effet, ses réponses émotionnelles démontrent que les entrepreneurs interrogés possèdent une conscience morale leur permettant de juger si leurs actions sont éthiquement bonnes ou mauvaises et socialement déviantes ou normales. Haidt (2003, p. 853) parle d'émotions morales telles que la culpabilité, la fierté, la honte, l'embarras, le mépris, la gratitude, l'admiration et la compassion. Ces émotions sont liées à l'intérêt de la société dans son ensemble, ou, au moins, au bien-être d'un autre individu que l'agent qui les expérimente. Les émotions morales ne sont pas uniquement intimement liées au concept de soi et à l'image détenue de soi-même, elles sont également intimement liées aux relations de l'individu avec son environnement. De ce fait, Barrett (1995) décrit ces émotions comme « sociales » en se basant sur deux raisons. D'une part, les relations interpersonnelles les plus anciennes et les plus importantes constituent la base de ces émotions. Ces dernières surviennent généralement lorsque l'individu perçoit qu'il a dépassé ou violé des normes éthiques, morales ou sociales façonnés par des expériences clés de socialisation. D'autre part, les émotions morales sont sociales dans la mesure où elles surviennent dans des contextes interpersonnels. En effet, elles risquent de disparaître si l'individu vivait à l'écart des autres. Jourdheuil et Petit (2015, p. 502) mentionnent que les émotions morales constituent « *un indicateur précieux – un « baromètre moral » – qui nous informe sur l'acceptabilité sociale ou morale de nos conduites, en agissant comme des punitions ou des récompenses affectives. En particulier, lorsqu'un individu transgresse une norme morale, il peut ressentir de la culpabilité, de l'embarras ou de la honte, qui sont à l'origine d'un désagrément. À contrario, un comportement socialement ou moralement adapté suscite des sentiments positifs de fierté ou d'approbation de soi* ».

La deuxième étape de notre analyse consiste en l'identification des causes responsables du déclenchement des émotions négatives ressenties par les entrepreneurs à l'égard de leurs mensonges de légitimation. Le tableau ci-dessous présente les résultats retrouvés.

Tableau 71 : Causes des émotions négatives ressenties par les entrepreneurs

Émotions	Causes des émotions
Mensonge entrepreneur 3 : créer une fausse impression dans l'esprit des clients en choisissant un nom étranger à l'entreprise, et ce, afin de dissimuler ses origines.	
« C'était gênant du fait que cela a créé une confusion autour de l'entreprise »	Manipulation des autres.
Mensonge entrepreneur 10 : fausser des informations relatives aux employés pour rassurer les clients (nature de leurs professions, nombre d'années d'expérience, âge …).	
« On savait que ce n'était pas la qualité qu'on avait promis à nos clients, et cela nous a dérangé »	Violation de la confiance des clients.
Mensonge entrepreneur 11 : certifier que le centre d'appels a 100 ans d'expérience afin de créer une bonne impression. Ces 100 ans constituent la somme de l'expérience individuelle des collaborateurs du centre.	
« *Au début, cela m'a dérangé de penser que, quelque part, on est en train de manipuler l'audience. Il m'a fallu du temps pour me débarrasser des acquis culturels, religieux et même de ma morale personnelle* ».	Manipulation des autres.
Mensonge entrepreneur 2 : convaincre un petit fournisseur étranger que l'obtention d'un rabais sur les pièces convoitées ouvre la porte à une possibilité de partenariat, alors que l'entrepreneur sait à l'avance qu'il ne va pas honorer ses engagements.	
« *J'ai eu peur, car ma réputation était en jeu* ».	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge.
Mensonge entrepreneur 5 : cacher aux clients la revente de leurs marchandises achetées et non encore livrées.	
« *C'est stressant surtout que c'est une affaire d'une centaine de milliers de dinars. Si on fait défaillance à notre parole, le client risque de nous poursuivre en justice* ».	Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte.
Mensonge entrepreneur 15 : mentir sur les expériences passées de l'entreprise (déclarer avoir eu des expériences passées concernant des commandes précises).	
« *J'ai eu peur que les clients le découvrent* ».	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge.
Mensonge entrepreneur 20 : omettre de déclarer au fournisseur la rupture de leur contrat d'exclusivité.	
« *C'était dur. Il faut bien doser ses comportements. Tout ce qu'on dit ou tout ce qu'on fait risque de se retourner contre nous* ».	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge.

Émotions	Causes des émotions
Mensonge entrepreneur 1 : modifier les flux financiers de l'entreprise pour faire croire à son potentiel avantageux malgré les difficultés rencontrées	
« C*e n'est pas du tout recommandé de tromper les investisseurs… En plus d'être illégal, ce n'est pas bien à long terme d'abuser de leur confiance* ».	Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte Violation de la confiance des investisseurs.
Mensonge entrepreneur 4 : cacher le fait que la nappe phréatique est contaminée par des composantes chimiques. Déclarer que les procédures d'obtention du label bio sont très compliquées et prennent beaucoup de temps (ce qui est vrai, mais ne constitue pas la cause réelle de la non-obtention du label).	
« *C'était terrible. La pire chose que j'ai faite de ma vie. D'une part, c'était illégal. Les clients pouvaient porter plainte contre nous. D'autre part, j'avais l'impression de trahir les clients* ».	Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte. Violation de la confiance des clients.
Mensonge entrepreneur 7 : cacher le non-aboutissement d'une collaboration importante avec une firme internationale. Équivoquer en affirmant que ce genre de collaboration demandait du temps pour être établi.	
« *C'est gênant dans le sens où on doit avoir le courage de dissimuler les faits quand le client pose la question et de trouver une réponse qui n'éveille pas les soupçons* ».	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge. Violation de la confiance des clients.
Mensonge entrepreneur 9 : s'inventer une expérience antérieure exemplaire et demander à un autre entrepreneur de la certifier afin de décrocher un nouveau contrat.	
« C'est risqué… J'aurais préféré être honnête avec mes clients pour avoir la conscience tranquille ».	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge. Violation de la confiance des clients.
Mensonge entrepreneur 17 : exagérer les défauts des concurrents pour les discréditer aux yeux des consommateurs.	
« *On faisait très attention car cela pouvait être considéré comme un délit… C'est injuste pour nos concurrents mais, c'est la règle du jeu* ».	Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte. Porter préjudice aux concurrents.
Mensonge entrepreneur 19 : mentir sur le nombre d'employés et leur position dans l'organigramme de l'entreprise en chargeant des amis ou des proches pour jouer le rôle de salariés.	
« *Il a fallu beaucoup de coordination pour que ça ne soit pas découvert…Oui ça m'a gêné de mentir, j'aurais préféré partir sur de bonnes bases* ».	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge. Violation de la confiance du fournisseur.

L'analyse des discours collectés nous a permis de faire ressortir cinq principales causes générant les émotions négatives identifiées, à savoir, la violation de la confiance des PP (46%), la peur de perte de crédibilité auprès des PP en cas de découverte du mensonge (46%), la peur d'être découvert due à l'illégalité du mensonge (30%), la manipulation des PP (15%) et l'engendrement de préjudices aux PP (7%).

Ces causes peuvent être classées en deux catégories :

- La première catégorie regroupe des causes liées à la peur de découverte du mensonge. Cette peur émane soit de la crainte de subir des sanctions légales, car le mensonge en question est considéré comme un acte illégal ou bien, de la crainte de sanctions sociales à travers la perte de crédibilité auprès des PP et des implications que cela produit sur la PNE. Ces causes sont similaires à celles provoquant le sentiment d'anxiété. En effet, selon Ekman (1992), l'anxiété est essentiellement une réaction affective apparaissant face au danger. Elle reflète un état d'insécurité intérieure exprimé par la peur d'être découvert et exposé à des sanctions. C'est une réaction émotionnelle proportionnelle à l'intensité des menaces perçues de l'environnement externe.

- La deuxième catégorie inclut des causes liées à la manipulation des PP, à la violation de leur confiance et aux préjudices occasionnés. Ces causes génèrent des réactions émotionnelles à valence négative due à la transgression des valeurs éthiques et morales. Parmi les émotions morales négatives tournées positivement envers les autres, Haidt (2003) identifie la culpabilité et la honte. La figure suivante présente les émotions morales en fonction de leur tendance pro sociale et du niveau de l'intérêt personnel assuré.

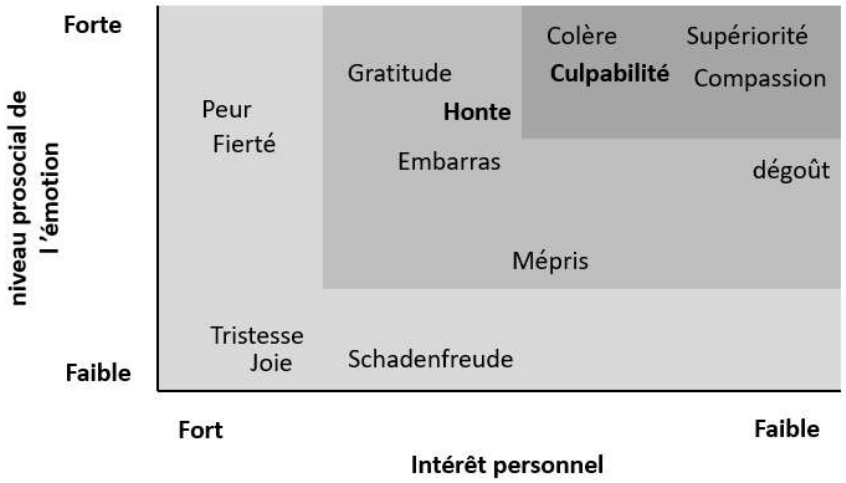


Figure 31 : Classification des émotions morales en fonction de leur tendance pro-sociale et du niveau de l'intérêt personnel assuré
(Haidt, 2003, p. 855)

Il est à noter que l'embarras ne fait pas partie des émotions ressenties par les entrepreneurs, et ce, du fait de refléter un sentiment de gêne impactant négativement l'image de soi sans porter de signification éthique ou morale (Tangney et al. 1996).

Souvent confondues, la culpabilité et la honte sont deux émotions faisant appel à des structures mentales distinctes. Selon Freud, le mental de l'individu est composé de trois éléments, à savoir : l'identité, l'égo et le super égo.

L'identité représente la partie inconsciente, désorganisée et constante de la personnalité. Elle inclut les réactions basiques, les désirs et l'instinct.

L'égo, en contrepartie, représente la portion apparente de la personnalité. Il exprime la fraction de l'identité modifiée par les facteurs externes. L'égo est gouverné par le principe de la réalité et du sens commun. Il est conscient et a pour rôle de gérer les interactions entre le monde extérieur, l'identité et le super égo.

Le super égo est une sous-structure de l'égo. Il démontre l'internalisation des règles et des normes culturelles éduquées par les parents et par la société. Le super égo est façonné par la conscience et par l'égo idéal. L'égo idéal dessine une image de soi que la personne voudrait atteindre. Piers et Singer (1953) expliquent que, contrairement à la culpabilité apparaissant comme une réponse à un désaccord entre l'égo et le super égo dû au non-respect d'une valeur ou d'une règle, la honte est une réaction générée par un conflit entre l'égo et l'égo idéal. Elle témoigne de l'échec de la matérialisation du soi parfait. Pour Freud, la honte correspond à la crainte du ridicule. Elle provoque un sentiment négatif centré sur le soi. Les individus submergés par la honte se replient sur eux même et s'écartent des autres. Ainsi, à l'opposé de la culpabilité qui pousse l'individu à aller vers autrui pour corriger les préjudices causés, la honte provoque un renfermement sur soi et une hostilité envers les autres. Lewis (1971, p. 30) décrit la honte comme une émotion douloureuse accompagnée par un sentiment d'insignifiance et d'impuissance. Les personnes qui ressentent de la honte se voient, à raison ou à tort, exposées et jugées. Cet auteur estime que la culpabilité est moins dévastatrice que la honte. En effet, en culpabilisant, la principale préoccupation concerne un comportement particulier et ne touche pas le soi en total.

Le tableau suivant résume les principaux points communs et différences entre le sentiment de culpabilité et le sentiment de honte.

Tableau 72 : Principales similarités et différences entre la honte et la culpabilité

Caractéristiques partagées entre la honte et la culpabilité		
1. La honte et la culpabilité sont des émotions morales. 2. La honte et la culpabilité sont des émotions spontanées et auto-référenciées. 3. La honte et la culpabilité sont des émotions négatives. 4. La honte et la culpabilité impliquent des attributions internes d'une sorte ou d'une autre. 5. La honte et la culpabilité sont généralement expérimentées dans des contextes interpersonnels. 6. La honte et la culpabilité sont provoquées par des événements négatifs semblables.		
Dimensions clés de distinction entre la honte et la culpabilité		
	Honte	**Culpabilité**
Objet d'évaluation	Le soi en total.	Le comportement spécifique.
Degré de détresse	Généralement plus pénible que la culpabilité.	Généralement moins pénible que la honte.
Expérience phénoménologique	Rétrécissement, se sentir petit, se sentir sans valeur.	Tension, remords, regret.
Implication du soi	Le soi est divisé en observant et observé.	Le soi est unifié.
Préoccupation vis-à-vis des autres	Préoccupé par l'évaluation de soi par les autres.	Préoccupé par l'effet de l'acte commis sur les autres.
Processus contrefactuel	Annuler mentalement un aspect de soi.	Annuler mentalement un aspect du comportement.
Caractéristiques des motivations	Désire de se cacher et de s'échapper.	Envie de se confesser, de s'excuser ou de réparer les torts.

Source : Tangney et Dearing (2002, p. 25)

Tangney et Dearing (2002, p. 14) notent qu'en-dehors du cercle des psychologues, certains chercheurs, tels que Benedict (1949), estiment que l'apparition du sentiment de culpabilité et de honte dépend de la situation. En effet, la culpabilité est une expérience privée traduite par un sentiment de peine auto-générée par la conscience, alors que la honte surgit à la suite de l'exposition des transgressions commises par l'individu au public. En étudiant un ensemble d'émotions décrites de « basiques », à cause de leur singularité les distinguant de toute autre émotions, Ekman (2011, p. 366) mentionne que le sentiment de culpabilité est une punition infligée par l'individu à lui-même à cause de la transgression de valeurs éthiques et morales tandis que, la honte est un sentiment de dégradation de l'estime de soi dû à la perception négative que les autres ont de l'individu. Le sentiment de culpabilité est généralement antérieur à celui de la honte. L'individu ressent de la culpabilité quand il perçoit son comportement comme non éthique et ressent de la honte quand ce comportement est découvert par les autres. Les causes des émotions négatives ressenties par les entrepreneurs à la suite de la manipulation des PP, de la violation de leur confiance et de l'engendrement de préjudices décrivent plus un

sentiment de culpabilité qu'un sentiment de honte. En effet, ces comportements sont des sanctions infligées par les entrepreneurs à eux même par ce qu'ils estiment avoir enfreint des prérogatives éthiques et morales, néanmoins, les transgressions commises n'ont pas été découvertes socialement d'où l'absence du sentiment de honte.

Ainsi, les entrepreneurs ayant ressenti des émotions négatives à l'égard de leurs mensonges de légitimation se divisent en trois catégories. 15% des entrepreneurs ont éprouvé uniquement de la culpabilité, 20% ont souffert uniquement d'anxiété et 30% ont expérimenté ces deux émotions conjointement. Le tableau suivant met en évidence ces pourcentages.

Tableau 73 : Synthèse des émotions négatives retrouvées

Entrepreneurs	Causes des émotions	Émotions	Fréquence
Entrepreneur 3	Manipulation des autres	Culpabilité	15%
Entrepreneur 10	Violation de la confiance des clients		
Entrepreneur 11	Manipulation des autres		
Entrepreneur 2	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge	Anxiété	20%
Entrepreneur 5	Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte		
Entrepreneur 15	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge		
Entrepreneur 20	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge		
Entrepreneur 1	Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte / Violation de la confiance des investisseurs	Anxiété + Culpabilité	30%
Entrepreneur 4	Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte / Violation de la confiance des clients		
Entrepreneur 7	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge/Violation de la confiance des clients		
Entrepreneur 9	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge/Violation de la confiance des clients		
Entrepreneur 17	Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte Porter préjudice aux concurrents		
Entrepreneur 19	Peur de perte de crédibilité en cas de découverte du mensonge/Violation de la confiance des investisseurs		

La présence d'anxiété et de culpabilité approuve le postulat de l'approche basée sur les émotions selon lequel le mensonge serait évité à cause des conséquences négatives engendrées sur le niveau psychologique.

3. Lien entre les émotions et les formes de mensonge de légitimation

En vue d'approfondir notre analyse, nous avons associé les émotions ressenties aux formes de mensonge de légitimation qui les ont provoquées. Les résultats de l'analyse sont illustrés dans le tableau ci-après :

Tableau 74 : Émotions associées aux formes des mensonges

	Absence d'émotions négatives	**Présence d'émotions négatives**			∑ =
		Culpabilité	Anxiété	Culpabilité + Anxiété	
Falsification	10%	5%	10%	15%	40%
Exagération	25%	0%	0%	5%	30%
Omission	0%	0%	10%	0%	10%
Équivocation	0%	10%	0%	0%	10%
Omission/ Équivocation	0%	0%	0%	10%	10%
∑ =	**35%**	**15%**	**20%**	**30%**	**100%**

Le constat qui se fait remarquer démontre l'existence d'une relation entre les formes de mensonge et les émotions ressenties à leur égard. En effet, 83% des entrepreneurs ayant exagéré n'ont éprouvé aucune émotion négative, 100% des entrepreneurs ayant omis ou équivoqué ont éprouvé, respectivement, de l'anxiété et de la culpabilité. La falsification, quant à elle, fait l'exception en produisant différentes réactions émotionnelles. Néanmoins, ces réactions sont susceptibles d'être des expressions atténuées d'un même état émotionnel, qui est l'anxiété jointe à la culpabilité. Les paragraphes suivants détaillent ce constat et présentent des interprétations potentielles qui l'expliquent.

3.1. Émotions relatives à l'exagération

Sur les sept entrepreneurs ayant avoué avoir exagéré les attributs de leurs produits ou services six déclarent n'avoir éprouvé aucune émotion négative. Ce résultat peut être expliqué par le fait que les prérequis du marché libre encouragent au recours à l'exagération pour promouvoir les entreprises, à un tel point qu'elle devient considérée comme une compétence clés chez les entrepreneurs. En effet, certains entrepreneurs interrogés ont déclaré ce qui suit :

> *« C'est normal d'exagérer pour défendre son produit. Cela permet de lui donner une chance d'exister sur le marché »* [Entrepreneur 6] *;*

« L'exagération est une technique pour attirer les clients… Il n'y a pas de quoi se lever la nuit » [entrepreneur 14] *;*

« Le cœur même de notre métier est de rendre les choses plus belles. L'exagération n'est qu'un outil pour se promouvoir… Ce n'est pas une question d'éthique » [entrepreneur 18].

Cette explication a été soutenue par plusieurs chercheurs. En effet, Boleslavsky et al. (2015, p. 1) mentionnent que l'exagération est omniprésente lorsque les agents se disputent des ressources rares. Elle constitue un moyen de persuasion permettant de contrôler le processus de communication des informations. Oliveira et Levine (2008, p. 283) constatent que les individus qui emploient l'exagération pour atteindre leurs objectifs sociaux et personnels la considère comme une pratique acceptable. Ils l'emploient aisément et avec moins de culpabilité. Bennett et Robinson (2000) affirment que l'exagération est considérée comme une stratégie de négociation. En ce sens, Peters (1987, p. 11) note ce qui suit :

" Un stratagème commun est d'exagérer l'importance de ce que l'on abandonne et de minimiser l'importance de ce qu'on obtient en retour. Une telle posture fait partie du jeu. Dans la plupart des cultures, ces positions de négociation sont attendues, si elles sont maintenues dans des limites décentes. La plupart des gens n'appelleraient pas cela « mentir », tout comme ils choisiraient de ne pas qualifier de « menteuses » les exagérations qui sont faites dans les affrontements adverses d'une salle d'audience. J'appelle de telles exagérations "fausses déclarations stratégiques".

Néanmoins, tout comme annoncé ci-dessus, l'exagération ne doit pas dépasser une certaine limite afin de ne pas être perçue négativement. Les entrepreneurs interrogés mettent l'accent sur le caractère inoffensif de l'exagération et affirment que celle-ci doit rester dans la limite de l'acceptable en ne causant pas de préjudices aux autres. Par exemple, l'entrepreneur 8 a déclaré ce qui suit :

« *C'est normal d'embellir son produit quand il respecte aux moins les normes. Je ne peux pas tromper le client et lui vendre une peinture défectueuse, cela risque d'abîmer l'aspect de sa voiture. La responsabilité devient plus importante que le profit »* [Entrepreneur 8].

La condition de l'inoffensivité de l'exagération n'a pas été respectée par l'entrepreneur 17 qui a visé à rabaisser les concurrents et à les discréditer aux yeux de leurs clients. Ce comportement rentre dans le cadre de la concurrence déloyale punissable par la loi. Ceci explique les sentiments de culpabilité et d'anxiété ressentis par cet entrepreneur. Son comportement est considéré non éthique et légalement déviant.

3.2. Émotions relatives à l'omission

Les résultats ont montré que le mensonge par omission provoque un état d'anxiété chez tous les entrepreneurs qui l'ont commis. Cet état découle d'une peur d'être démasqué, et ce, soit parce que le mensonge en question a des implications illégales soit par peur de perte de crédibilité auprès des PP. Le sentiment d'anxiété reflète le fait que ces entrepreneurs reconnaissent implicitement la présence d'une transgression d'une tendance sociale ou d'une règle légale. Toutefois, l'absence de culpabilité indique qu'ils n'estiment pas avoir enfreint une règle éthique ou morale. Ce constat peut être expliqué par les caractéristiques de l'omission. En effet, étant donné qu'elle reflète une rétention délibérée d'une information précise, il est probable que les victimes ne demandent pas explicitement et directement cette information auprès des entrepreneurs. Ces derniers ressentent, ainsi, moins d'engagement à révéler une information non réclamée et par la suite, moins d'émotions négatives. En ce sens, l'entrepreneur 20 a déclaré ce qui suit.

> « *La première impression est primordiale quand il s'agit d'interagir avec de gros clients... Les petits détails peuvent faire toute la différence. Il faut savoir répondre aux questions et s'abstenir de donner trop d'informations* ».

Cette explication a été confirmée dans la littérature. En effet, Schweitzer et Croson (1999) constatent que lorsque les individus se voient poser d'une manière directe des questions gênantes, ils sont plus prédisposés à mentir par falsification que par omission. Gaspar et al. (2018, p. 11) notent que les victimes du mensonge par omission sont souvent perçues comme responsables des croyances inexactes qu'elles détiennent, et ce, parce qu'elles n'ont pas assez cherché ni enquêté sur les informations importantes. Par ailleurs, Spranca et al. (1991, p. 79) constatent que les individus ont tendance à ressentir plus de culpabilité à cause de l'action qu'à cause de l'inaction. En effet, Kahneman et Miller (1986, p. 145) affirment que la réponse affective à un événement est renforcée lorsque ses causes sont anormales. Ces auteurs avancent qu'il est plus facile de s'abstenir de révéler des actions réalisées que d'imaginer des actions non réalisées. Rogers et al. (2017) observent que les menteurs perçoivent l'omission comme moins sérieuse et plus honnête que la falsification. Schweitzer et Croson (1999, p. 233) affirment que les menteurs se sentent plus confortables quand ils mentent par omission que par les autres formes de mensonge.

Néanmoins, il reste possible que l'omission provoque un sentiment de culpabilité si elle cause des préjudices aux victimes. Les entrepreneurs interrogés insistent sur le fait que l'omission

d'une information importante concernant l'entreprise ne doit en aucun cas impacter la qualité des services fournis. En ce sens, l'entrepreneur 5 a déclaré ce qui suit :

> *« On s'est assuré qu'aucun de nos clients ne soit affecté négativement par cette pratique, on n'accepte pas de réaliser des profits sur le dos des autres ».*

3.3. Émotion relative à l'équivocation

Les résultats ont montré que le mensonge par équivocation ne génère que de la culpabilité chez les entrepreneurs qui l'ont commis. En effet, ces derniers culpabilisent parce qu'ils estiment avoir transgressé une valeur éthique ou morale, mais n'ont pas eu peur d'être découvert par les PP. Ce résultat peut être expliqué par les caractéristiques de l'équivocation. En effet, en dépit du fait que cette dernière se matérialise par des réponses évasives, ambiguës, contradictoires ou obscures afin de créer une fausse impression chez la victime, ces origines restent ancrées dans la vérité. En ce sens, les entrepreneurs 3 et 11 ont révélé ce qui suit :

> « *On met sur notre site internet qu'on a 100 ans d'expérience pour impressionner nos clients alors que, ces 100 ans, on les a obtenus en faisant la sommation des nombres d'années d'expériences de nos collaborateurs. Notre déclaration n'est pas fausse en soi* » [Entrepreneur 11].

> *« Ce n'est pas illégal, et tant que ce n'est pas illégal, c'est permis »* [Entrepreneur 3].

Buller et al. (1994b) mentionnent que le mensonge par équivocation est considéré comme un outil de gestion de l'information permettant de révéler les caractéristiques de la vérité qui servent efficacement les intérêts recherchés. Bryant (2014, p. 23) note que le mensonge par équivocation est souvent décrit comme ayant le moins d'engagement envers le mensonge conventionnel. En effet, les individus qui le commettent n'éprouvent pas une peur d'être démasqués du fait que, d'une certaine façon, ils énoncent une vérité. Contrairement à l'omission, l'équivocation engendre la culpabilité, et ce, parce que le menteur réalise une action afin de tromper une victime. À cet effet, Bryant (2014, p. 24) mentionne que, par nature, l'équivocation reflète une implication élevée du menteur dans le débat mené avec la victime. Par ailleurs, Sorensen (1998, p. 320) note qu'à la suite de l'équivocation, le menteur ressent de la culpabilité pour la négligence et l'insouciance dont il a fait preuve.

Les deux cas de mensonge par omission et équivocation simultanées ont engendré, à la fois, de la culpabilité et de l'anxiété chez les entrepreneurs. La culpabilité a été causée par le côté équivoquant du mensonge alors que l'anxiété a été activée par son côté dissimulateur.

3.4. Émotions relatives à la falsification

La falsification est la seule forme de mensonge ayant généré différentes réactions émotionnelles chez les entrepreneurs. En effet, parmi les entrepreneurs ayant recouru au mensonge par falsification, 10% n'étaient pas émotionnellement affectés, 10% ont expérimenté de l'anxiété, 5% ont exprimé de la culpabilité et 15% ont éprouvé simultanément de l'anxiété et de la culpabilité. Il semble que la présence simultanée du sentiment de culpabilité et d'anxiété constitue la réaction émotionnelle normale occasionnée par la falsification. Néanmoins, ces émotions peuvent disparaître, partiellement ou totalement, en raison des circonstances entourant la falsification dans la mesure où :

- L'absence d'émotions négatives observée chez l'entrepreneur 12 peut être expliquée par la répétitivité de l'acte mensonger. Ce dernier est devenu institutionnalisé dans les pratiques managériales. À cet effet, l'entrepreneur 12 a déclaré ce qui suit : « *Actuellement, tous nos clients pensent que nous avons réellement un atelier central, on commence nous-même à le croire par habitude* ».
- L'absence d'émotions négatives observée chez l'entrepreneur 13 peut être attribuée, à la fois, à l'anonymat de l'identité du menteur et à l'ignorance de l'identité des victimes. Nous rappelons que le mensonge a consisté en la création de faux commentaires sur les réseaux sociaux afin de promouvoir la PNE.
- L'absence d'anxiété chez l'entrepreneur 10 résulte de l'évidence de son mensonge. Ce dernier a été découvert et sanctionné par les PP. Nous rappelons que l'entrepreneur 10 a falsifié l'expérience de ses employés dans le domaine de la finance, chose qui a été rapidement remarquée par les clients et a causé l'arrêt des activités de l'entreprise.
- L'absence de la culpabilité chez l'entrepreneur 2 peut être attribuée à la distance qui le sépare de sa victime. À cet effet, l'entrepreneur 2 a déclaré ce qui suit *« je n'aurais jamais fait une chose pareille à un fournisseur local… Je les connais presque tous personnellement et je sais que cela aurait pu leur causer de grosses pertes ».*
- L'absence de la culpabilité chez l'entrepreneur 15 est causée par l'estimation d'absence d'effet négatif du mensonge sur les PP. Si cette estimation s'est avérée fausse l'entrepreneur aurait probablement ressenti de la culpabilité.

L'apparition simultanée de la culpabilité et de l'anxiété à la suite de la falsification a été soutenue dans la littérature. En effet, Buller et al. (1994a) expliquent que ces sentiments sont

justifiés par la gravité de l'acte qui constitue la violation la plus prononcée de la vérité. Burgoon et Buller (1994), Bello et al. (2016) ainsi que Yeung et al. (1999) affirment qu'en dépit du fait que la falsification soit la forme de tromperie la plus complète, la plus personnalisée, la plus claire et donc la moins détectable, elle est considérée comme la plus risquée et la plus sévèrement sanctionnée. Elle représente ce qu'Erat et Gneezy (2012) qualifient de « mensonges noirs égoïstes » prônant les intérêts des menteurs au détriment de ceux des victimes. La falsification implique, à la fois, une violation de la qualité et de la quantité des informations, rendant, ainsi, les messages frauduleux non seulement en raison de leur fausseté, mais également en raison de leur incapacité à divulguer des informations pertinentes (McCornack, 1992).

4. Considérations éthiques des mensonges de légitimation telles que perçues par les entrepreneurs

La culpabilité et l'anxiété représentent les seules réponses émotionnelles négatives repérées chez les entrepreneurs à la suite de l'émission du mensonge de légitimation. Bien qu'elles soient différentes dans leurs implications, ces deux émotions reflètent un auto-jugement latent ou apparent quant à la convenance éthique, sociale ou légale du mensonge. La culpabilité, par ses fondements, est pro sociale. En effet, étant une émotion morale, elle favorise l'altruisme réciproque dans la mesure où elle empêche les individus de porter préjudice à des relations de coopération et en favorisant la notion d'obligation morale envers la société. La culpabilité est une émotion interne qui se manifeste lorsqu'un individu considère que ses actions ont causé du tort à autrui en transgressant une norme morale personnelle (Tangney et Dearing 2002 ; Tracy et Robins, 2006). Cette norme morale s'est basée dans sa construction sur des valeurs universelles absolues considérées comme des prérogatives à respecter pour préserver les valeurs fondamentales de l'humanité, telles que la justice, l'équité, la bonté et la dignité. La manifestation de la culpabilité à la suite de cette transgression signale l'inconvenance éthique de l'action. Le comportement générant de la culpabilité est considéré comme étant non éthique. L'anxiété, en revanche, dérive de la pression sociale. En effet, cette émotion se manifeste par la comparaison de ce que l'individu réalise à ce qui est socialement ou légalement approuvé. La non-conformité des actions individuelles aux attentes sociales et légales produit un sentiment d'anxiété lié à la peur d'être exposé et sanctionné. Le sentiment d'anxiété prouve la déviance de l'acte par rapport aux normes reconnues.

L'examen du mensonge de légitimation a montré que les formes de ce mensonge génèrent des associations émotives différentes entre la culpabilité et l'anxiété. En effet, il semble qu'alors que l'exagération ne produit aucune émotion négative, l'omission engendre uniquement de l'anxiété, l'équivocation provoque uniquement de la culpabilité et la falsification associe ces deux émotions simultanément. Ces états émotionnels traduisent les différentes considérations éthiques attribuées aux formes de mensonge de légitimation. La figure ci-après met en évidence l'affectation de la forme de mensonge de légitimation à la considération éthique qui lui est attribuée par les entrepreneurs.

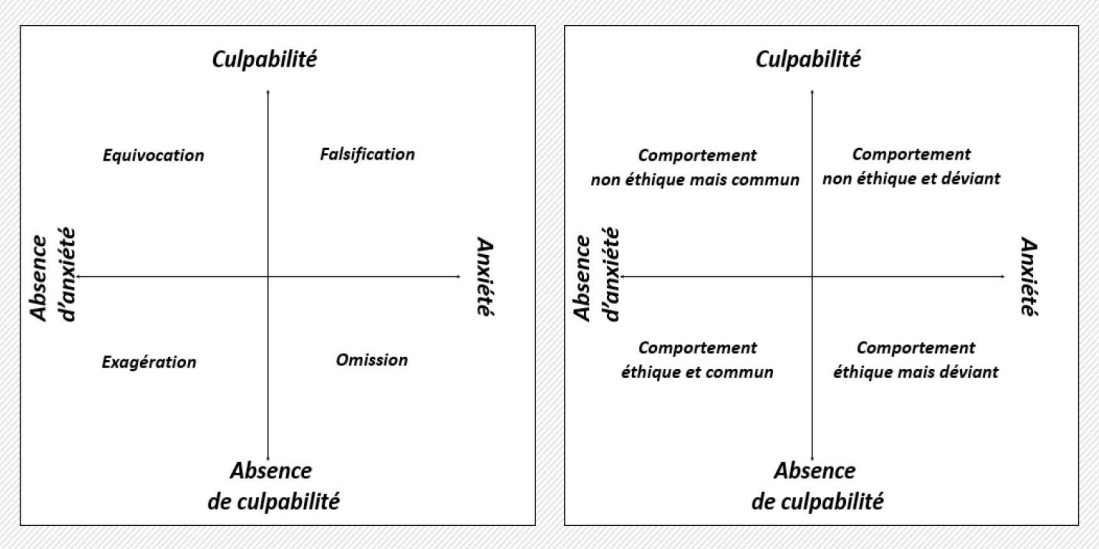


Figure 32 : Implications de l'anxiété et de la culpabilité dans la détermination des considérations éthiques des mensonges de légitimation

Le tableau suivant résume les considérations éthiques attribuées par les entrepreneurs aux mensonges de légitimation.

Tableau 75 : Perception de la valeur éthique du mensonge de légitimation en fonction de sa forme

Mensonges	Conditions	Émotions	Considérations éthiques
Exagération	Absence de préjudices par rapport aux victimes	Absence d'émotions négatives	Comportement normal
Omission	Absence de préjudices par rapport aux victimes	Anxiété	Comportement déviant mais pas non éthique
Équivocation	-	Culpabilité	Comportement non éthique mais pas déviant
Falsification	-	Culpabilité + Anxiété	Comportement non éthique et déviant

Source : Tableau propre au document

4.1. Considération éthique de l'exagération

Le mensonge par exagération n'entraîne pas d'émotions négatives du moment qu'il ne cause aucun préjudice aux PP. Les entrepreneurs pratiquant l'exagération ne s'auto punissent pas et ne craignent ni des sanctions légales ni des sanctions sociales. Le mensonge par exagération est ainsi perçu comme un comportement normal et permis. Il est encouragé par les circonstances relatives à la fragilité de la PNE et n'est pas perçu comme une violation des normes éthiques sociales, professionnelles ou individuelles.

Le mensonge par exagération opère, dans ce que nous appellerons un « espace moral individuel libre ». Cet espace représente une marge entre les normes éthiques sociales et professionnelles, les normes éthiques individuelles et les circonstances du mensonge, dans laquelle les entrepreneurs se permettent, selon leur propre rationalité, de recourir à certaines formes de mensonge sans considérer qu'il y ait eu une transgression des limites éthiques et morales. Une illustration de l'espace moral individuel libre est présentée dans la figure ci-après.

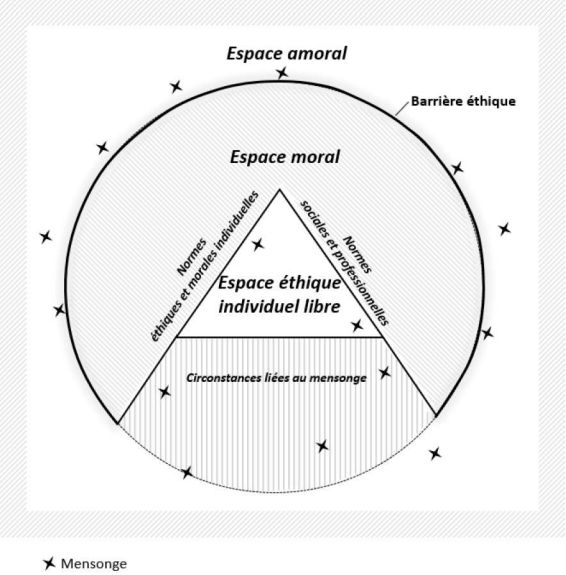


Figure 33 : Espace moral individuel libre

(Figure propre au document)

L'espace moral individuel libre est différent de l'espace amoral désignant un espace où l'individu envisage des solutions aux problèmes sans prendre en compte les règles éthiques et morales. Au sein de l'espace moral individuel libre, la prise de décision est façonnée, à la fois, par les normes sociales et professionnelles, les valeurs individuelles et les circonstances liées aux problèmes rencontrés. Dans des situations normales, le mensonge est contré par des barrières éthiques fixées par l'espace moral. Cependant, ces barrières éthiques sont affaiblies par la position fragile des PNE et par les incitations encourageant les entrepreneurs à mentir,

ce qui permet l'usage de certaines formes de mensonge comme outil de légitimation. L'espace moral individuel libre est flexible. Il peut s'étendre ou se restreindre en fonction des circonstances entourant le mensonge et de la flexibilité des normes et valeurs éthiques individuelles, professionnelles et sociales.

4.2. Considération éthique de l'omission

Le mensonge par omission produit un état d'anxiété découlant de la crainte d'être démasqué et punis. Cette crainte indique que l'omission est un comportement déviant ne correspondant pas aux pratiques reconnues socialement ou légalement. Le mensonge par omission enfreint des règles sociales, professionnelles ou contractuelles établies dans le cadre de macro ou micro-contrats. Cependant, l'absence de culpabilité révèle que le mensonge par omission est toléré par les normes éthiques individuelles s'il n'entraîne pas des conséquences négatives sur les PP victimes. Les entrepreneurs n'ont pas besoin de chercher des excuses et des justifications externes pour s'auto convaincre d'omettre des faits afin de légitimer leurs PNE, toutefois, ils doivent agir de manière à cacher leur acte des PP. Outre les circonstances encourageant les entrepreneurs à omettre, la contradiction entre les normes éthiques individuelles et les normes sociales et professionnelles permet à l'omission d'être incluse dans l'espace moral individuel libre. Cela soulève la question de la hiérarchie des normes éthiques (Landau et Osmo, 2003 ; Harrington et Dolgoff, 2008). Il semble que dans le cas du mensonge par omission, les normes individuelles sont plus importantes que les normes sociales et professionnelles.

4.3. Considération éthique de l'équivocation

Le mensonge par équivocation ne provoque pas une anxiété due à la menace d'être sanctionné si le mensonge est découvert. L'absence de l'anxiété s'explique par une certaine conformité à une règle sociale importante, à savoir l'obligation de dire la vérité. Cependant, bien que cette vérité soit incomplète, non informative et trompeuse, l'anxiété demeure absente chez les entrepreneurs. Il semble que le respect partiel d'une norme sociale confère une légitimité à l'accomplissement de l'équivocation. Néanmoins, le sentiment de culpabilité décelé traduit une transgression des normes éthiques individuelles faisant en sorte que le mensonge par équivocation ne soit pas inclus dans l'espace moral individuel libre. La conformité à une norme sociale et professionnelle peut donner aux entrepreneurs des raisons externes leur permettant d'équivoquer, mais elle ne leur donne pas la possibilité de percevoir l'équivocation comme un comportement permis même lorsque des circonstances favorables le permettent. Pour réaliser l'équivocation, les entrepreneurs doivent trouver des excuses et des justifications externes leur

permettant d'ajuster leurs perceptions négatives de l'équivocation de façon « forcée » afin de la rendre conforme à leurs éthiques individuelles.

4.4. Considération éthique de la falsification

Le mensonge par falsification engendre, à la fois, de l'anxiété et de la culpabilité. Il est simultanément rejeté par les valeurs éthiques individuelles et les normes sociales et professionnelles. Considéré comme un comportement non éthique et déviant, le mensonge par falsification se trouve exclu de l'espace moral individuel libre même lorsqu'il est encouragé par les circonstances. Il n'existe aucune incitation interne autorisant la falsification comme un moyen de légitimation. Toutefois, les entrepreneurs peuvent utiliser certaines justifications et excuses externes afin de réinterpréter les attributs de la falsification de manière à apaiser le sentiment de culpabilité ressentie. Ils doivent aussi agir de manière que la falsification reste ignorée des PP.

Section 6 : Gestion des émotions négatives activées par le mensonge

Le sentiment de culpabilité et/ou d'anxiété activé par certains mensonges, en l'occurrence de la falsification, de l'omission et de l'équivocation, s'ajoute à la liste des problèmes rencontrés par les entrepreneurs. En effet, ces émotions sont susceptibles d'apparaître accidentellement sous la forme de micros-expressions capables de dévoiler les mensonges. Le risque d'auto-trahison incite les entrepreneurs à doubler d'effort en développant des techniques et des stratégies de contrôle interne et externe.

Cette section a pour objectif de recenser la liste des techniques et des stratégies déployées par les entrepreneurs interrogés afin de maîtriser leurs émotions négatives, et ce, à travers une analyse thématique de contenu. Les paragraphes ci-après détaillent les caractéristiques de cette analyse, présentent et interprètent les résultats obtenus.

1. Analyse thématique de contenu

Une gestion efficace du sentiment de culpabilité et/ou d'anxiété permet d'éviter la confusion. En vue d'être neutralisée, la culpabilité requiert l'utilisation des techniques orientées vers le soi (Sykes et matza 1957). En revanche, l'anxiété nécessite l'adoption de stratégies de contrôle orientées vers l'environnement (Yuill et al., 2006).

Les tableaux ci-dessous présentent respectivement l'ensemble des techniques et des stratégies susceptibles d'inhiber les effets indésirables de la culpabilité et de l'anxiété.

Tableau 76 : Techniques de neutralisation de la culpabilité

Techniques	Explications
Déni de responsabilité	Atténuation de la culpabilité en attribuant la faute à une cause externe.
Déni de préjudice	Atténuation de la culpabilité en réclamant l'absence de conséquences négatives majeures.
Déni de victime	Atténuation de la culpabilité en réclamant l'absence de victimes.
Condamnation des accusateurs	Atténuation de la culpabilité en accusant les autres de faire pareil ou pire.
Appel à une forte loyauté	Atténuation de la culpabilité en réclamant que c'est pour une cause importante ou noble.
Métaphore du registre	Atténuation de la culpabilité en réclamant les bonnes actions faites antérieurement.
Comparaison sociale	Atténuation de la culpabilité en se comparant aux autres.
Justification par renvoi	Atténuation de la culpabilité en évitant d'aborder les faits.
Déni d'illégalité	Atténuation de la culpabilité en réclamant la légalité de l'acte.

Source : Synthèse de la littérature

Le tableau ci-après présente les stratégies de gestion de l'anxiété.

Tableau 77 : Stratégies de gestion de l'anxiété

Stratégies	Types d'action
Stratégies défiant l'observation directe	Altération de la localisation de l'objet du mensonge
	Altération de l'apparence de l'objet du mensonge
	Altération de l'environnement de l'objet du mensonge
	Altération du moyen de communication
	Diminution des capacités de la victime
	Redirection de l'attention de la victime
Stratégies défiant l'investigation	Blocage du processus de création de preuves
	Dissimulation des preuves
	Destruction des preuves
	Diminution des capacités de la victime
	Redirection des efforts de la victime
Stratégie défiant la dénonciation	Dissimulation des preuves
	Altération du processus de signalement du mensonge
	Altération des capacités du dénonciateur
	Altération de la transmission du rapport oral ou écrit
	Altération du contenu du rapport
	Altération des capacités de la victime

Source : Tableau adapté de Yuill et al. (2006, pp. 31-32)

L'analyse thématique de contenu s'est concrétisée par le repérage des unités de sens en lien avec la gestion des émotions, et ce, à partir des discours des entrepreneurs ayant déclaré avoir ressenti des émotions négatives, précisément, les entrepreneurs 1, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 17 et 19 ayant expérimenté de la culpabilité et les entrepreneurs 1, 2, 4, 5, 7, 9, 15, 17, 19 et 20 ayant expérimenté de l'anxiété.

Dans le but de garantir la fiabilité de l'analyse, un double codage a été exécuté (Miles et Huberman, 2003). Nous avons, tout d'abord, accompli un codage manuel pour vérifier la correspondance des catégories de codification retrouvées dans la littérature aux unités de sens identifiées dans les discours traités. Ce premier codage a mis en évidence l'existence d'une stratégie d'évaluation des risques encourus, non identifiée auparavant dans notre revue de littérature, permettant l'atténuation du sentiment d'anxiété.

Dans le but d'approfondir nos connaissances sur les aspects de cette stratégie, nous avons effectué un retour à la littérature qui nous a amené à étudier le modèle de prise de décision éthique de Jones (1991). Ce modèle met la lumière sur un ensemble de dimensions morales relatives au comportement envisagé lors de la prise de décision éthique, à savoir : (1) la magnitude des conséquences estimées ; (2) La probabilité des effets ; (3) L'immédiateté temporelle des conséquences ; (4) le niveau de proximité par rapport aux victimes ; (5) La concentration des effets dans la population et (6) le consensus social vis-à-vis du comportement.

La magnitude des conséquences estimées traite les résultats positifs et négatifs d'une action. Elle représente, selon Barnett (2001, p. 1040), la somme des avantages et des inconvénients causés à la fois aux victimes et aux bénéficiaires. Jones (1991, p. 374) mentionne que la magnitude des conséquences est particulièrement examinée en fonction de deux caractéristiques, précisément, la gravité de l'action et le nombre de victimes impactées. Selon Fritzsche et Becker (1982), les individus renoncent à prendre une décision quand ses conséquences négatives sont graves.

La probabilité des effets représente la fonction conjointe de la probabilité de réalisation effective de l'acte et de sa probabilité de causer les inconvénients ou les avantages prédits (Jones, 1991, p. 375). Kahneman et Tversky (1982) soulignent que même des estimations approximatives permettent d'évaluer les conséquences de l'acte.

L'immédiateté temporelle des conséquences correspond à la durée qui s'écoule entre la réalisation de l'action et l'apparition de ses conséquences (Chia et Mee, 2000, p. 257). Il a été

démontré, par March et Shapira (1987, p. 1405), que les individus ont tendance à s'engager dans les transactions dont les effets indésirables se manifestent tardivement.

Le niveau de proximité par rapport aux victimes se rapporte à l'affinité entre la victime et le bénéficiaire. Le sentiment de proximité est défini, par Jones (1991, p. 376), comme étant le sentiment de rapprochement social, culturel, psychologique ou physique, ressenti par une personne envers les autres. Singhapakdi et al. (1996, p. 247) ont démontré que les individus se soucient davantage des personnes qui leur sont proches que celles qui leur sont différentes ou éloignées.

La concentration des effets dans la population représente, selon Jones (1991, p. 377), le degré de restriction des effets d'un acte à un petit groupe d'individus qui subit, à lui seul, toutes les conséquences. Les individus reconnaissent plus facilement l'immoralité d'un acte quand ce dernier vise, particulièrement, à nuire à un groupe de personnes restreint.

Le consensus social est défini comme étant le niveau d'accord autour de la moralité d'une action. Un degré élevé de consensus est susceptible d'être si une situation comporte la violation claire d'une norme sociale ou professionnelle connue.

Le tableau suivant résume les sous-catégories relatives à l'évaluation de risque déployées pour gérer le sentiment d'anxiété.

Tableau 78 : Sous-catégories employées pour évaluer les risques du mensonge

Catégorie	Sous-catégories
Évaluation des risques	Magnitude des conséquences estimées
	Probabilité des effets
	Immédiateté temporelle des conséquences
	Proximité par rapport aux victimes
	Concentration des effets dans la population
	Consensus social

Source : Jones (1991)

Afin de compléter le processus du double codage, nous avons transmis les discours retranscrits ainsi que les différentes catégories identifiées aux deux chercheurs sollicités précédemment, et ce, en vue d'exécuter leurs propres codages. En comparant leurs résultats aux nôtres, un taux de correspondance équivalant à 87% a été obtenu. Après la discussion et la modification des éléments ambigus, une deuxième analyse a été réalisée à l'aide du logiciel « *MaxQDA* ».

Un nouveau projet, nommé « Gestion des émotions négatives », a été créé et toutes les réponses collectées y ont été importées séparément. Les résultats de cette analyse seront présentés dans les paragraphes suivants.

2. Gestion du sentiment de culpabilité

Les transgressions éthiques sous-entendues n'ont aucunement affaibli la volonté des entrepreneurs à commettre certaines manœuvres mensongères. Elles ont eu lieu grâce à des techniques de justification neutralisant le sentiment de culpabilité ressenti. Le tableau suivant expose l'ensemble des techniques employées par les entrepreneurs interrogés.

Tableau 79 : Techniques employées pour neutraliser le sentiment de culpabilité

Techniques	Exemple d'unité de sens
Déni de responsabilité	« *Malheureusement, c'est comme ça que le système fonctionne. Tout est permis pour réussir. Le commerce est un terrain de guerre où tout est permis. Les conditions de travail sont difficiles* ». Entrepreneur 1
Déni d'illégalité Comparaison sociale	« *Ce n'est qu'une technique de commercialisation comme beaucoup d'autres... Ce n'est pas illégal et ce qui n'est pas illégal est permis* ». Entrepreneur 3 *« On n'est pas les seules à avoir employé cette stratégie, beaucoup d'entreprises font pareil ».* Entrepreneur 3
Appel à une forte loyauté	*« Il fallait en tirer un profit compte tenu de toutes les dépenses faites… Il fallait aussi qu'on gagne du temps pour que nos employés puissent trouver d'autre moyens de subsistance, surtout que la plupart est issue d'un milieu défavorable. On est aussi responsable de leur sort ».* Entrepreneur 4
Déni de responsabilité	« *Il est préférable de garder une certaine éthique dans les affaires, mais ce n'est pas toujours évident. On est obligé de prendre des risques supplémentaires, car l'environnement des affaires n'est pas clément avec les petits projets. Il y a beaucoup d'injustice dans les affaires. On s'adapte pour ne pas en être victime* ». Entrepreneur 7
Déni de responsabilité	« *Dans l'absolu, je préfère être honnête avec mes clients. J'ai la conscience plus tranquille et sa demande moins d'effort et de réflexion. Cependant, certains faits m'obligent malgré moi à mentir* ». Entrepreneur 9
Déni de responsabilité Comparaison sociale	« *On n'avait pas beaucoup de choix. Il fallait survivre jusqu'à trouver une solution ».* *« N'importe quel autre entrepreneur aurait fait la même chose à ma place ».* Entrepreneur 10

Techniques	Exemple d'unité de sens
Comparaison sociale Appel à une forte loyauté	*« J'ai souffert des personnes malhonnêtes dans mon travail et j'ai décidé d'être comme elles ».* Entrepreneur 11 *« Je me permets de mentir si le mensonge garanti mon intérêt et celui de mon entreprise ».* Entrepreneur 11
Déni de responsabilité	*« Cette manœuvre est peut-être injuste à l'égard des concurrents, mais c'est la règle du jeu ».* Entrepreneur 17
Déni de responsabilité Appel à une forte loyauté	*« Il fallait agir, il n'y avait pas d'autres alternatives disponibles »* Entrepreneur 19 *« On s'est donné à fond et on était conscient que ce projet améliorera le sort de plusieurs familles ».* Entrepreneur 19

Le tableau suivant illustre la fréquence d'apparition des techniques de neutralisation

Tableau 80 : Fréquence d'apparition des techniques de neutralisation repérées

	Déni de responsabilité	Déni d'illégalité	Appel à une forte loyauté	Comparaison sociale
Entrepreneur 1	1	0	0	0
Entrepreneur 3	0	1	0	1
Entrepreneur 4	0	0	1	0
Entrepreneur 7	1	0	0	0
Entrepreneur 9	1	0	0	0
Entrepreneur 10	1	0	0	1
Entrepreneur 11	0	0	1	1
Entrepreneur 17	1	0	0	0
Entrepreneur 19	1	0	1	0
F*=	**6** (67%)	**1** (11%)	**3** (33%)	**3** (33%)

* Nombre d'entrepreneurs ayant utilisé la technique sur le nombre d'entrepreneurs ayant ressenti de la culpabilité.

Parmi les neuf techniques de neutralisation identifiées dans la littérature, seulement quatre ont été retrouvées dans les discours collectés, à savoir : (1) le déni de responsabilité, (2) l'appel à une forte loyauté, (3) la comparaison sociale et (4) le déni d'illégalité.

Il est à noter que, dans certains cas, plusieurs techniques de neutralisation ont été employées pour atténuer la culpabilité issue d'un seul mensonge. Néanmoins, ce constat ne nous permet pas de confirmer ou d'infirmer l'existence d'une relation entre le nombre de techniques employées et l'intensité de la culpabilité ressentie.

Tableau 81 : Neutralisation de la culpabilité en fonction de la forme de mensonge

	Exagération	Équivocation	Omission/ Équivocation	Falsification	∑ =
Déni de responsabilité	1	0	1	4	**6**
Déni d'illégalité	0	1	0	0	**1**
Appel à une forte loyauté	0	1	1	1	**3**
Comparaison sociale	0	2	0	1	**3**

1.1. Neutralisation de la culpabilité par le déni de la responsabilité

Deux tiers des entrepreneurs ayant expérimenté de la culpabilité ont neutralisé ce sentiment par le rejet de la faute sur des causes externes échappant à leur contrôle. Ce constat renvoie au concept de locus de contrôle, du fait d'avoir mis en avant le degré de maîtrise que les entrepreneurs pensent détenir de leurs comportements (Spector, 1988, p. 335). Selon Phares (1976), il existe deux variétés de locus de contrôle, à savoir : un locus de contrôle interne et un locus de contrôle externe. Les individus ayant un locus de contrôle interne estiment que toutes leurs actions résultent de leurs propres choix et assument complètement les effets qui en dérivent. En revanche, les individus ayant un locus de contrôle externe estiment que leurs actions sont déterminées par des facteurs sur lesquels ils ont très peu d'influence (i.e. le destin, les circonstances et la chance) et n'assument pas les retombées qui en émanent. Le recours à la technique de déni de responsabilité reflète l'existence d'un fort locus de contrôle externe chez les entrepreneurs 1, 7, 9, 10, 17 et 19. Selon Baucus (1994, p. 715), ces entrepreneurs sont davantage prédisposés à agir d'une manière non éthique que ceux dont le locus de contrôle est interne.

1.2. Neutralisation de la culpabilité par la comparaison sociale

La technique de comparaison sociale a été employée par les entrepreneurs 3, 10 et 11, soit un tiers des entrepreneurs ayant ressenti de la culpabilité. Cette technique démontre que ces entrepreneurs ont procédé à l'analyse des comportements de leurs homologues et les ont imités afin de régler leurs propres problèmes. L'imitation des comportements perçus comme non éthiques reflète, en partie, l'inefficacité des systèmes de contrôle sociaux ou légaux et confirme le caractère défavorable du climat des affaires. En ce sens, Morris et Klesner (2010) affirment que le climat des affaires défavorable promulgue les comportements favorisant les approches instrumentales et individualistes au détriment des approches universalistes et sociales. Par ailleurs, Dimant (2015) explique que le concept d'imitation négative est susceptible de se propager par contact des personnes déviantes. En ce sens, Gino et Galinsky (2012) ont prouvé

que la proximité psychologique, sociale ou professionnelle, vis-à-vis d'une personne agissant de façon non éthique crée une distance par rapport au code éthique personnel et augmente le risque de conformité par rapport à ce comportement. Une partie des entrepreneurs interrogés ont constaté que leurs homologues peuvent enfreindre les normes éthiques sans être punis et les ont imités afin de résoudre les problèmes rencontrés.

1.3. Neutralisation de la culpabilité par l'appel à une forte loyauté

La technique d'appel à une forte loyauté a été utilisée, à son tour, par un tiers des entrepreneurs ayant expérimenté de la culpabilité, précisément, les entrepreneurs 4, 11 et 19. Cette technique témoigne du fort engagement détenu à l'égard d'une cause perçue comme importante et suprême. Leur loyauté renvoie à une adhésion inconditionnelle, absolue et impérative dont l'infaillibilité rappelle le concept du machiavélisme. Selon Christie et Geis (1970), pères fondateurs de ce concept, le machiavélisme est un trait de personnalité illustrant la prédisposition d'un individu à être manipulateur et impitoyable dans la poursuite de ses intérêts. Par ailleurs, Li-Ping Tang et al. (2008) décrivent le machiavélisme comme étant l'ensemble de stratégies de conduite sociale impliquant la manipulation et la tromperie. Les machiavéliens sont souvent perçus comme des personnes rationnelles et matérialistes qui justifient leurs démarches non éthiques par l'atteinte des objectifs importants à leurs yeux. Ils ont tendance à se préoccuper de l'efficacité et de l'efficience au détriment de la justice et de l'équité. Dans le cas des entrepreneurs 4, 11 et 19, l'engagement envers la réalisation d'un objectif personnel ou social leur a servie de justification pour légitimer les mensonges commis.

1.4. Neutralisation de la culpabilité par le déni d'illégalité du mensonge

La technique de déni d'illégalité n'a été utilisée qu'une seule fois par l'entrepreneur 3. Le recours à cette technique démontre que cet entrepreneur a reconnu le caractère non éthique de son comportement mais il l'a justifié par sa légalité aux yeux de la loi. La contradiction entre les valeurs éthiques et morales et les pratiques légales confère une légitimité à la réalisation des comportements non éthiques.

3. Gestion du sentiment d'anxiété

Les résultats ont montré que les entrepreneurs ayant expérimenté de l'anxiété ont développé des stratégies de contrôle pour atténuer ce sentiment. En effet, 30% des entrepreneurs ont eu recours à la dissimulation du mensonge, 30% ont évalué les risques encourus et 40% ont employé ces deux stratégies simultanément (annexe H).

3.1. Dissimulation du mensonge

Les entrepreneurs 1, 4, 7, 9, 17 et 19, soit les deux tiers des entrepreneurs ayant ressenti de la peur d'être découvert, ont maitrisé ce sentiment par la dissimulation du mensonge. La dissimulation leur a permis, dans un premier temps, d'agir discrètement et, dans un deuxième temps, d'éviter les scandales publics, l'extorsion et la sanction. L'examen des stratégies de dissimulation a montré que ces entrepreneurs ont utilisé uniquement deux types de stratégie, parmi les seize identifiées par Yuill et al. (2006). En effet, 29% des entrepreneurs ont eu recours à la dissimulation du mensonge par le blocage du processus de création de preuves et 71% par la dissimulation du mensonge des dénonciateurs. Le tableau ci-dessous met en évidence ces stratégies.

Tableau 82: Stratégies adoptées par les entrepreneurs pour dissimuler le mensonge

Stratégie : Dissimulation du mensonge de l'investigation		
Action : Bloquer le processus de création de preuves	Entrepreneur 17 **:** « *L'exagération des faiblesses des concurrents n'est faite qu'oralement pour ne pas laisser de preuves, sinon cela peut être considéré comme un délit. On ne veut pas être confronté à la justice pour ce genre de problème* ». Entrepreneur 19 : « *Il fallait beaucoup de coordination pour que notre stratégie ne soit pas découverte* ».	F*= 29%
Stratégie : Dissimulation du mensonge des dénonciateurs		
Action : Cacher les preuves des dénonciateurs	Entrepreneur 1 : « *On essaye d'éviter au maximum la fuite d'informations. Une mauvaise information se trouvant entre les mains d'un mauvais concurrent peut nous créer des problèmes* ». Entrepreneur 4 : « *Mes associés et moi n'avons informé personne, mis à part notre avocat qui suivait notre affaire depuis le début et qui nous conseillait sur le plan juridique vis-à-vis des implications légales de nos actions* ». Entrepreneur 7 : « *Tous nos employés étaient au courant des problèmes, mais en m'entendant donner des réponses vagues, ils se sont alignés à ma version des faits. Ils sont loyaux et fidèles à l'entreprise* ». Entrepreneur 9 : « *Mes associés étaient au courant. On s'est arrangé avec le promoteur pour qu'il approuve notre entreprise. Lui aussi était quelqu'un de fiable. On a de bon rapport et dès qu'il a de nouveaux travaux, il fait appel à nos services. Je pense que c'est tout, on ne va pas le crier sur les toits. Le marché est petit, tout le monde connaît tout le monde* ». Entrepreneur 20 : « *La discrétion est très importante* ».	F*= 71%

*Fréquence calculée sur la base des entrepreneurs ayant ressenti de la culpabilité et l'ayant neutralisé par la dissimulation des preuves.

3.1.1. Gestion de l'anxiété par le blocage du processus de création de preuves

La dissimulation du mensonge par le blocage de création de preuves est une stratégie mettant en avant les précautions prises par les entrepreneurs avant la réalisation de la manœuvre mensongère. Ce constat confirme les résultats retrouvés dans la quatrième section de ce chapitre. En effet, la prévalence de la communication orale du mensonge diminue les chances d'être enregistré et permet, ainsi, aux entrepreneurs de modifier leurs propos et leurs comportements en fonction de la réaction des victimes. Le blocage du processus de création de preuves est considéré comme une stratégie de contrôle préventif. Néanmoins, cette stratégie n'est pas toujours évidente. Les résultats décrits dans la quatrième section ont montré que 70% des mensonges émis sont vérifiables par les victimes durant ou après l'échange. Ce taux élevé de prise de risque stimule le sentiment d'anxiété chez les entrepreneurs et les incite à adopter des stratégies favorisant le blocage d'accès aux preuves.

3.1.2. Gestion de l'anxiété par la dissimulation des preuves des dénonciateurs

Les résultats de la quatrième section de ce chapitre ont montré que la plupart des entrepreneurs ont eu besoin de l'aide de complices afin de mettre au point leurs mensonges. Ces complices sont internes ou externes à l'entreprise. Ils interviennent directement ou indirectement dans le processus du mensonge. Ainsi, le recours à leur aide augmente le risque de dénonciation, et ce, à cause d'une trahison explicite de la confiance établie avec l'entrepreneur ou bien, à cause de la diffusion non modérée de la vérité jusqu'à ce qu'elle parvienne aux victimes. La dénonciation du mensonge augmente le sentiment d'anxiété chez les entrepreneurs. Les chances que les victimes apprennent la vérité étant élevées, les entrepreneurs adoptent des stratégies pour se prémunir contre ce risque. De ce fait, ces derniers tendent à limiter le cercle de personnes au courant du mensonge ou tendent à s'entourer de personne ayant un intérêt particulier à garder le mensonge secret. L'implication de complices actifs se fait dès le commencement du processus du mensonge (i.e. avocat, comptable…). Leurs apports pèsent dans la réussite du mensonge et leur coopération atteste de la confiance que les entrepreneurs leur accordent. En revanche, l'implication de complices passifs n'est pas toujours un choix. En effet, les objets de certains mensonges sont parfois évidents et impossibles à cacher, surtout des PP internes (i.e. employés). Par l'observation directe des faits, ces derniers sont susceptibles de pouvoir distinguer le vrai du faux. Dans ce cas, les entrepreneurs n'ont pas le choix que de s'entourer de personnes de confiance.

Tableau 83 : Stratégies d'atténuation du sentiment d'anxiété employées par les entrepreneurs

Stratégies	Actions	Entrepreneurs									
		1	**2**	**4**	**5**	**7**	**9**	**15**	**17**	**19**	**20**
Dissimulation	Dissimulation de l'observation directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Dissimulation de l'investigation	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
	Dissimulation des dénonciateurs	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1
Évaluation des risques	Magnitude des conséquences	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0
	Probabilité des effets	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0
	Immédiateté temporelle des effets	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Proximités des victimes	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Concentration des effets	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consensus social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
∑ =		**2**	**2**	**1**	**2**	**3**	**3**	**1**	**2**	**1**	**1**

3.2. Évaluation des risques

Les résultats ont montré que 70% des entrepreneurs interrogés évaluent les risques potentiellement pris par la réalisation du mensonge. Ce constat confirme la présence d'un contrôle préventif appliqué pour se prémunir contre les retombées négatives du mensonge. L'évaluation du risque encouru a touché principalement deux dimensions du mensonge à savoir : (1) la magnitude des conséquences estimées et (2) la probabilité de réalisation des effets. Le tableau suivant met en évidence les propos des entrepreneurs relatifs à ces résultats.

Tableau 84 : Dimensions du comportement mensonger évaluées par les entrepreneurs

Entrepreneur ayant ressenti de l'anxiété	Verbatims	Technique (s)
Entrepreneur 1	« *On contacte notre avocat et on prépare tous les arguments et documents nécessaires pour notre défense en cas de problème… On essaye aussi de collecter le maximum d'informations sur les parties adverses. C'est important dans la mesure où cela nous permettra d'anticiper leurs actions et mieux estimer les risques* ».	Probabilité de réalisation des effets
Entrepreneur 2	*« Si ça ne dépasse pas la ligne rouge, ce n'est pas grave ».* *« Je n'aurais jamais fait une chose pareille à un fournisseur local… Je les connais presque tous personnellement et je sais que cela aurait pu leur causer de grosses pertes ».*	Magnitude des conséquences estimées Proximité par rapport aux victimes
Entrepreneur 5	« *On a pris en compte tous les aléas qui risquaient de nous empêcher de garantir la disponibilité de la marchandise vendue* ». « C'est conséquent pour nous et pour *les clients… Si on manque à nos engagements, les clients peuvent nous poursuivre légalement* ».	Probabilité de réalisation des effets Magnitude des conséquences
Entrepreneur 7	« *Nous avons une parfaite connaissance des enjeux* ». « *Étant donné que nous avons relancé le processus de négociation, les clients ne se rendront compte de rien* ».	Magnitude des conséquences Probabilité de réalisation des effets
Entrepreneur 9	« *C'était risqué, mais on a su bien gérer la situation. J'ai pris la bonne décision, au bon moment et avec les bonnes personnes* ».	Magnitude des conséquences Probabilité de réalisation des effets

Entrepreneur ayant ressenti de l'anxiété	Verbatims	Technique (s)
	« *... Le fait d'agir ainsi n'a pas lésé les intérêts de notre client…Nous l'avons encouragé à essayer nos produits et il n'a pas été déçu* ».	
Entrepreneur 15	« *Chaque nouveau projet est un défi à relever. On apprend tous les jours au fur et à mesure des demandes de nos clients… Parfois c'est compliqué, mais c'est notre cuisine interne, ça n'a pas d'impact sur la qualité des services fournis* »	Probabilité de réalisation des effets
Entrepreneur 17	« *Comme je vous ai dit, ceci peut amener à des poursuites judiciaires…Ça peut facilement se retourner contre nous… On prend nos précautions dès le départ* ».	Magnitude des conséquences

3.2.1. Gestion de l'anxiété par l'évaluation de la magnitude des conséquences

Les résultats ont montré que 50% des entrepreneurs ayant ressenti de l'anxiété ont procédé à une évaluation de la gravité des retombées de leurs mensonges avant de s'engager dans ce comportement. Néanmoins, nous avons remarqué que, même s'ils perçoivent le mensonge comme risqué, ils le commettent tout de même parce qu'ils estiment que les conséquences de l'inaction sont plus lourdes que celles de l'action. L'évaluation des préjudices permet aux entrepreneurs de prévoir, à l'avance, des mesures pour amortir les conséquences et non pour renoncer aux mensonges (i.e. préparation d'argument, préparation de contre preuves…). Ces mesures les aident à réduire le sentiment d'anxiété et à prévoir un plan d'action en cas de problème.

3.2.2. Gestion de l'anxiété par l'évaluation de la probabilité des effets

De même que dans le cas de l'évaluation de la magnitude des conséquences, 50% des entrepreneurs interrogés ayant ressenti de l'anxiété ont évalué la probabilité d'apparition des effets négatifs du mensonge avant sa réalisation. Ces entrepreneurs comptent, en grande partie, sur la résolution des problèmes rencontrés avant l'apparition des retombées péjoratives afin de discréditer les suspicions des PP. L'estimation de la non-apparition des effets négatifs rassure les entrepreneurs et diminue le sentiment d'anxiété ressentie.

Conclusion

À l'issue de ce chapitre, nous avons réussi à apporter des clarifications autour de la pratique du mentir à des fins de légitimation organisationnelle. En effet, grâce aux multiples analyses de contenu réalisées sur les discours collectés, nous avons, tout d'abord, identifié les différents problèmes rencontrés par les PNE. Ces problèmes tournent autour de trois axes, précisément, des problèmes d'ordre relationnel, des problèmes d'ordre financier et procédural et des problèmes d'ordre environnemental. Ils sont causés par le manque de légitimité ou ils empêchent l'acquisition d'une légitimité initiale. Nous avons, ensuite, examiné la typologie de l'ensemble des mensonges collectés. Les résultats ont montré que les entrepreneurs ont tendance à mentir davantage par falsification et par exagération que par omission ou équivocation. Ces mensonges traitent les origines ou les conséquences des problèmes rencontrés. Par ailleurs, il a été démontré que trois facteurs encouragent le mensonge. Ils renvoient au fort engagement détenu envers les objectifs, à la peur de l'échec et au climat des affaires défavorable au développement des PNE.

Les mensonges de légitimation s'adressent à la PP causant le problème ou la PP impactée par celui-ci. Ils peuvent aussi être adressés à plusieurs victimes n'ayant aucun contact entre elles. Les résultats ont montré que la PP la plus ciblée par le mensonge représente les clients. Par ailleurs, la plupart des mensonges ont été transmis oralement afin d'éviter la création de preuves. Ces mensonges sont, dans la plupart des cas, non enregistrables mais vérifiables par les PP. Le recours au mensonge est principalement décidé par l'entrepreneur. Toutefois, ce dernier peut s'adresser à des complices, internes ou externes à l'entreprise, dont l'implication varie en fonction du contexte.

L'étude des considérations éthiques des mensonges de légitimation, à travers les émotions des entrepreneurs, nous a permis de retracer les causes de leur apparition. En effet, les résultats ont montré que le recours aux mensonges par exagération est dû à la tolérance de ce comportement au niveau individuel, social et légal. Les entrepreneurs considèrent l'exagération normale lorsqu'elle promeut l'entreprise et assure sa légitimité. En revanche, le mensonge par omission est perçu comme une pratique condamnable socialement ou légalement, mais cette condamnation est sans fondement éthique ou moral. Inversement, la culpabilité générée par l'équivocation souligne la non-conformité du mensonge, socialement et légalement acceptable, aux règles éthiques et morales. La divergence entre les normes sociales, légales et individuelles confère une légitimité à la réalisation de l'équivocation et de l'omission.

Les sentiments d'anxiété et de culpabilité activés par la falsification reflètent le niveau de gravité de cet acte. Considéré comme non éthique et déviant, le recours à la falsification ne peut être attribué qu'aux circonstances. Ce constat témoigne du niveau de risque élevé que les entrepreneurs sont prédisposés à encourir.

Par ailleurs, les résultats de ce chapitre ont cerné les techniques et les stratégies déployées par les entrepreneurs pour gérer les émotions négatives causées par le mensonge. Les techniques utilisées pour neutraliser la culpabilité varient entre (1) le déni de responsabilité dénotant au passage l'existence d'un fort locus de contrôle externe, (2) l'appel à une forte loyauté reflétant des symptômes de machiavélisme et (3) la comparaison sociale confirmant l'existence d'un manque de contrôle légale et sociale. En revanche, les stratégies employées pour gérer le sentiment d'anxiété ont démontré l'existence de deux types de contrôle : (1) un contrôle préventif illustré par le blocage de création de preuves et par l'évaluation des conséquences du mensonge et (2) un contrôle postérieur illustré par la dissimulation des preuves pour empêcher la dénonciation.

Le chapitre suivant examinera en profondeur le processus du mensonge de légitimation.

CHAPITRE 6

RECONSTITUTION DU PROCESSUS OPERATOIRE RELATIF AUX MENSONGES DE LEGITIMATION

Introduction

La maîtrise des pratiques mensongères requiert généralement une préparation logistique et mentale imposante et éventuellement l'élaboration d'un plan d'action portant une attention particulière aux procédures de secours en cas de découverte.

Ce chapitre vise à regrouper tous les résultats retrouvés dans le chapitre précédent, en vue de construire un processus général illustrant la réalisation du mensonge de légitimation. Il est composé de quatre sections. Étant donné que l'étude des processus demande tout d'abord une clarification des notions de bases, la première section dresse une mise au point autour de la notion de processus. La deuxième section présente les caractéristiques de l'analyse adoptée pour répondre à l'objectif énoncé. La troisième section décrit, cas par cas, les processus du mensonge tels que réalisés par les entrepreneurs interrogés. La quatrième section dresse l'esquisse d'un processus général résumant les principales phases ayant permis aux entrepreneurs de se servir du mensonge en tant que manœuvre de légitimation.

Section 1 : Mise au point autour de la notion de processus

Il ne semble pas exister de consensus quant à une définition généralisable de la notion de processus (Langley, 2009, p. 409). De ce fait, nous proposons, dans le cadre de cette première section, de déterminer les caractéristiques de cette notion ainsi que les cadres méthodologiques qui lui sont appropriés.

1. Caractéristiques générales d'un processus

Ce paragraphe a pour objectif de présenter les différentes définitions du processus, ses structures potentielles, les théories décrivant son développement ainsi que les démarches processuelles.

1.1. Clarification de la notion de processus

Dans son appréhension la plus basique, le processus est défini en fonction mécanique. En ce sens, le processus se limite à la description des activités transformant des éléments d'entrée « *inputs* » en des éléments de sortie « outputs » (Damij et al., 2008, p. 1128). Les processus sont ainsi préconisés comme des procédés de création de valeur ajoutée et sont classés en trois catégories : (1) des processus de réalisation décrivant les étapes de production de biens ou de services ; (2) Des processus de management décrivant des mesures de suivi de performance ;

(3) Des processus de support décrivant les moyens nécessaires à la réalisation des différentes activités. Néanmoins, au-delà de cette définition, la notion de processus porte une attention particulière à la cognition, aux idées et aux décisions. Ainsi, il devient possible de parler de processus décisionnel. Le processus décisionnel est défini par Bérard (2009, p. 78) comme étant un ensemble d'étapes interdépendantes aboutissant à un choix d'actions précis. Par ailleurs, Van de Ven (1992, p. 169) indique, à son tour, que la notion de processus peut interférer avec une logique de causalité, une logique de catégorisation de concepts ou bien une logique de séquentialité des événements. Les trois paragraphes suivants expliquent cette interférence entre la notion de processus et les différentes logiques susmentionnées.

1.1.1. Le processus comme un ensemble de liens de causalité entre des variables

Cette logique conceptualise les processus à travers l'établissement de relations entre des variables observables et des variables non observables, et ce, sur la base de formules de mesure de la variance. En dépit de sa simplicité, cette logique a suscité la critique de plusieurs chercheurs. À cet effet, Mohr (1982) introduit la distinction entre les théories de la variance et les théories du processus. Il stipule qu'en opposition aux théories de la variance, les théories du processus tournent autour de la séquentialité et de la temporalité des événements. Les processus sont ainsi exposés sous forme de modèles décrivant qui fait quoi, quand, et ce qui se passe par la suite plutôt qu'en termes de présence faible ou élevée d'une variable ou d'un attribut. Langley (2009, p. 410), quant à lui, avance que les théories du processus mettent l'accent sur la causalité nécessaire plutôt que sur la causalité nécessaire et suffisante. L'impact de tout événement dépend de ce qui lui précède et de ce qui lui succède, sans pour autant se soucier du degré de cette dépendance. Le tableau suivant met en avant les différences entre les théories de la variance et les théories du processus :

Tableau 85 : Distinction entre théories de la variance et théories du processus

Variances	Processus
1. Éléments de la théorie	
Les composantes du processus sont des variables interdépendantes reflétant les états de différents construits. (Sabherwal et Robey, 1995, p. 307)	Les composantes du processus sont des étapes temporaires d'un événement en cours d'évolution continuelle. (Langley, 1999, p. 5).
2. Ordre temporel des entités étudiées	
Le classement chronologique n'est pas nécessaire aux résultats. (Mohr, 1982, p. 37)	Le classement chronologique des événements est essentiel. (Mohr, 1982, p. 37)
3. Causalité	
Chaque variable, seule ou combinée à d'autres variables, a un impact sur les résultats. L'étendue de son impact ne s'affaiblit pas en fonction des circonstances. (Mohr, 1982, p. 41)	Les théories du processus se concentrent sur les événements critiques et sur leurs conjonctures pour expliquer le changement. Chaque événement pousse le processus vers un résultat particulier. (Poole et Rosenthal, 2000, p. 41)
4. Changement de la signification des entités étudiées	
Les variables n'ont qu'une seule signification au cours du temps. Elles ne changent pas de qualité peu importe le temps et le lieu. Poole et Rosenthal (2000, p. 31)	Les approches du processus abordent des questions sur comment et pourquoi les événements émergent, se développent et s'achèvent dans le temps. Par conséquent, une entité peut changer de signification avec le temps. (Langley, 1999, p. 1)
5. Méthodologie	
Typiquement quantitative	Typiquement qualitative
6. Type d'explication	
Explications en termes de variables indépendantes provoquant des changements sur une variable dépendante. (Van de Ven et Poole, 2005)	Explications en tant que récits ou histoires sur la façon dont une séquence d'événements se déroule pour produire un résultat donné. (Van de Ven et Poole, 2005)

Source : Ortiz de Guinea et Webster (2014, p. 3)

Van de Ven et Huber (1990) mentionnent que les explications des théories de la variance impliquent généralement des hypothèses très restrictives et irréalistes quant à l'ordre et à la chronologie du déroulement des événements du processus. Ils proposent d'améliorer la robustesse de ces théories en identifiant les raisons de la relation d'influence entre les variables.

1.1.2. Le processus en tant que catégorie de concepts

Cette deuxième logique s'appuie sur la catégorisation de différents concepts. L'idée de base est que ces derniers soient repérés, opérationnalisés et mesurés en tant que des entités fixes ayant des attributs variant selon une échelle numérique allant d'une valeur X à une valeur Y (X se référant à « très faible » et Y à « très fort »). Par exemple, Van de Ven et Huber (1990) découpent le processus de prise de décision stratégique en trois catégories, à savoir, la recherche de problèmes, l'analyse des alternatives et la planification stratégique, et ce, en vue de les opérationnaliser par des variables interagissant ensemble pour créer les résultats. L'impact de ces variables est unidirectionnel dans la mesure où celles-ci ont un effet sur la prise de décision et non le contraire. Par conséquent, l'unique mesure possible est de comparer les changements produits par les variables à différents moments, au moyen d'histoire décrivant les séquences d'événements et leur déroulement dans le temps.

1.1.3. Le processus en tant que des séquences d'événements

Cette troisième logique traite les processus en tant que des séquences d'événements ou d'activités décrivant la façon dont les choses évoluent au fil du temps, ou bien représentant des modèles sous-jacents de transitions cognitives face aux problèmes rencontrés. Cette définition s'appuie sur une analyse historique et se concentre sur des séquences d'incidents, d'activités et d'étapes. Le tableau suivant illustre certains travaux ayant eu recours à l'analyse du processus sur la base de la séquentialité des événements.

Tableau 86 : Identification des processus dans la littérature

Auteurs et résumés	Début	Phases/Étapes	Fin
Modèle de décision stratégique			
Mintzberg et al. (1976) -Examen de 25 processus déstructurés de décision stratégique.	**1. Phase d'identification** - Reconnaissance de décision - Diagnostique	**2. Phase de développement** -Recherche -Design	**3. Phase de sélection** -Jugement -Analyse -Négociation -Autorisation
Cohen, March et Olsen (1972) -Modèle de la poubelle	**Les décisions sont des intersections probabilistes d'événements relativement indépendants au sein de l'organisation** -Choix ----------▶ -Problèmes ----------▶ -Solutions ----------▶ -Participants ----------▶		
Quinn (1980) -Neuf cas de grandes entreprises	**Les quatorze étapes du processus commencent par la détection du problème et conduisent à des systèmes d'engagement et de contrôle.** Le flux est généralement constitué d'étapes qui ne peuvent pas être ordonnées. Certaines de ces étapes sont : **1.** Détection du besoin — **2.** Prise de conscience et compréhension — **3.** Développement d'une solution partielle — **4.** Augmentation du soutien — **5.** Construire un consensus — **6.** Engagement Formel		
Modèle de planification stratégique			
Gluck, Kaufman et Walleck (1980) -Étude des systèmes formels de planification.	**1.** Planification financière basique - Respecter le budget	**2.** Planification basée sur les précisions - Prédire le futur	**3.**Planification orienter vers l'extérieur -Réfléchir stratégiquement **4.** Management stratégique -Créer le futur
Lorange (1980) -Modèle normatif de la planification stratégique	**1.** Fixation des objectifs -Identifier les Alternatives Stratégiques	**2.** Programmation stratégique -Développer des plan pour atteindre les objectifs	**3.** Budgétisation -Établir un plan d'action à court terme **4.** Surveillance -Surveiller l'évolution des actions **5.** Récompense -Établir des récompenses pour motiver les employés
Scott (1971) -Étapes du développement organisationnel	**1.** Produit unique & structure entrepreneurial	**2.** Produit unique & Structure fonctionnelle	**3.** Plusieurs produits & Structure divisionnel
Greiner (1972) -Étapes du développement organisationnel à travers l'évolution et la révolution.	**1.** Évolution à travers la créativité -Crise de leadership	**2.** Évolution à travers la direction -Crise d'autonomie	**3.** Évolution à travers la délégation -Crise de contrôle **4.** Évolution à travers la coordination **5.** Évolution à travers la collaboration

Source : Van de Ven (1992, p. 171)

1.2. Composition structurelle du processus

En se basant sur différentes analyses mathématiques, Van Den Doele (1969, 1974) ainsi que Flavell (1972) ont identifié cinq types de structure afférents aux processus. Ces structures se différencient par leur degré de complexité et sont : (1) la progression unitaire, (2) la progression multiple, (3) la progression cumulative, (4) la progression conjonctive et (5) la progression récurrente.

La progression unitaire est une structure présumant que chaque phase du processus est composée d'un ensemble d'étapes apparaissant l'une après l'autre suivant une séquentialité ordonnée. La figure suivante illustre ce type de structure.

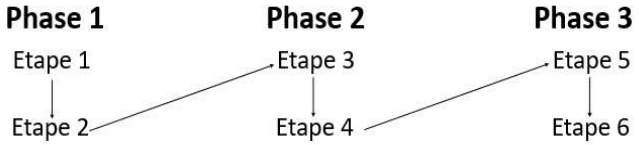


Figure 34 : Progression unitaire du processus

(Van de Ven, 1992, p. 172)

La progression multiple caractérise un processus dont le développement prend plus d'un chemin. Van de Ven (1992, p. 173) identifie l'existence de trois types de progression multiple. D'une part, la progression parallèle caractérise un processus dont la première phase comporte au moins deux possibilités opposées conduisant à des étapes différentes durant les phases suivantes. D'autre part, la progression divergente caractérise un processus qui débute par une seule possibilité d'action durant la première phase et s'enchaîne avec plusieurs possibilités dans les prochaines phases. Finalement, la progression convergente décrit un processus qui possède plusieurs possibilités durant la première phase et conduit à une possibilité unique à la fin du processus. Les trois types de progression multiples sont schématisés ci-dessous.

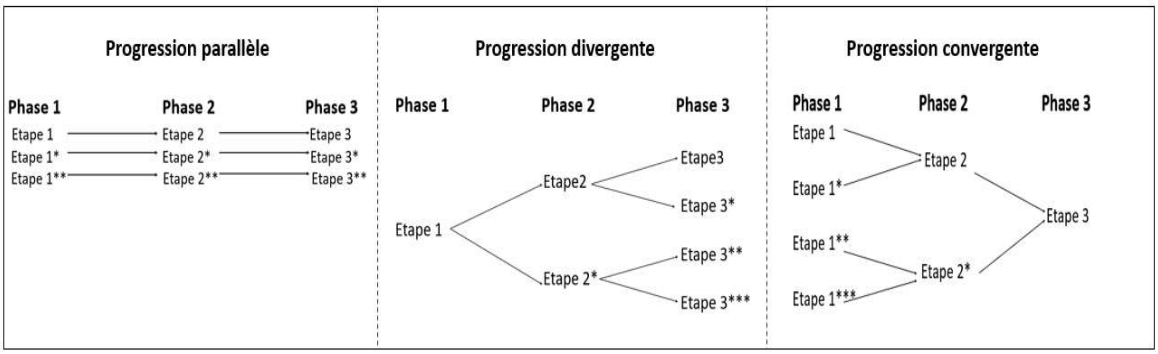


Figure 35 : Progression multiple du processus

(Van de Ven, 1992, p. 173)

La progression cumulative suppose qu'une étape appartient à plusieurs phases. Flavell (1972, p. 345) reconnaît l'existence de trois types de progression cumulative, à savoir : l'addition, la substitution et la modification. Dans l'addition, les étapes d'une phase (N) continuent d'exister dans la phase (N+1) tout en s'associant à de nouvelles étapes. Dans la substitution, les étapes de la phase (N) ainsi que leurs effets sont totalement éliminées et remplacées par de nouvelles étapes dans la phase (N+1). En dépit du fait que les phases (N) et (N+1) apparaissent l'une après l'autre, elles sont indépendantes. Dans la modification, des paramètres sont ajoutés ou supprimés aux étapes de la phase (N) durant la phase (N+1).

La progression conjonctive présume que, dans une progression multiple, les étapes d'un chemin influencent ceux d'un autre chemin. Van de Ven (1992, p. 174) note que la progression conjonctive peut être probabiliste, inclusive ou médiatrice. Les relations probabilistes entre les étapes se produisent lorsque les trajectoires de multiples chemins d'activité se croisent, telles que dans le modèle de la « Poubelle » de Cohen et al. (1972). Les relations inclusives se produisent lorsque les résultats des événements antérieurs sont incorporés dans ceux qui leur succèdent. Les relations médiatrices apparaissent lorsqu'un événement (A) est requis pour passer d'un événement (B) à un événement (C).

La progression récurrente décrit, selon Bérard (2009, p. 76) un processus dans lequel « *Les phases sont susceptibles de se répéter suivant des boucles de rétroaction* ». La progression récurrente peut se produire lors d'une structure unitaire, multiple, cumulative ou conjonctive.

Un processus valide est un processus décrivant authentiquement le phénomène étudié. Cette validité dérive, en grande partie, de l'approche adoptée par le chercheur dans l'analyse et la compréhension des différentes phases qui le composent. En examinant plus d'une centaine d'articles, Van de Ven et Poole (1991) ont identifié quatre théories principales aidant les chercheurs à développer des processus fiables et robustes. Celles-ci sont examinées dans le paragraphe suivant.

1.3. Théories du développement des processus

Van de Ven et Poole (1991) ont distingué quatre théories consolidant le développement des processus, précisément : (1) la théorie du cycle de vie, (2) la théorie de l'évolution, (3) la théorie dialectique et (4) la théorie théologique. Ces théories constituent à leur état pur un fondement de la validité du processus, toutefois, elles peuvent être aussi combinées pour s'adapter aux caractéristiques de l'étude.

Van de Ven et Poole (1995, p. 515) expliquent que, selon la théorie du cycle de vie, la succession d'événements constatée dans le processus se produit sous l'influence d'une logique, d'un programme ou d'un code qui configure automatiquement son évolution d'un état initial vers un état final. Dans ce sens, la progression typique du processus est susceptible d'être unitaire, cumulative et conjonctive du fait que le chemin tend vers un résultat préfiguré et suit un ordre séquentiel spécifique et prédéterminé. Par exemple, le cycle de vie de l'organisation s'opère sur la base des règles ou des programmes institutionnels détaillant la façon dont les procédures commencent, par quelles étapes elles passent et comment elles prennent fin. La validité du processus construit découle de sa conformité avec cette logique.

Selon Van de Ven (1992, p. 179), la théorie de l'évolution stipule que la validité du processus dérive des changements cumulatifs dans les formes structurelles de l'objet d'étude. Ces changements passent par un cycle continu de variation, de sélection et de rétention. La variation fait référence à la création hasardeuse de nouvelles formes relatives à l'objet de l'étude. La sélection se fait principalement par l'adaptation aux conditions externes. La rétention implique des forces d'inertie et de persistance qui maintiennent la survie d'une certaine forme par rapport aux autres.

La théorie dialectique présume, d'après Van de Ven et Poole (1995, p. 517), que la validité du processus émane de la confrontation d'événements, de forces ou de valeurs contradictoires en constantes compétition pour dominer. La stabilité est produite par des accommodements qui maintiennent le statu quo entre les oppositions. Le changement se produit lorsque ces valeurs, forces ou événements opposés sont déséquilibrés. La puissance ou la légitimité d'une antithèse mobilisent un degré de force suffisant pour renverser la thèse ou l'état actuel des choses et produire une synthèse qui devient alors la nouvelle thèse.

Van de Ven et Poole (1995, p. 516) stipulent que la théorie téléologique postule que la validité du processus provient du développement des événements et des variables qui les influencent. Le raisonnement téléologique n'exige pas nécessairement une certaine séquentialité dans le déroulement des événements. Néanmoins, il est toujours possible de reconnaître quand le processus se développe à travers l'observation du niveau de progrès réalisé pour parvenir à l'objectif. Ce dernier est atteint via un certain nombre de chemins tendant tous vers le même point final. Le tableau suivant synthétise ces quatre théories.

Tableau 87 : Théories du développement des processus

	Cycle de vie	Évolution	Dialectique	Théologique
Théories	Développementalisme Ontogenèse Métamorphose Modèle cyclique et par étapes	L'évolution darwinienne La génétique mendélienne Le saltationnisme La théorie des équilibres ponctués	La théorie du conflit Le matérialisme dialectique Le pluralisme Les théories des actions collectives	Fixation des objectifs Le fonctionnalisme La construction sociale Les interactions symboliques
Pionniers	Comte (1770-1857) Spencer (1820-1903) Piaget (1896-1980)	Lamarck (1744-1829) Darwin (1809-1882) Mendel (1822-1884) Gould et Eldrige (1977)	Hegel (1770-1831) Marx (1818-1883) Freud (1856-1939)	Mead (1863-1931) Weber (1864-1920) Simon (1916-2001)
Exemple	L'évolution organique	La compétitivité pour la survie	Le conflit, l'opposition	La coopération visée
Progression des événements	Programme de survie Séquence préfigurée Adaptation par la conformité	Sélection naturelle parmi les membres d'une population	Des forces contradictoires Thèse, antithèse, synthèse	La fin envisagée Construction sociale
Forces génératrices	Programme préfiguré Des règles établies par la nature, la logique ou les institutions	La rareté de la population La compétition	Le conflit et la confrontation entre des forces opposées, des intérêts ou des classes	La réalisation des objectifs. Consensus sur les moyens et les types de coopération

Source : Van de Ven et Poole (1995, p. 514)

1.4. Démarches processuelles

Il est à souligné que Bérard (2014, p. 141) mentionne que la démarche dans laquelle s'inscrit un processus peut prendre deux formes : une démarche synoptique et une démarche incrémentale.

La démarche synoptique traduit, selon Fredrickson et Mitchell (1984, p. 401), « *un processus proactif rationnel, qui implique des activités telles que l'identification des problèmes, des objectifs, le contrôle de l'environnement, l'évaluation des capacités internes, la recherche et l'évaluation d'alternatives et le développement d'un plan intégré pour atteindre les objectifs* ». Elle nécessite un niveau élevé de complétude permettant au décideur d'identifier la meilleure alternative. La démarche incrémentale, en revanche, renvoie à un processus qui traite un nombre limité d'alternatives visant à la modification graduelle d'un état actuel jugé insatisfaisant (Rees et Porter, 2006). Cette démarche permet de mieux aborder les situations complexes dont les conséquences et les résultats ne sont pas connus préalablement. Le tableau suivant met l'accent sur la distinction entre la démarche décisionnelle synoptique et la démarche décisionnelle incrémentale.

Tableau 88 : Distinction entre démarche décisionnelle synoptique et incrémentale

Démarche synoptique	Démarche incrémentale
1. Initiation (Stimulus)	
Le processus est initié en réponse à des problèmes ou des opportunités apparus pendant la surveillance constante de l'environnement.	Le processus est initié en réponse à un problème ou une insatisfaction vis-à-vis de l'état actuel des choses.
2. Concept d'objectifs	
Le processus est orienté pour atteindre un objectif spécifique ou un état futur désiré.	Le processus est orienté pour obtenir une modification de l'état actuel. Il est curatif.
3. Relation fin/moyen	
L'objectif est défini indépendamment de l'analyse des alternatives. La décision est un processus fin/moyen.	Le résultat curatif du changement est considéré en même temps que l'analyse des moyens de sa réalisation. Les procédures sont enchevêtrées et simultanées.
4. Concept de choix	
Le choix final d'une alternative se fait en fonction de sa contribution à l'atteinte de l'objectif.	Le choix final d'une alternative est pris en combinant les alternatives considérées et leurs conséquences et en sélectionnant la combinaison qui se rapproche le plus du résultat désiré.

Démarche synoptique	Démarche incrémentale
5. Degré de complétude	
Le processus est exhaustif durant l'identification et la sélection des objectifs et des alternatives.	Seulement quelques alternatives et conséquences sont considérées. Certains facteurs sont exclus de l'analyse.
6. Degré d'intégration	
Des efforts sont réalisés afin de coordonner les décisions composant la stratégie, et ce, pour s'assurer qu'elles se renforcent.	Peu d'efforts sont réalisés pour intégrer les décisions individuelles. La stratégie est un ensemble de décisions faiblement reliées.

Source : Fredrickson et Mitchell (1984, p. 402)

2. Méthodes d'identification des processus

Langley (1999, p. 695) identifie sept méthodes permettant la reconstitution d'un processus à partir de l'exécution d'un ensemble d'examens théoriques d'un fait, à savoir : (1) la narration, (2) la quantification, (3) la confrontation des approches, (4) la théorie ancrée, (5) la cartographie visuelle, (6) l'analyse par tranche temporelle et (7) l'analyse synthétique :

- Méthode de la narration

La méthode de la narration consiste à dresser un processus à partir de données textuelles brutes. Pentland (1999, p. 712) mentionne que ces textes fournissent des informations variées et riches dans la mesure où :

- Ils capturent l'enchaînement temporel des événements.
- Ils mettent en scène un personnage ou un objet principal autour duquel les événements tournent.
- Ils expriment le point de vue du narrateur.
- Ils sont encodés et décodés en fonction des valeurs de l'émetteur et du récepteur.
- Ils incluent des indicateurs de contenu ou de contexte tels que le temps, l'endroit, les caractéristiques des personnages ainsi que leurs émotions.

Langley (1999, p. 695) explique que, grâce aux informations citées ci-dessus, les chercheurs sont en mesure de restituer authentiquement un processus à partir de l'analyse d'un nombre restreint de cas.

- Méthode de quantification

Langley (1999, p. 697) explique que l'idée principale de la méthode de quantification consiste à quantifier des données qualitatives et à utiliser des techniques d'analyse statistique, différentes de celles des théories de la variance, pour générer le processus. L'étude de Van de Ven et Huber (1990) présente un exemple représentatif de cette méthode. En effet, afin de reconstruire le processus d'innovation, ces chercheurs ont eu recours aux étapes suivantes : tout d'abord, ils ont identifié les expressions et les termes les plus importants dans chaque interview et les ont regroupés dans plusieurs thématiques. Ensuite, à travers un retour à la littérature, ces thématiques ont été révisées et validées et ont été codées selon un système binaire en fonction de leur présence ou absence. Finalement, des analyses se rapportant aux relations temporelles des séquences d'événements ont été réalisées et un modèle temporel général a été produit.

La méthode de quantification peut être précédée par une analyse narrative ou une analyse basée sur la théorie ancrée afin d'identifier les thématiques. Son apport réside dans sa capacité à tester des relations entre des phénomènes temporels et à produire des modèles généraux. Elle nécessite l'analyse de plusieurs cas similaires.

- Méthode de confrontation des approches

Comme son nom l'indique, la méthode de confrontation des approches représente une méthode où plusieurs approches théoriques se confrontent pour élaborer un processus à partir de plusieurs interprétations. Youssafzai (2004, p. 177) explique que « *cette méthode permet de combiner richesse et parcimonie théorique en décomposant le problème et en mettant la lumière sur ses différents aspects* ». La méthode de confrontation des approches a été mise en évidence par Allison et Zelikow (1971) dans l'analyse du processus de prise de décision durant la crise de missiles de Cuba. Cet auteur a eu recours au processus de prise de décision cognitive afin d'examiner la rationalité des acteurs concernés, au processus de prise de décision organisationnel pour comprendre les décisions routinières et finalement, au modèle de prise de décision politique pour mettre l'accent sur les jeux de pouvoir.

- Méthode de la théorie ancrée

La théorie ancrée, appelée communément « *Grounded theory* », vise à générer une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou bien psychologique, en procédant à la conceptualisation et à la mise en relation progressives et valides de données qualitatives. Creswell (2012) précise que le but de la théorie ancrée est d'aller au-delà de la description

passive d'un phénomène ou d'un objet. Elle a pour objectif de découvrir ou de générer de nouvelles théories et de créer des schémas analytiques abstraits. Savoie-Zajc (2006, p. 31) relève que la théorie ancrée est principalement inductive. Elle explique que « *l'induction se déploie concrètement par 1) la circularité entre la collecte et l'analyse des données, les données orientant l'analyse par émergence et les résultats provisoires de l'analyse orientant la collecte de nouvelles données; 2) l'échantillonnage théorique par lequel les données sont collectées pour la théorie par la confrontation constante aux données émergentes, selon le principe de l'emergent-fit; 4) la suspension temporaire de la référence à des théories existantes pour une ouverture optimale à l'inédit; 5) l'analyse systématique par la création des codes conceptuels et d'un système catégoriel; 6) le développement des concepts et des liens conceptuels jusqu'à la saturation* ». Une des principales limites de la théorie ancrée réside dans le fait qu'elle génère des théories étroitement liées aux phénomènes concrets. De ce fait, elle a besoin d'analyser plusieurs incidents similaires afin de produire un processus généralisable.

- Méthode de la cartographie visuelle

La cartographie visuelle s'appuie, essentiellement, sur des formes matricielles ou graphiques construites à partir des données collectées par la narration et par la théorie ancrée. Elle permet l'organisation de grande quantité d'informations dans un espace relativement restreint et, représente un outil efficace pour le développement et la vérification des idées théoriques. Les représentations graphiques visuelles sont particulièrement attrayantes du fait qu'elles condensent un très grand nombre de dimensions dans un petit espace. Elles peuvent facilement être utilisées pour montrer la précédence des étapes ainsi que les processus parallèles et pour mettre en avant la séquentialité temporelle. Néanmoins, Youssofzai (2003, p. 179) soulève que « *les formes graphiques peuvent être biaisées dans le sens qu'elles privilégient certains types d'information au détriment d'autres* ». Il relève que les relations de présence temporelle, d'autorité et d'influence entre objets ou individus distincts sont bien présentées, alors que les émotions et les cognitions le sont moins.

- Méthode d'analyse par tranche temporelle

L'analyse par tranche temporelle consiste à découper un événement en plusieurs épisodes afin de reconstituer le processus de son déroulement. Bochier et al. (2010, p. 92) expliquent que *« le temps n'est plus pris comme un axe qui verrait une trajectoire se dérouler régulièrement. L'identification des cohérences, des changements et des ruptures brutales entre les épisodes est au cœur de l'analyse* ». Néanmoins ces auteurs soulignent, qu'en dépit du fait que cette

méthode soit inscrite dans une perspective de discontinuité dynamique, elle conduit, souvent, à des approximations compte tenu de la linéarité de certains événements.

- Méthode d'analyse synthétique

Contrairement à l'analyse par tranche temporelle, l'analyse synthétique examine le processus dans son ensemble. Youssofzai (2003, p. 179) rapporte que cette méthode vise à construire des mesures globales à partir des événements, et ce, afin de les utiliser pour faire ressortir les régularités qui formeront la base d'une nouvelle théorie. Cette méthode est principalement adaptée pour reconnaître des relations de causalité. Elle permet, par ailleurs, le développement de nouvelles idées intéressantes et la génération de conclusions significatives. Toutefois, l'analyse synthétique ignore intentionnellement l'ordonnance temporelle des événements. Elle n'explore pas à fond la richesse des données.

Le tableau suivant synthétise les principales caractéristiques de chacune de ces méthodes.

Tableau 89 : Méthodes d'élaboration de processus

Méthodes	Descriptions	Exemples	Forces	Faiblesses	Données	Visées
Narration	Reconstituer les événements à partir d'un compte-rendu verbal.	Chandler (1964) ; Pettigrew (1985)	Active les éléments qui reflètent l'ambiguïté. Offre un aperçu basé sur le sens. Souvent utile comme première étape d'analyse.	La narration est perçue comme trop descriptive, particulariste et difficile à généraliser. Difficulté à générer une contribution conceptuelle claire.	Un ou quelques cas. Peut être complétée par la comparaison.	Significations Mécanismes
Quantification	Quantifier des données qualitatives et appliquer des méthodes statistiques.	Garud et van de Ven (1992), Van de Ven et Huber (1990)	Permet de tester les relations entre les phénomènes temporels pour produire des modèles généraux.	La quantification force la simplification des données complexes dans des catégories abstraites afin de permettre un traitement statistique.	Nombreux cas similaires.	Modèles Mécanismes
Confrontation des approches	Confronter les données avec plusieurs cadres théoriques pour produire des récits ou tester d'autres théories.	Allison et Zelikow (1971) ; Lapointe et Rivard (2007)	Permet l'obtention d'explications complètes à partir d'informations diversifiées.	La confrontation des approches soufre parfois d'une difficulté d'intégration des idées issues de différents cadres théoriques sans perte de parcimonie.	Un cas peut suffire à l'analyse.	Mécanismes Significations
Théorie ancrée « *Grounded theory* »	Tirer des renseignements à partir d'un codage détaillé des incidents et des relations reliant des thématiques émergentes.	Isabella (1990) ; Gersick (1988) ; Pratt et al. (2006)	Génère une théorie étroitement et profondément liée aux phénomènes concrets observés.	La théorie ancrée produit un processus ascendant qui peut aboutir à de nouvelles théories localement valides.	Besoin de détails sur de nombreux incidents similaires. Différentes analyses d'un cas.	Significations Modèles Mécanismes

Méthodes	Descriptions	Exemples	Forces	Faiblesses	Données	Visées
Cartographie visuelle	Représenter le processus au moyen de figures visuelles.	Langley et Truax (1994) ; James et Wooten (2006)	Permet la représentation d'une grande quantité de données avec parcimonie tout en conservant une certaine richesse.	Impossibilité de capturer correctement certains types de données (émotions, phénomènes subtils et ambigus). Capture les motifs de surface plus que les explications profondes.	Besoin de plusieurs cas avec un niveau de détail modéré pour commencer à générer des modèles (5-10 ou plus).	Modèles
Analyse par tranches temporelles	Générer des unités d'analyse sous la forme de périodes ou de phases dans lesquelles les données seront affectées.	Barley (1986) ; Denis et al. (1996)	Permet d'étudier les processus dans lesquels des actions passées affectent des actions futures.	La détermination des points de transition dans l'évolution temporelle est critique. Les points de ruptures temporelles claires peuvent ne pas toujours exister.	Un ou deux cas détaillés suffisent si les processus ont plusieurs phases utilisées pour la réplication.	Mécanismes
Analyse synthétique	Comparer plusieurs processus afin de détecter leurs similarités et différences.	Einsenhardt (1989) ; Maitlis (2005)	Une stratégie utile pour comprendre les différences, les antécédents et les conséquences de divers processus.	L'analyse synthétique tend à limiter des processus à des variables. Peut recourir à des théories de variance et non à des théories de processus.	Nécessite plus que cinq cas pour générer des relations convaincantes. Un niveau de détail modéré est nécessaire.	Prédiction de modèles

Source : Langley (2009, p. 4)

Section 2 : Caractéristiques de l'analyse

Chaque processus est unique par sa visée et ses caractéristiques. De ce fait, les recherches antérieures nous ont permis de s'inspirer de leurs méthodologies et nous ont guidé dans le développement de la nôtre. Selon Langley et al. (2009, p. 413), le chercheur dispose de deux façons de faire pour dresser un processus. Il a le choix entre étudier le phénomène en suivant son évolution, à travers des études longitudinales (Van de Ven et Huber 1990 ; Langley et Truax 1994 ; Barnett et Burgelman, 1996), ou bien, l'aborder rétrospectivement en s'adressant aux acteurs ayant témoigné de son évolution.

Cette présente recherche s'inscrit dans la seconde perspective. En effet, à travers la méthode des interviews semi-structurées, nous nous sommes basés sur la narration des événements racontés par les entrepreneurs afin de, tout d'abord, dresser cas par cas, les éléments du processus du mensonge, par la suite, de les comparer et faire ressortir un processus général. En dépit du fait que la narration ne respecte pas l'arrangement traditionnel de « l'introduction-développement-conclusion », nous estimons avoir posé toutes les questions pertinentes et nécessaires pour relever le processus en son intégralité. Par ailleurs, cette méthode est également adaptée à la construction des cartes visuelles. Ces cartes renvoient à des représentations permettant d'établir un champ ou un domaine, et ce, grâce à l'identification de la relation entre les entités qui le composent (Huff et Jenkins, 2002, p. 2). Dans ce sens, Eden et Ackermann (1998) mettent l'accent sur le concept de carte cognitive traduisant, particulièrement, la façon dont les individus construisent et organisent les informations dans leurs esprits. Ils préconisent l'existence de cartes cognitives individuelles, de cartes cognitives collectives composites, obtenues par la superposition de plusieurs cartes individuelles, et de cartes cognitives collectives stratégiques construites directement par un groupe (Eden, 1992, p. 262).

La méthode des cartes cognitives est techniquement inadéquate à notre analyse. En effet, alors que cette méthode s'intéresse à des concepts ou à des variables ayant des influences positives ou négatives entre eux, nous étudions des étapes validées par un enchaînement logique. Ces étapes traduisent un comportement ayant un objectif, un début et une fin (approche théologique). Néanmoins, nous avons emprunté le modèle de construction des cartes cognitives, en vue de développer les schémas visuels individuels des processus du mensonge et en déduire un schéma collectif.

Huff et al. (1990) suggèrent une méthode à trois étapes pour créer des cartes cognitives. Ces auteurs recommandent de (1) lire intégralement le texte et de soulever les passages essentiels et les classer en concepts clés, (2) déterminer le type de liens entre les concepts identifiés et (3) comparer le texte d'origine avec la feuille de codage.

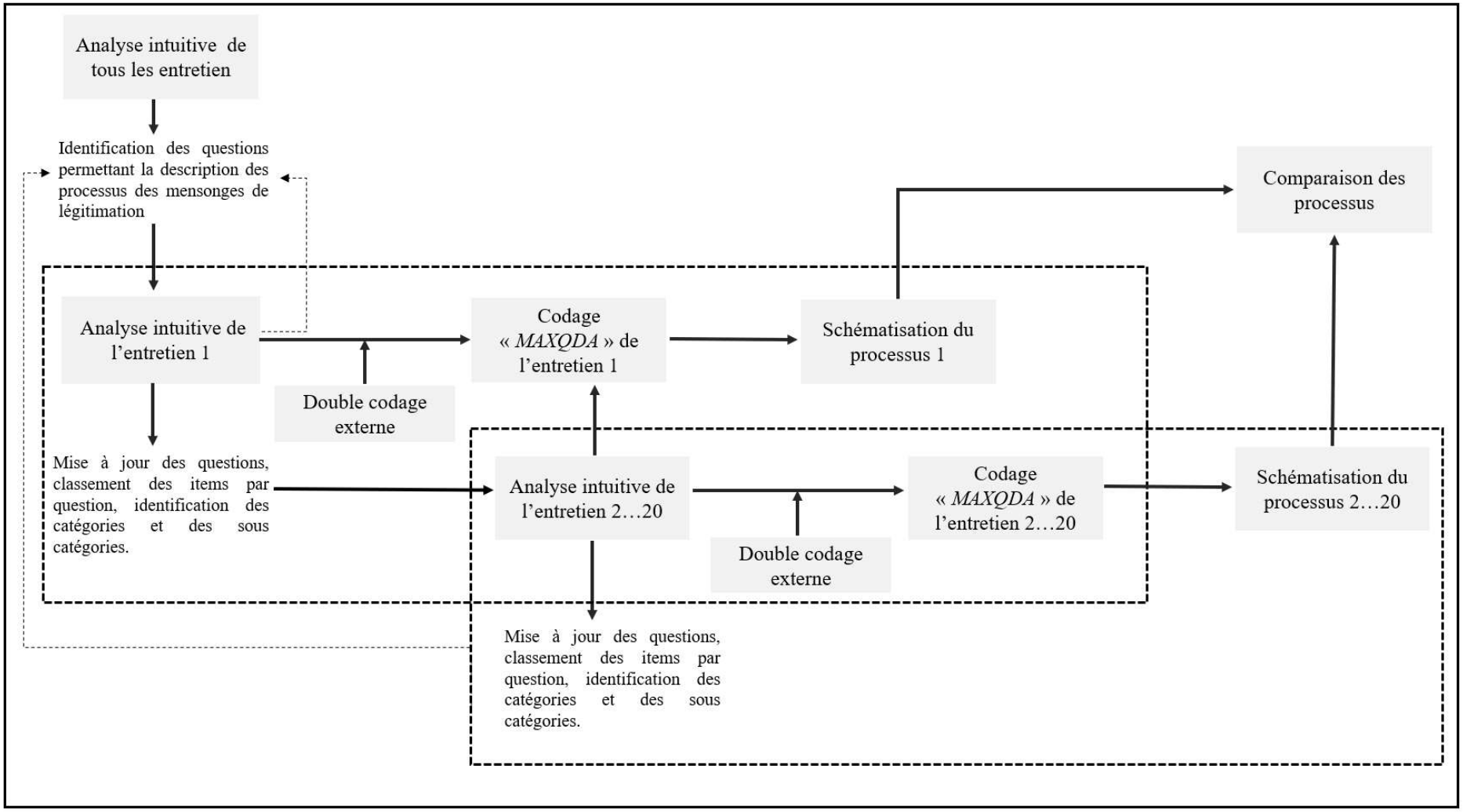
Dans la même logique, Rughase (2002, p. 46) avance que le découpage de l'histoire en un ensemble d'événements doit suivre trois étapes. La première étape consiste en l'acquisition d'une compréhension générale de la structure de l'histoire. La deuxième étape se concrétise par l'identification des éléments de l'histoire et par leur agencement selon leurs progressions chronologiques. La troisième étape conclut par la vérification de l'existence de tous les éléments décrits à travers l'histoire dans le processus et par l'ajout des données manquantes.

Par ailleurs, James et Wooren (2006) suggèrent une méthode à cinq étapes. D'abord, le chercheur réalise une lecture attentive des histoires et souligne les mots, phrases, expressions ou paragraphes se référant à la problématique. Ensuite, le chercheur analyse les éléments sélectionnés en se posant des questions simples, telles que « Qu'est ce qui a déclenché le phénomène ? », « Quel est le type de comportement constaté ? », « Quels sont les acteurs concernés ? », « Quelles sont les réactions face à ce phénomène ? », « Comment ça s'est terminé ? ». À la suite de ces questions, le chercheur classe les éléments ressortis en catégories de réponses similaires. Puis, en analysant les éléments de chaque catégorie, il essaye de vérifier l'existence de sous-catégories. Finalement, le chercheur doit faire attention à la progression chronologique des événements et à organiser les catégories selon l'ordre temporel de leur apparition.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes inspirés de ces étapes afin d'identifier le processus du mensonge de légitimation. En effet, nous avons (1) réalisé une lecture attentive de tous les entretiens, (2) formulé les questions importantes, (3) décomposé la situation autour du mensonge en plusieurs événements, (4) regroupé les événements selon les questions que nous nous sommes posées, (5) identifié les catégories et les sous-catégories, (6) lié les catégories et les sous catégories en fonction de l'ordre chronologique de leur apparition, (7) résumé l'histoire selon les éléments retenus afin de vérifier sa validité et la compléter par les éléments manquants, (8) dressé le processus individuel obtenu, (9) comparé les différents processus et (10) déduit un processus général.

Ainsi, l'analyse principale utilisée pour traiter les données est l'analyse de contenu thématique.

Figure 36 : Démarche analytique du processus du mensonge de légitimation



Le tableau suivant illustre les questionnements posés ainsi que les catégories et les sous-catégories qui leur sont associées.

Tableau 90 : Questionnements posés, catégories et les sous-catégories identifiées

Questions	Catégories	Sous-catégories
1. Qu'est-ce qui a déclenché le mensonge de légitimation ?	Phase d'identification de problèmes	Identification des problèmes en lien avec la légitimité organisationnelle
2. Comment le mensonge a-t-il été conçu ?	Phase de construction de la manœuvre mensongère	Détermination de la forme de mensonge
		Émotions activées par le mensonge
		Détermination des PP victimes
		Détermination des complices
3. Comment la décision de mentir a-t-elle été prise ?	Phase de prise de décision	Facteurs encourageant le mensonge
		Neutralisation des émotions négatives
4. Comment le mensonge a-t-il été réalisé ?	Phase de réalisation de la manœuvre mensongère	Abstention de révéler la vérité (omission) Nature de la transmission du mensonge (orale/écrite)
5. Qu'est-ce qui s'est passé durant et après la réalisation de la manœuvre mensongère ?	Phase de contrôle du mensonge	Dissimulation du mensonge
		Annulation des effets du mensonge

Il est à noter que chacune des sous-catégories dressées dans ce dictionnaire de thèmes a fait l'objet d'analyse d'une section précédente de ce travail de recherche. Étant de nature complexe, ces sous-catégories comprennent à leur tour une multitude de dimensions qui ont nécessité plusieurs analyses spécifiques. La valeur qualitative que prend chacune de ces sous-catégories sera affectée au processus en fonction des résultats obtenus dans les analyses précédentes. Le tableau ci-après dénote l'emplacement de chaque analyse dans cette recherche.

Tableau 91 : Éléments analysés du processus

Catégorie	Sous-catégories	Chapitre/ Section d'analyse
Phase d'identification de problèmes	Identification de problèmes	Chapitre 5, section 1
Phase de construction de la manœuvre mensongère	Détermination de la forme de mensonge	Chapitre 5, section 2
	Émotions activées par le mensonge	Chapitre 5, section 5
	Détermination des PP victimes	Chapitre 5, section 4
	Détermination des complices	Chapitre 5, section 4
Phase de prise de décision	Facteurs encourageant le mensonge	Chapitre 5, section 3
	Neutralisation des émotions négatives	Chapitre 5, section 6
Phase de réalisation de la manœuvre mensongère	Nature orale/Écrite de la transmission Abstention de révéler la vérité dans le cas de l'omission	Chapitre 5, section 4
Phase de contrôle	Dissimulation du mensonge	Chapitre 5, section 6

Dans un objectif de dresser le processus général du mensonge de légitimation, nous avons adopté la méthode de quantification telle que décrite par Van de Ven et Huber (1990). Cette méthode consiste à comparer les différents processus individuels via une codification binaire, en fonction de la présence ou de l'absence des phases identifiées à travers l'analyse thématique (annexe I).

Ainsi, cette analyse s'est concrétisée par la triangulation de trois méthodes, à savoir : l'analyse thématique, les schémas visuels et la méthode de quantification.

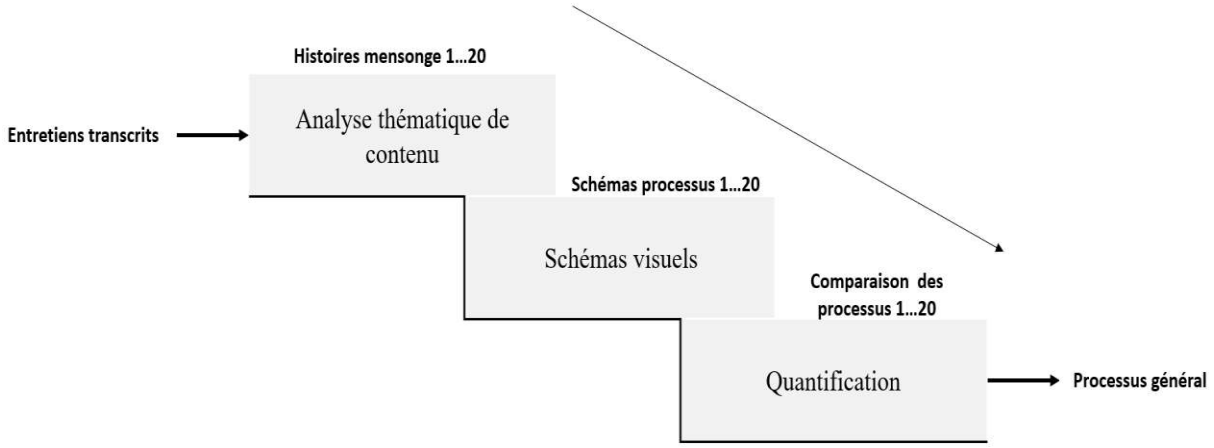


Figure 37 : Méthodes d'identification du processus du mensonge utilisées

Miles et Huberman (2003) recommandent le recours à un double codage des données afin de s'assurer de la fiabilité de l'analyse. Par conséquent, nous avons réalisé un double codage à deux niveaux. D'une part, au niveau individuel, un premier codage manuel a été effectué afin de relever les grands thèmes. D'autre part, nous avons transmis les entretiens ainsi que les résultats de notre codage aux deux chercheurs sollicités précédemment afin de mener un second codage. La comparaison des trois codages exécutés a affiché des similarités de l'ordre de 90%. Un nouveau codage a été réalisé à l'aide du logiciel « *MaxQDA* » où tous les entretiens ont été importés dans un nouveau projet intitulé « Analyse du processus ».

Les résultats de ces analyses seront présentés ci-après.

Section 3 : Processus individuels des mensonges de légitimation collectés

Cette section vise à examiner, cas par cas, les processus de réalisation des mensonges de légitimation accomplis par les entrepreneurs interrogés. Dans chaque paragraphe, nous allons décrire en détaille les causes et la dynamique d'accomplissement du mensonge en reliant les résultats présentés dans les sections précédentes.

➢ Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 1

Activité de l'entreprise : l'entreprise est spécialisée dans l'importation et l'exportation de produits agro-alimentaires. Elle est gérée par deux associés et compte moins de dix salariés.

Problème rencontré au démarrage : manquant de ressources financières pour stabiliser les activités de son entreprise, l'entrepreneur interrogé a rapporté qu'il s'est adressé aux investisseurs pour acquérir les fonds nécessaires. Néanmoins, en dépit de la régularité du dossier présenté, ses nombreuses tentatives réalisées ont été rejetées. Ce refus dérive, selon lui, du favoritisme déployé par les pourvoyeurs de fonds envers des entrepreneurs connus (cf. chapitre 5, section 1).

> « *Nous n'avions pas beaucoup de moyens, surtout financiers, pour stabiliser notre activité. Les banques étaient passives et cette passivité s'est traduite sur plusieurs niveaux. Les informations relatives aux sources et aux procédures de financement étaient inaccessibles. Il n'y avait pas de documents clairs précisant les démarches à suivre et mentionnant la liste des pièces à fournir. J'avais l'impression que ceci était fait exprès pour garder le contrôle sur les fonds. Une grande partie des fonds qui servait à financer plusieurs PME servait réellement à financer deux ou trois projets d'un tel ou tel entrepreneur connu. La répartition des fonds se faisait avant même l'examen et l'évaluation des projets* ».

Construction de la manœuvre mensongère : ne voyant pas d'alternative pour résoudre ce problème, l'entrepreneur a proposé à son associé, son avocat et son comptable de modifier des valeurs dans les états financiers de l'entreprise. Cette manœuvre visait à dissimuler les difficultés traversées et à impressionner les pourvoyeurs de fonds. Pour ce faire, chaque complice a été chargé d'une mission spécifique : l'entrepreneur et son associé ont identifié les investisseurs à leurrer, le comptable a modifié les états financiers, l'avocat, quant à lui, les a conseillés et prévenus des risques encourus sur le plan légal.

« *Il nous est arrivé de présenter des bilans différents : un bilan comportant les vrais chiffres pour nous. Un bilan adressé au fisc où les revenus ont été minimisés et les dépenses ont été maximisées. Un troisième bilan modifié a été adressé aux potentiels investisseurs. Il présentait une bonne situation de l'entreprise… Seul notre avocat a le droit de tout connaître et il est tenu par le secret professionnel. Il y a aussi notre comptable pour l'établissement des bilans et des états financiers. Il est expérimenté et connaît tous les rouages de son métier* ».

Lors de l'entretien, l'entrepreneur a reconnu l'illégalité de l'acte et a également déclaré avoir eu peur d'être découvert. Il a ajouté qu'il a ressenti de la culpabilité d'avoir agi contre ses propres principes (cf. chapitre 5, section 5).

« C*e n'est pas du tout recommandé de tromper les investisseurs… En plus d'être illégal, ce n'est pas bien à long terme d'abuser de leur confiance* ».

Prise de décision : dans sa déclaration, l'entrepreneur a insinué que le climat des affaires défavorable, la peur de l'échec et son engagement infaillible aux objectifs de l'entreprise, l'ont amené à agir de la sorte (cf. chapitre 5, section 3). Par ailleurs, le rejet de la faute sur les circonstances externes lui a permis de nier, en partie, sa responsabilité et neutraliser le sentiment de culpabilité ressentie. De même, l'évaluation du niveau de risque de découverte potentiel, réalisée en collaboration avec son avocat, et ce, avant même de s'engager dans la falsification, lui a permis de maîtriser sa peur d'être découvert (cf. chapitre 5, section 6).

Réalisation de la manœuvre mensongère : l'entrepreneur a révélé qu'il avait pris contact avec les investisseurs et qu'il avait transmis matériellement les états financiers falsifiés (cf. chapitre 5, section 4).

« *La prise de contact avec les investisseurs s'est déroulée suivant les pratiques habituelles (réunion, discussion et transmission des documents nécessaires)* ».

Contrôle des effets du mensonge : une fois le mensonge émis, l'entrepreneur ainsi que ses complices ont dissimulé toutes les preuves de la falsification de manière à les garder en dehors de la portée des PP (cf. chapitre 5, section 6).

« *Mon associé et moi évitons la fuite d'information. Une mauvaise information se trouvant entre les mains d'un mauvais concurrent peut être problématique* ».

La figure ci-dessous schématise le processus de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 1.

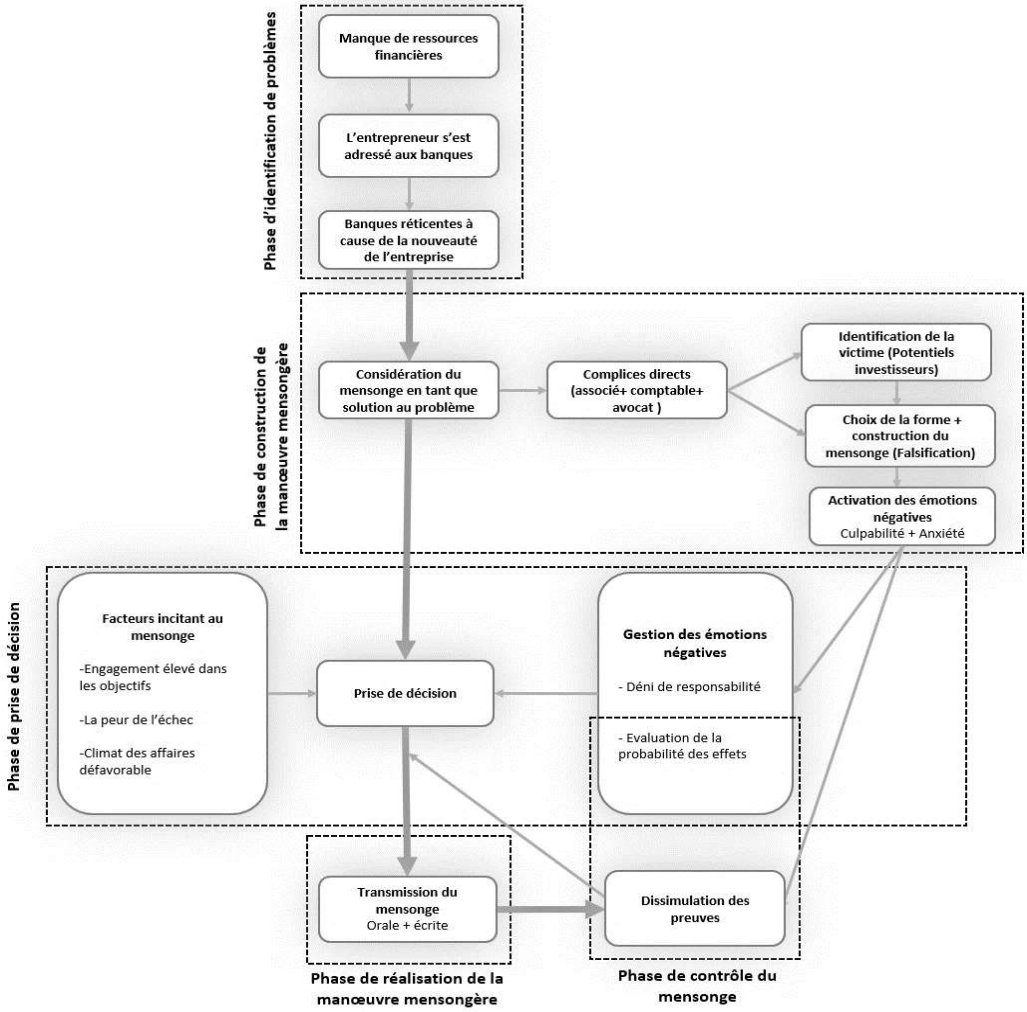


Figure 38 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 1

D'une manière générale, telle que décrite par l'entrepreneur 1, la manœuvre mensongère (falsification) s'est déroulée en cinq phases, précisément : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision, une phase de réalisation et une phase de contrôle.

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 2**

Activité de l'entreprise : l'entreprise est spécialisée dans la construction et la vente de bateaux de plaisance. Elle est gérée par deux associés et compte moins de dix employés.

Problème rencontré au démarrage : le mensonge s'est déclenché à la suite d'un manque de ressources financières empêchant l'entreprise d'acquérir des pièces essentielles pour la

fabrication de bateaux et le maintien de ses activités. En dépit de ses efforts menés pour l'obtention de financement, l'entrepreneur s'est heurté à la réticence des investisseurs à cause de la mauvaise perception dont souffrait le secteur touristique durant ces années, et notamment à cause de la mauvaise gestion dont certains établissements touristiques faisaient preuve.

> *« Il faut beaucoup de moyens pour pouvoir se lancer. Les banques ne suivaient pas. Elles avaient peur pour deux raisons. Premièrement, personne n'a explosé dans ce domaine, avant cette dernière décennie. Deuxièmement, il y a eu de mauvaises expériences au passé. Il y a eu l'énorme échec d'une société phare dans le secteur. Celle-ci a démarré du temps des Français et a continué après. Elle était quasi étatique. Comme tout ce qui était étatique à l'époque, elle était vouée à l'échec à cause de la mauvaise gestion ».*

Construction de la manœuvre mensongère : la difficulté d'acquisition de ressources financières a incité l'entrepreneur à réfléchir à une manœuvre manipulatoire. Cette manœuvre consistait à aborder un fournisseur étranger, identifié préalablement, et lui proposer une offre de collaboration mutuelle de longue durée en contrepartie d'une réduction importante sur le premier achat, et ce, en ayant l'intention de ne pas honorer l'engagement convenu.

> « *Je me rends, chaque année, aux salons d'Amsterdam et de Gênes pour acheter certaines pièces. Une fois, pour convaincre l'un des fournisseurs de me faire une réduction, je lui ai promis que s'il me faisait une réduction de 20%, je prends dix unités du produit immédiatement et je le contacterai plus tard pour en prendre mille, voire établir un partenariat. J'ai menti. Je n'avais pas les moyens et je voulais une remise sur les dix pièces qui me fallait, c'est tout. Je l'ai fait une fois, mais je ne le referai plus. Les relations avec les fournisseurs sont très importantes. Si plus tard, j'aurais encore besoin de ce fournisseur, je pense qu'il sera beaucoup plus méfiant* ».

L'entrepreneur a déclaré avoir ressenti une peur d'être démasqué.

> *« J'ai eu peur, car ma réputation était en jeu. C'est très délicat quand ils ne vous connaissent pas ».*

Prise de décision : l'entrepreneur a déclaré qu'il fallait développer des astuces pour assurer la continuité de ses activités. Le sentiment d'anxiété ressenti s'est estompé à la suite de l'appréciation des risques de la démarche trompeuse. Par ailleurs, la distance séparant le fournisseur de l'entrepreneur a empêché la vérifiabilité immédiate des faits (cf. chapitre 5, section 4).

Réalisation de la manœuvre mensongère : le mensonge n'a été transmis qu'oralement et l'entrepreneur n'a eu besoin d'aucune aide pour son accomplissement (cf. chapitre 5, section 4).

Contrôle des effets du mensonge : le contrôle des implications du mensonge s'est déroulé au fur et à mesure de la construction et la prise de décision de mentir. Celui-ci a consisté en l'évaluation de la magnitude des conséquences, à la fois, sur le fournisseur victime et sur l'entreprise.

> « *À mon avis, il faut être majoritairement honnête. L'honnêteté est une condition sine qua non à la réussite. Néanmoins, être honnête ne veut pas dire ne pas être rusé. Il faut évaluer la situation et savoir ou mettre les pieds. Il y a un bagout commercial à utiliser sans dépasser la ligne rouge* ».

La figure ci-après dresse une esquisse de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 2.

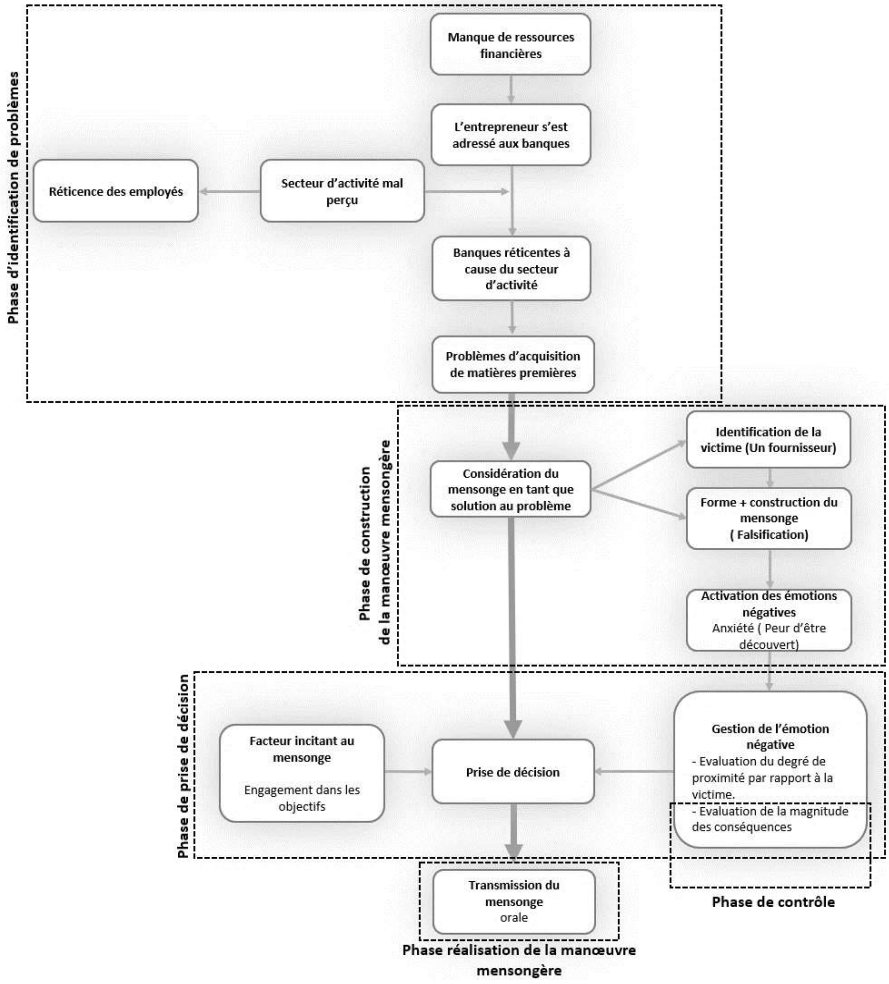


Figure 39 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 2

D'une manière générale, telle que décrite par l'entrepreneur 2, la manœuvre mensongère (falsification) s'est déroulée en suivant cinq phases, à savoir : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision, une phase de réalisation et une phase de contrôle.

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 3**

Activité de l'entreprise : l'activité principale de l'entreprise consiste en la fabrication et la vente de chaussures. Elle a été créée par l'association de deux personnes et emploie moins de dix salariés.

Problème rencontré au démarrage : l'entrepreneur interrogé et son associé ont constaté que leurs produits de confection, fabriqués et vendus localement, n'ont pas le même niveau de succès que les produits importés, et ce, malgré leur compétitivité aux niveaux des prix et de la qualité. Ce constat a été expliqué par la psychologie du consommateur tunisien qui, d'après l'entrepreneur, préfère s'orienter vers tout ce qui vient d'ailleurs (cf. chapitre 5, section 1).

« *Le deuxième problème était relatif aux consommateurs. Le marché tunisien est très petit. Le consommateur tunisien favorise les produits importés aux produits locaux, malgré le fait que nos produits sont très compétitifs et beaucoup moins chers. C'est très difficile de changer les mentalités. Cela prendra plusieurs années* ».

Construction de la manœuvre mensongère : en vue d'augmenter les chances de survie de leur entreprise, les deux associés ont eu l'idée de changer la dénomination sociale de leur entreprise en lui attribuant un nom à consonance italienne, et ce, dans la perspective de créer une fausse impression de produits importés dans l'esprit des consommateurs.

« *Toutes nos actions doivent être légales. Cependant, parfois, on se sert de ce qui est légal pour tromper. Le changement de la dénomination de l'entreprise avait pour objectif la dissimulation des origines de nos chaussures au milieu de toutes les marques internationales qui envahissent le marché* ».

L'entrepreneur 3 a déclaré avoir ressenti une légère culpabilité pour avoir agi ainsi (cf. chapitre 5, section 5).

« *C'était gênant, car cela a créé une confusion dans l'esprit des gens. Certains de nos clients ont pensé que l'atelier a été vendu à un nouveau propriétaire étranger. On ne corrigeait pas forcément ces fausses croyances* ».

Prise de décision : le fort engagement dans les objectifs organisationnels ainsi que la légalité et la récurrence de l'acte dans le domaine ont encouragé l'entrepreneur à se lancer dans cette manœuvre (cf. chapitre 5, section 3).

Réalisation de la manœuvre mensongère : les deux associés ont réalisé toutes les procédures juridiques nécessaires pour le changement de la dénomination sociale de l'entreprise.

> *« Mon associé et moi avons réalisé toutes les démarches juridiques et légales afin de changer la dénomination de l'entreprise. Évidemment, il fallait changer l'enseigne dans nos locaux, sur nos produits et sur notre site internet ».*

La figure ci-dessous regroupe tous les éléments constituant les étapes de la manœuvre mensongère réalisée dans le cadre de l'entreprise 3.

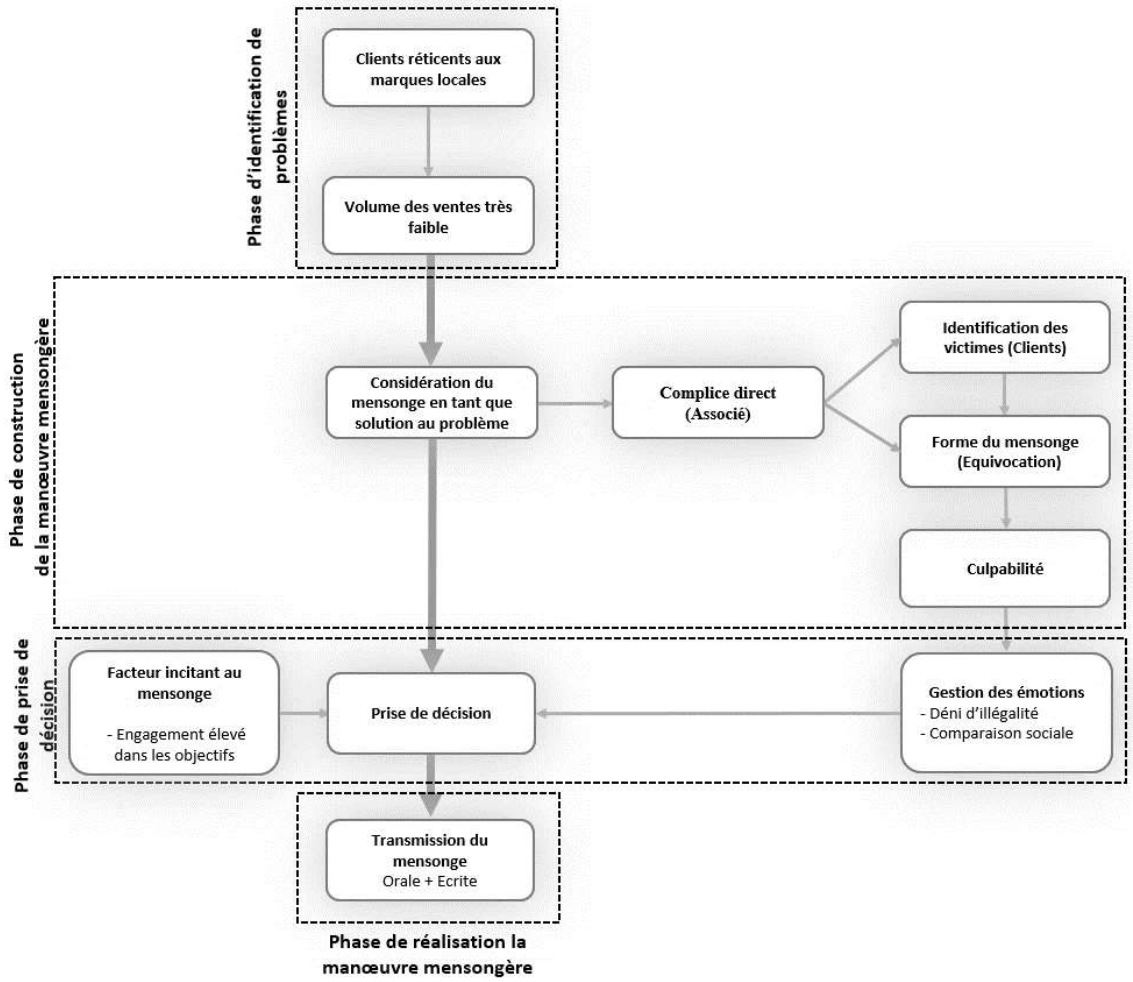


Figure 40 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 3

D'une manière générale, telle que décrite par l'entrepreneur 3, la manœuvre mensongère (équivocation) s'est déroulée en quatre phases, précisément : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision et une phase de réalisation. Il est à noter qu'à cause de la légalité juridique de la manœuvre réalisée, l'entrepreneur et son associé n'ont pas eu besoin de contrôler l'impact de celle-ci.

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 4**

Activité de l'entreprise : l'entreprise œuvre dans le domaine de la production agricole biologique. Elle a été établie par l'apport de trois associés et a employé moins de dix salariés. À la suite de diverses difficultés incurables l'entreprise a été contrainte de cesser ses activités au bout de cinq ans.

Problème rencontré au démarrage : étant producteurs en agriculture, l'entrepreneur interrogé et ses deux associés ont commencé à vendre leurs produits sous le label bio aux détaillants dans leur cercle de connaissances. Du fait de leur relation amicale, ces détaillants les ont soutenus et leur ont accordé une confiance quant à la conformité de leurs produits à la réglementation, et ce, même avant l'obtention de la certification justifiant le label bio. Conscient des enjeux, l'entrepreneur s'est adressé à l'organisme de contrôle et de certification agréé pour régulariser la situation de l'entreprise. Malheureusement, les résultats des analyses des produits ont montré l'impossibilité de produire sous ce label dans cette zone agricole, et ce, du fait de la contamination de la nappe phréatique par des produits chimiques provenant de la décharge située non loin des terrains de l'entreprise.

> « *La difficulté principale était l'obtention de la certification bio. Nous n'avons pas pu l'avoir à cause de la contamination de la nappe d'eau par des produits chimiques issus de la décharge située à proximité de nos terrains. Nos produits devaient être conformes aux réglementations de l'agriculture biologique. L'obtention du certificat était primordia*le ».

Construction de la manœuvre mensongère : craignant de perdre leurs clients, l'entrepreneur et ses associés se sont mis d'accord pour cacher cette information et se sont mis à justifier la non-détention de la certification par la complexité et la lenteur des procédures administratives. Il est vrai que l'obtention de la certification est une procédure lourde et coûteuse, mais cela ne correspondait pas à la situation de l'entreprise.

« Étant donné qu'on s'est trop investi dans le projet, mes associés et moi avons décidé de ne rien dire à nos clients. On connaissait personnellement la plupart d'entre eux. On entretenait des relations amicales avec la plupart en dehors des affaires. On a voulu profiter de cet atout. On a donc décidé de ne rien dire sur la contamination de la nappe phréatique. Quand ils nous demandaient à propos du label bio, on disait que la certification coûtait trop cher et que nous n'avions pas les moyens pour l'avoir ou que ça prenait beaucoup de temps pour l'avoir. Ce qui était vrai en soi. Ils savaient qu'on n'était pas de grand producteur, on leur a proposé des prix intéressants et vu la nature de nos relations, ils étaient patients ».

L'entrepreneur a déclaré avoir ressenti de la culpabilité et de l'anxiété compte tenu du fait que la stratégie mensongère employée était, à la fois, illégale et non éthique (cf. chapitre 5, section 5).

« C'était terrible. La pire chose que j'ai faite de ma vie. D'une part, c'était illégal. Les clients pouvaient porter plainte contre nous. D'autre part, j'avais l'impression de trahir les clients ».

Prise de décision : l'engagement dont l'entrepreneur faisait preuve envers l'entreprise, ses associés et ses ouvriers l'a encouragé à adopter cette démarche (cf. chapitre 5, section 3).

Réalisation de la manœuvre mensongère : les échanges avec les clients, concernant ce sujet, ont été effectués verbalement (cf. chapitre 5, section 4).

La stratégie mensongère de l'entrepreneur et ses associés a fini par être découverte, chose qui a généré une multitude de problèmes et a causé la fermeture définitive de l'entreprise.

« *Il ne fallait pas que ça se sache. On avait aussi des problèmes entre nous (associés). C'était très compliqué. Malheureusement, un de nos clients nous a soupçonnés, il a alerté les autres, et il a failli nous entraîner en justice. On était tiré de l'affaire difficilement* ».

La figure ci-dessous recrée les étapes de la réalisation de la manœuvre mensongère telle que décrite par l'entrepreneur 4.

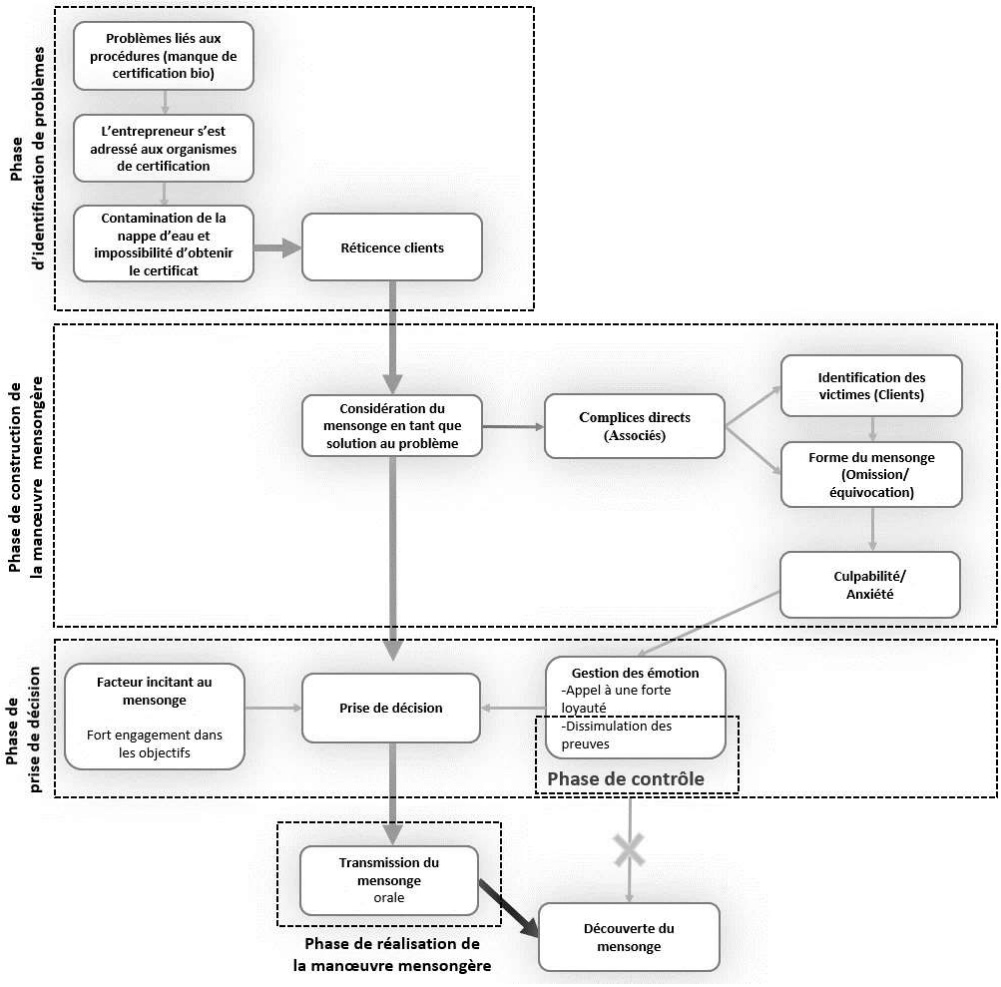


Figure 41 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 4

D'une manière générale, telle que décrite par l'entrepreneur 4, la double manœuvre mensongère réalisée (omission/équivocation) a suivi les quatre phases suivantes : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision et une phase de réalisation. L'absence d'une phase de contrôle efficace a causé la découverte du mensonge et l'arrêt des activités de l'entreprise.

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 5**

Activité de l'entreprise : la mission de l'entreprise consiste en la vente de matériaux sidérurgiques de construction. L'entreprise a été créée par un seul entrepreneur et emploie entre dix et vingt salariés.

Problème rencontré au démarrage : confronté à une insuffisance de moyens, l'entrepreneur a eu des difficultés de s'approvisionner en marchandises destinées à être vendues aux clients. Par ailleurs, la pénurie de marchandises sur le marché local a conféré aux fournisseurs un

pouvoir de négociation très élevé. L'entrepreneur n'a pas été en mesure de les convaincre de lui accorder des facilitations de paiement (cf. chapitre 5, section 1).

> « *La marchandise manquait et les fournisseurs vendaient les pièces à des prix exorbitants. On n'avait pas les moyens pour acheter à leurs prix… En plus, ils avaient déjà leurs contacts et ne voulaient pas s'aventurer avec de nouveaux clients, surtout dans notre cas puisqu'on demandait des facilitations de paiement* ».

Construction de la manœuvre mensongère : face à la nature et à l'ampleur des risques encourus (perte des clients et faillite de l'entreprise), l'entrepreneur a développé une stratégie frauduleuse pour surmonter cette situation. Aidé par ses employés, il a revendu des équipements sidérurgiques, déjà vendus, mais non encore livrés, à d'autres clients en vue de disposer d'assez de liquidité pour financer des achats ultérieurs. Le mensonge s'est immiscé dans toute une stratégie de manipulation illégale : détournement de fonds, abus de confiance, fraude… Néanmoins, son aspect le plus notable s'est concrétisé par l'omission de révéler aux clients que l'entreprise a vendu leurs équipements achetés.

> « *On avait un stock de pièces vendues, mais non livrées. Par peur de perdre les clients et afin d'avoir la somme nécessaire pour acheter aux conditions des fournisseurs, on revendait ces pièces à plusieurs clients. Étant donné que les livraisons se faisaient en différé, on avait le temps d'acheter la marchandise de chez les fournisseurs* ».

L'entrepreneur a déclaré avoir expérimenté un niveau élevé d'anxiété à la suite de la peur d'être découvert (cf. chapitre 5, section 5).

> *« C'est stressant surtout que c'est une affaire d'une centaine de milliers de dinars. Si on fait défaillance à notre parole, le client risque de nous poursuivre en justice ».*

Prise de décision : la peur ressentie par l'entrepreneur a été maitrisée grâce à une évaluation approfondie de l'impact du mensonge et à une estimation rassurante de la probabilité d'apparition de ses effets négatifs. L'entrepreneur a jugé que les conséquences de l'inaction auraient été plus graves que celles du mensonge.

Réalisation de la manœuvre mensongère : la réalisation de la manœuvre mensongère s'est concrétisée par l'abstention de révéler la revente de la marchandise déjà vendue à d'autres clients aux propriétaires initiaux.

Contrôle des effets du mensonge : une fois le mensonge réalisé, l'entrepreneur faisait en sorte d'annuler ses méfaits en satisfaisant tous ses clients (cf. chapitre 5, section 6).

> « *On a pris en compte tous les aléas qui risquaient de nous empêcher de garantir la disponibilité de la marchandise vendue…* C'est conséquent pour nous et pour *les clients… Si on manque à nos engagements, ils peuvent nous poursuivre légalement* ».

La figure ci-après illustre la manœuvre mensongère décrite ci-dessus.

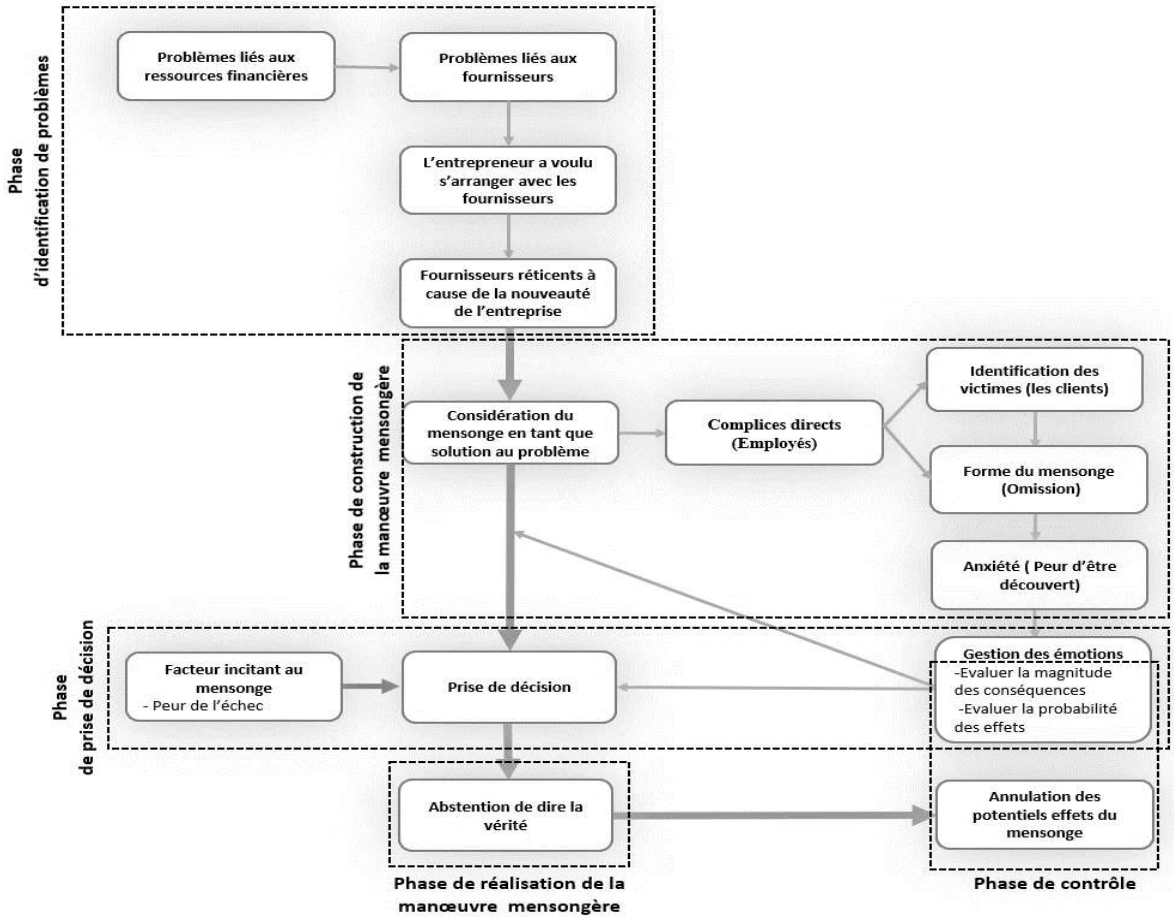


Figure 42 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 5

D'une manière générale, telle que décrite par l'entrepreneur 5, la réalisation de la manœuvre mensongère (omission) s'est déroulée en cinq phases à savoir, une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de prise de décision, une phase de réalisation et une phase de contrôle.

➢ Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 6

Activité de l'entreprise : l'entreprise œuvre dans le domaine de fabrication et vente de peinture automobile. Elle est gérée par un seul entrepreneur. Le nombre de salariés qu'elle emploie est compris entre un et dix.

Problème rencontré au démarrage : possédant une petite usine locale de fabrication de peinture automobile, l'entrepreneur interrogé avait du mal à attirer des clients sur un marché tunisien caractérisé par son étroitesse et sa forte concurrence en la matière (cf. chapitre 5, section 1). Par ailleurs, l'évolution du secteur automobile ainsi que les procédures réglementaires pour l'importation et l'acquisition de nouvelles automobiles ont complexifié le problème.

> « *C'est difficile de faire face à nos concurrents internationaux qui existent sur le marché depuis longtemps. C'est compréhensible ! On ne peint pas sa voiture tous les jours ! Ce n'est pas une décision arbitraire et c'est très coûteux. La qualité de notre peinture n'était pas connue par le public. Il fallait du temps pour gagner leur confiance. De plus, le marché tunisien est très étroit. Il n'y a pas beaucoup de demandes* ».

Construction de la manœuvre mensongère : dans l'incapacité de trouver des solutions pratiques et immédiates, l'entrepreneur a déclaré trouver dans l'exagération des attributs de sa peinture une stratégie abordable pour attirer les clients potentiels. L'exagération a touché la qualité relative à la durabilité, la résistance et la facilité d'application de celle-ci.

> « *C'est permis d'embellir l'image de l'entreprise. C'est du marketing. La loi du marché exige qu'on dise que c'est la meilleure peinture, la plus brillante, la plus tenace et la plus facile à appliquer* ».

L'entrepreneur a affirmé n'avoir ressenti aucune gêne à extrapoler les qualités de sa peinture en argumentant que ce comportement est admissible et n'est pas considéré comme déloyal dans les pratiques commerciales (cf. chapitre 5, section 5).

Prise de décision : la pression que l'entrepreneur subissait face aux engagements pris envers son entreprise l'a encouragé à agir de la sorte (cf. chapitre 5, section 3).

Réalisation de la manœuvre mensongère : l'entrepreneur a mentionné la participation de ses employés durant l'adoption de la démarche d'exagération et a mis en avant leur capacité de négociation et de commercialisation auprès des clients.

D'une manière générale, telle que décrite par l'entrepreneur 6, la manœuvre mensongère (exagération) s'est déroulée en quatre phases, précisément : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision et une phase de réalisation. L'absence de la phase de contrôle des effets et des implications du mensonge a été expliquée par la récurrence de cette manœuvre dans les pratiques commerciales.

La figure ci-dessous présente la carte visuelle retraçant la succession des étapes du début jusqu'à l'achèvement de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur et ses complices.

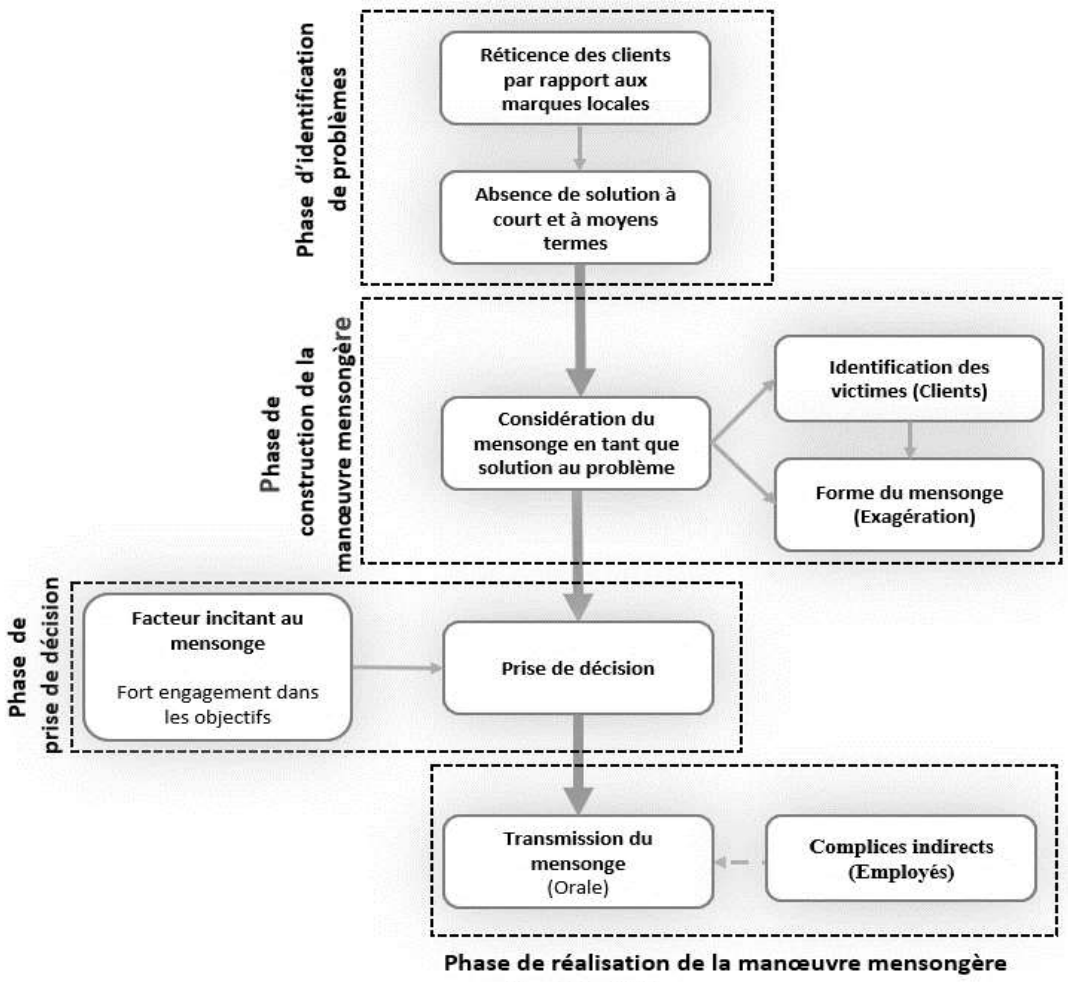


Figure 43 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 6

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 7**

Activité de l'entreprise : créée grâce à l'apport de trois associés, l'entreprise est spécialisée dans le recrutement, le conseil et le développement de ressources humaines dans le domaine de l'informatique. Son nombre d'employés est inférieur à dix.

Problème rencontré au démarrage : l'entrepreneur a fait savoir que les grandes firmes privées avaient tendance à refuser de sous-traiter une partie de leurs services de ressources humaines à des partenaires externes par crainte de perdre le contrôle sur ce processus et par évitement des frais généraux engendrés par le changement au départ. Cette réticence est d'autant plus renforcée lorsqu'il s'agit de confier la tâche à des partenaires nouvellement installés sur le marché et manquant de réputation solide (cf. chapitre 5, section 1).

> « *Il est toujours difficile d'introduire un nouveau mode de fonctionnement dans des entreprises anciennes qui ont déjà leurs vieilles routines. Le recrutement se fait généralement, en interne, par la direction ressources humaines dans les grandes entreprises ou par l'entrepreneur, lui-même, dans les petites entreprises. Introduire l'idée de recruter des employés par des experts externes a nécessité des efforts considérables. Certaines entreprises voulaient garder un contrôle total sur la gestion de leurs ressources humaines (choix, évaluation, recrutement et formation). Sur le plan de conseil et de formation, elles avaient des inquiétudes par rapport aux coûts du processus et par rapport à la discrétion et à la confidentialité des informations qui leur sont relatives* ».

En vue de surmonter ces contraintes, l'entrepreneur est entré en négociation d'une collaboration avec une grande firme internationale dont le support concernera la fixation des normes de recrutement et de formation ainsi que l'attribution des certifications sous son label. Néanmoins, à cause d'une divergence des attentes, les procédures de cette collaboration ont été rompues. Toutefois, l'éventualité de celle-ci a tout de même permis à l'entreprise d'avoir de nouveaux prétendants intéressés par ses services.

Construction de la manœuvre mensongère : dans le but de maintenir les nouvelles propositions d'engagement auprès des clients potentiels, l'entrepreneur a envisagé d'omettre de divulguer le non-aboutissement de la collaboration avec la firme internationale et de justifier la situation par la lenteur et la complexité des procédures juridiques. Entre temps, il a relancé de nouvelles tentatives de négociation avec ladite firme.

> *« On n'a jamais officiellement déclaré le non-aboutissement de la collaboration, mais quand les clients nous le demandaient, on disait que les procédures sont lentes… Actuellement, on est sur le point de conclure le contrat ».*

L'entrepreneur a déclaré tacitement avoir ressenti de la culpabilité d'enfreindre certaines règles éthiques et avoir eu peur d'être découvert par ses clients potentiels surtout que la situation n'était pas claire vis-à-vis du sort de la collaboration (cf. chapitre 5, section 5).

Prise de décision : les émotions générées par la manœuvre mensongère ont été maîtrisées par l'attribution de la faute au climat des affaires jugé difficile et défavorable pour le développement des PNE (cf. chapitre 5, section 3), ainsi que par l'évaluation des risques encourus (cf. chapitre 5, section 6).

> « *Il est préférable de garder une certaine éthique dans les affaires, mais ce n'est pas toujours évident. On est obligé de prendre des risques supplémentaires, car l'environnement des affaires n'est pas clément avec les petits projets. Il y a beaucoup d'injustice dans les affaires. On s'adapte pour ne pas en être victime* ».

Réalisation de la manœuvre mensongère : l'entrepreneur a déclaré que ses employés, conscients des faits réels, se sont alignés à la version annoncée et qu'ils l'ont même confirmé aux clients lorsqu'ils devaient à leur tour justifier la situation.

> « *Tous nos employés étaient au courant des problèmes, mais en m'entendant donner des réponses vagues, ils se sont alignés à ma version des faits. Ils sont loyaux et fidèles à l'entreprise* ».

Contrôle des effets du mensonge : l'entrepreneur a su être discret sur tous les éléments relatifs à la collaboration et a pu relancer les négociations avec la firme internationale afin d'annuler les effets négatifs éventuels du mensonge.

D'une manière générale, telle que décrite par l'entrepreneur 7, la double manœuvre mensongère (omission/équivocation) s'est déroulée en cinq phases, à savoir : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision, une phase de réalisation et une phase de contrôle.

La figure ci-dessous retrace les étapes de la manœuvre mensongère, telle que décrite par l'entrepreneur 7.

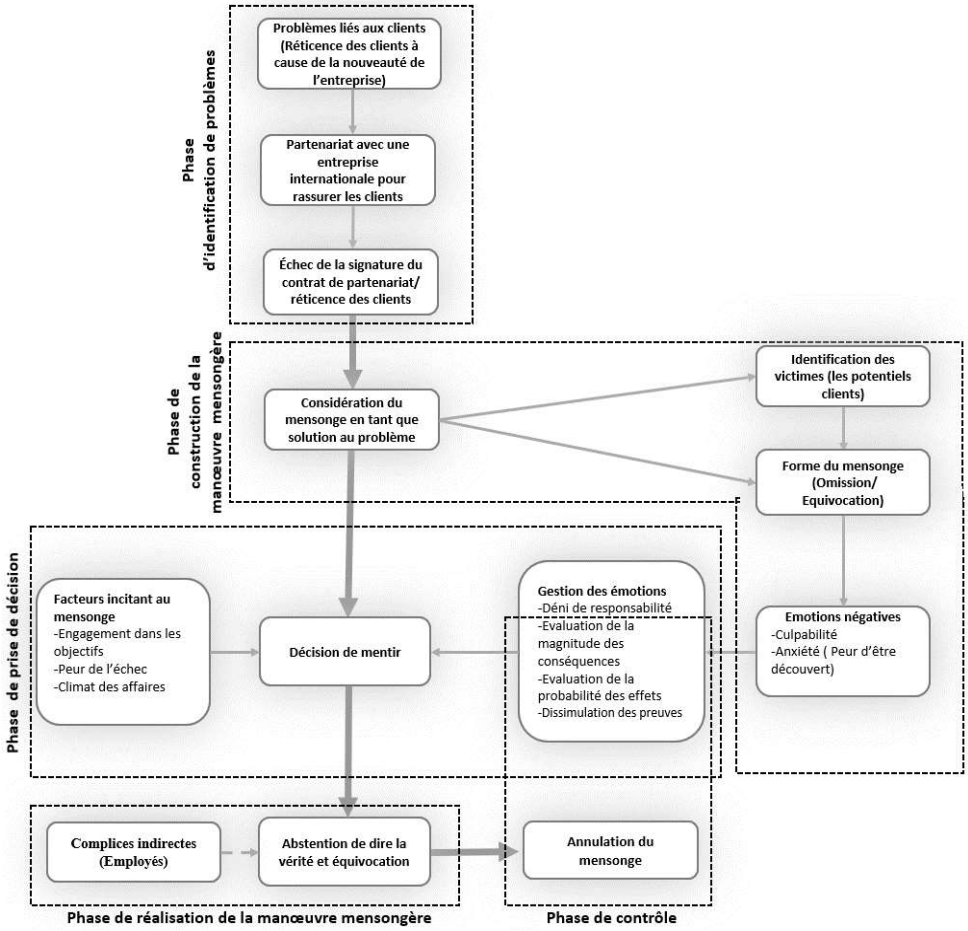


Figure 44 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 7

➢ Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 8

Activité de l'entreprise : spécialisée dans la conception de bâtiments qualifiés d'intelligents, conçus pour se réadapter à tout moment aux besoins du client, l'entreprise met aux services des grandes entreprises internationales, désireuses de s'installer en Tunisie, différents types de bâtiments intelligents. Elle a été créée par un seul entrepreneur employant moins de dix salariés.

Problème rencontré au démarrage : l'entrepreneur interrogé a confié que, durant la phase de démarrage de son entreprise, il a rencontré des problèmes à attirer des clients, et ce, à cause de l'environnement politico-économique instable du pays (cf. chapitre 5, section 1). Cet environnement décourageait l'investissement étranger et l'établissement de grands projets.

« *L'entreprise a été créée en 2010, une année avant la révolution. Cet événement a bouleversé toutes mes prévisions. Depuis 2011, l'environnement politico-économique est devenu instable. Les événements dramatiques qu'a vécus le pays n'étaient pas sans conséquences. Ils ont eu des implications directes sur nous. Plusieurs de nos contrats avec des clients étrangers ont été annulés* ».

Construction de la manœuvre mensongère : visant à rassurer ses clients potentiels et valorisant l'importance des efforts fournis pour assurer un environnement favorable à l'investissement, l'entrepreneur s'est permis de dire à ses clients potentiels qu'il mettait à la disposition de ses collaborateurs plus d'une cinquantaine de bâtiments intelligents alors qu'en réalité, il ne disposait que d'une quinzaine. Ce mensonge n'a pas particulièrement dérangé l'entrepreneur, il n'a affiché aucune émotion négative à son égard.

> *« Il nous arrive, comme plusieurs autres entreprises d'ailleurs, d'idéaliser notre entreprise pour attirer de nouveaux clients hésitants. Par exemple, on dit qu'on possède une cinquantaine de bâtiments alors qu'en réalité, on a qu'une quinzaine. Ces déclarations ne sont pas d'une importance capitale pour les clients. Leur rôle se limite juste à les attirer voire les impressionner* ».

Prise de décision : l'exagération des réalisations de l'entreprise avait pour but d'éviter les pertes occasionnées par l'instabilité politique du pays (cf. chapitre 5, section 3).

Réalisation de la manœuvre mensongère : l'entrepreneur a affirmé que l'exagération est utilisée pour capter l'attention des clients durant la phase de négociation, et ce, afin d'en garantir l'aboutissement positif surtout lorsque la véracité de l'information est difficile à vérifier.

La figure ci-dessous retrace le processus de la manœuvre mensongère décrite par l'entrepreneur 8.

D'une manière générale, la manœuvre mensongère (exagération), décrite ci-dessus, s'est concrétisée via quatre phases à savoir : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision et une phase de réalisation. Étant une pratique courante, l'entrepreneur n'a pas eu besoin de se pencher sur les effets négatifs de cette manœuvre et par ailleurs de contrôler ses implications.

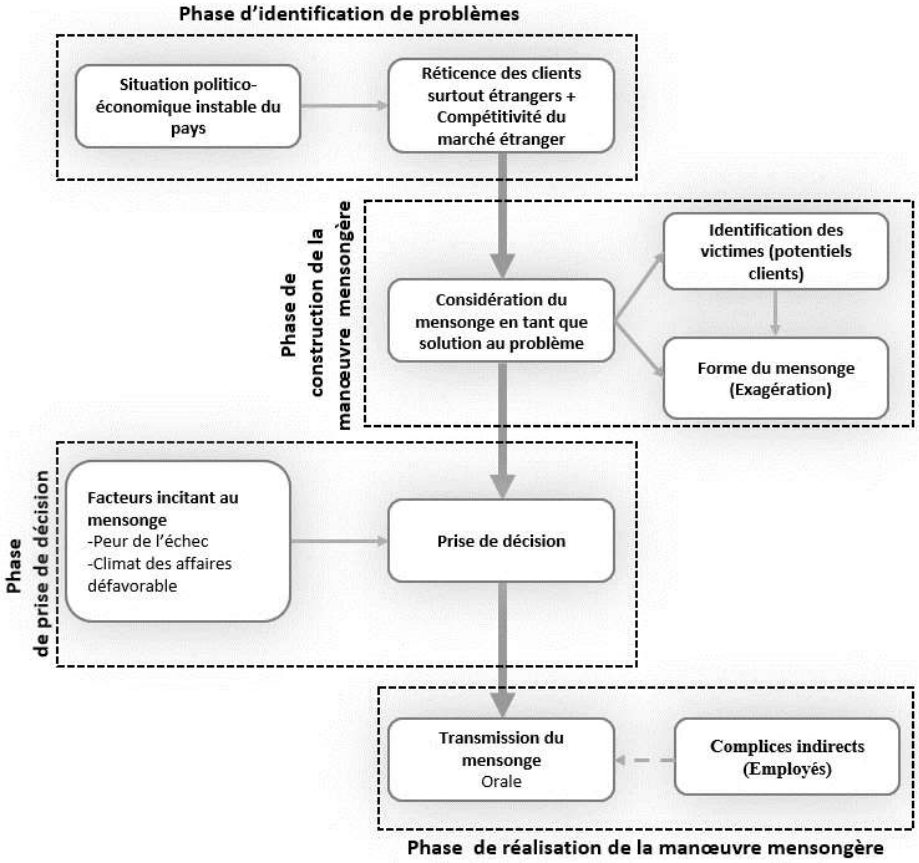


Figure 45 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 8

➢ Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 9

Activité de l'entreprise : opérant dans la commercialisation et l'installation de matériels domotiques, l'entreprise a été constituée par deux associés. Au démarrage, elle employait moins de dix personnes.

Problème rencontré au démarrage : l'entreprise s'est retrouvée dans une situation de crise à cause de la quasi-absence de clients. Ceci a entraîné une réalisation d'un chiffre d'affaires très faible ne permettant pas de couvrir les charges de l'entreprise (cf. chapitre 5, section 1). Néanmoins, grâce à sa persévérance, l'entrepreneur a pu négocier un contrat important avec une société de construction. Avant la concrétisation du contrat, le responsable de la société lui a demandé ses références dans le but de s'assurer de la qualité des services fournis par l'entreprise.

« *Une année après l'ouverture de l'entreprise, on a eu deux offres. Une offre émanant d'un promoteur construisant des immeubles dans un quartier de banlieue à Tunis. Une deuxième offre d'un important client qui voulait qu'on se charge de la sécurité de sa chaîne de*

magasins. C'était une bonne opportunité pour nous de travailler avec lui. Toutefois, ce client a exigé qu'on lui montre nos références avant de travailler avec nous. On en n'avait pas beaucoup à l'époque ».

Construction de la manœuvre mensongère : n'ayant pas encore de référent solide, l'entrepreneur a eu l'idée de s'adresser à un client potentiel pour lui offrir une remise importante sur ses achats futurs, en contrepartie de son approbation des activités de son entreprise auprès de ladite société. L'entrepreneur voulait que le client témoigne des plus hauts standards en termes de matériels et services fournis par son entreprise.

« On n'avait pas beaucoup de clients à l'époque. On a donc contacté le promoteur et lui a proposé de lui faire une remise de 20% s'il accepte de nous approuver auprès du deuxième client ».

Durant l'entretien, l'entrepreneur a avoué qu'il a éprouvé de la culpabilité et de l'anxiété, et ce, parce que son comportement était en contradiction avec son éthique personnelle ainsi qu'avec l'éthique professionnelle (cf. chapitre 5, section 5).

« *C'était risqué… J'aurais préféré être honnête avec mes clients pour avoir la conscience tranquille* ».

Prise de décision : les difficultés de l'environnement des affaires ont incité l'entrepreneur à agir ainsi. De même, la nature de cet environnement lui a permis d'attribuer la faute du mensonge aux circonstances externes et de neutraliser son sentiment de culpabilité. Par ailleurs, l'évaluation de l'ampleur des risques encourus ainsi que la probabilité faible de leurs réalisations effectives lui ont permis d'atténuer le sentiment d'anxiété ressenti (cf. chapitre 5, section 6).

Réalisation de la manœuvre mensongère : la réalisation de la manœuvre mensongère s'est concrétisée par la transmission écrite et orale du mensonge.

« On s'est rencontré et on lui a montré et transmis tous les justificatifs nécessaires pour le rassurer ».

Contrôle des effets du mensonge : l'entrepreneur a étudié d'une manière approfondie le mensonge et a relevé toutes les imperfections afin de les dissimuler auprès de la PP victime. Par ailleurs, l'entrepreneur n'a eu recours qu'à l'aide de son associé et d'un autre client dont il a garanti la fiabilité préalablement.

« *On s'est arrangé avec le promoteur pour qu'il approuve notre entreprise. Lui aussi était quelqu'un de fiable. On a de bon rapport et dès qu'il a de nouveaux travaux, il fait appel à nos services* ».

La figure ci-dessous retrace le déroulement de la manœuvre mensongère réalisée.

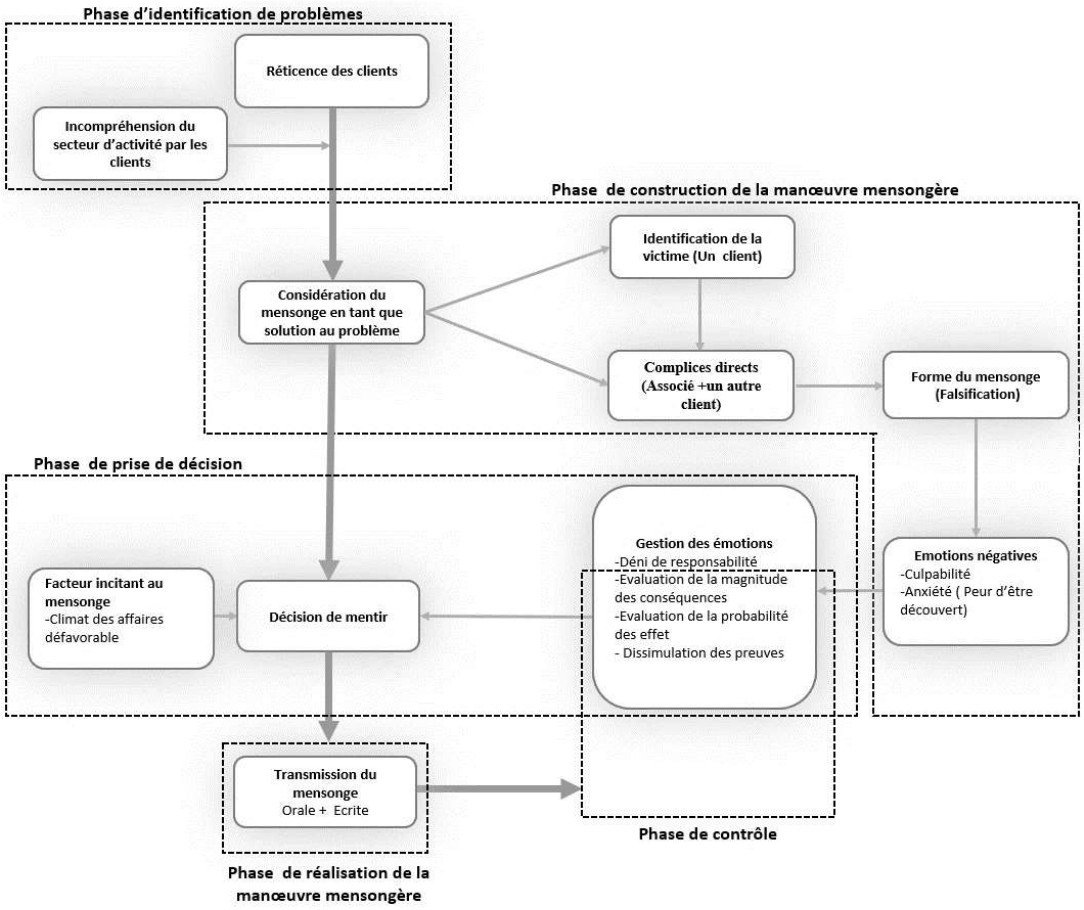


Figure 46 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 9

D'une manière générale, telle que décrite par l'entrepreneur 9, la manœuvre mensongère (falsification) s'est déroulée en suivant cinq phases à savoir : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision, une phase de réalisation et une phase de contrôle.

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 10**

Activité de l'entreprise : l'entreprise propose des formations professionnelles en bourse. Elle a été créée par deux associés et emploie moins de dix salariés.

Problème rencontré au démarrage : œuvrant dans le secteur financier, l'entreprise propose des formations de haut niveau de spécialisation sur les opérations menées sur le marché financier. La tâche de formation était confiée, principalement, à l'associé de l'entrepreneur interrogé, qui avait plus de dix ans d'expérience en tant que courtier en Bourse. Cependant, ce dernier s'est vu offrir une opportunité de travailler pour le compte d'un établissement financier étranger qu'il a saisi au détriment de son engagement dans l'entreprise. N'ayant plus de formateurs, et face aux difficultés de recrutement de professionnels (rareté, rémunération très élevée) pour remplacer son associé, l'entrepreneur a pensé à une solution alternative pour surmonter le problème.

> *« La principale raison de notre fermeture était le manque de traders professionnels. Ils sont rares et demandent des salaires très élevés. En plus, on n'avait pas beaucoup de clients. Les professionnels préféraient s'adresser à des formateurs mieux connus et mieux établis que nous. Les débutants avaient des préjugés. Ils estimaient que c'était compliqué et risqué de se lancer dans ce domaine sans avoir suivi au préalable des études universitaires dans la spécialité. Les premiers mois, on faisait des séances gratuites de présentation et d'initiation. Mon associé assurait ces séances. Après, quand il a quitté, on ne pouvait plus le faire ».*

Construction de la manœuvre mensongère : l'entrepreneur a eu l'idée de faire appel à des étudiants nouvellement diplômés des écoles de commerce, les initier au marché de change puis les engager en tant que formateurs professionnels.

> « *On a été obligé de former des étudiants en finance pendant quelques semaines et les embaucher par la suite pour former nos clients. On les présentait comme des professionnels du métier* ».

L'entrepreneur a reconnu implicitement que son comportement était contre l'éthique des affaires, du fait que c'était injuste envers les clients de subir les mauvaises conditions par lesquelles passait l'entreprise (cf. chapitre 5, section 5).

Prise de décision : l'entrepreneur a attribué la faute aux conditions externes et s'est mis à la comparaison de son comportement par rapport aux pratiques déviantes réalisées par d'autres entrepreneurs (cf. chapitre 5, section 6).

Réalisation de la manœuvre mensongère : ne possédant pas assez de connaissance et d'expérience, les nouvelles recrues avaient du mal à organiser et gérer les séances de formation.

Ces conditions ont éveillé les soupçons des clients quant au niveau d'expertise des formateurs. Ces soupçons étaient d'autant plus confirmés par la constatation directe de leur très jeune âge. L'évidence du mensonge a causé la rétraction des clients et la faillite de l'entreprise.

> « *Cette stratégie n'a pas fonctionné longtemps. Les clients se sont vite rendu compte que nos formateurs étaient jeunes et manquaient d'expérience. Certaines questions posées par les clients étaient compliquées et demandaient des connaissances approfondies. En plus, il n'en existe pas moins d'une centaine d'outils d'analyse nécessitant des calculs et des prévisions poussés. On proposait d'enseigner que les plus courants, mais il est arrivé que les clients en demandaient d'autres. Nos jeunes formateurs se trouvaient incapables de le faire* ».

La figure ci-dessous dresse les étapes de la manœuvre mensongère décrite par l'entrepreneur 10.

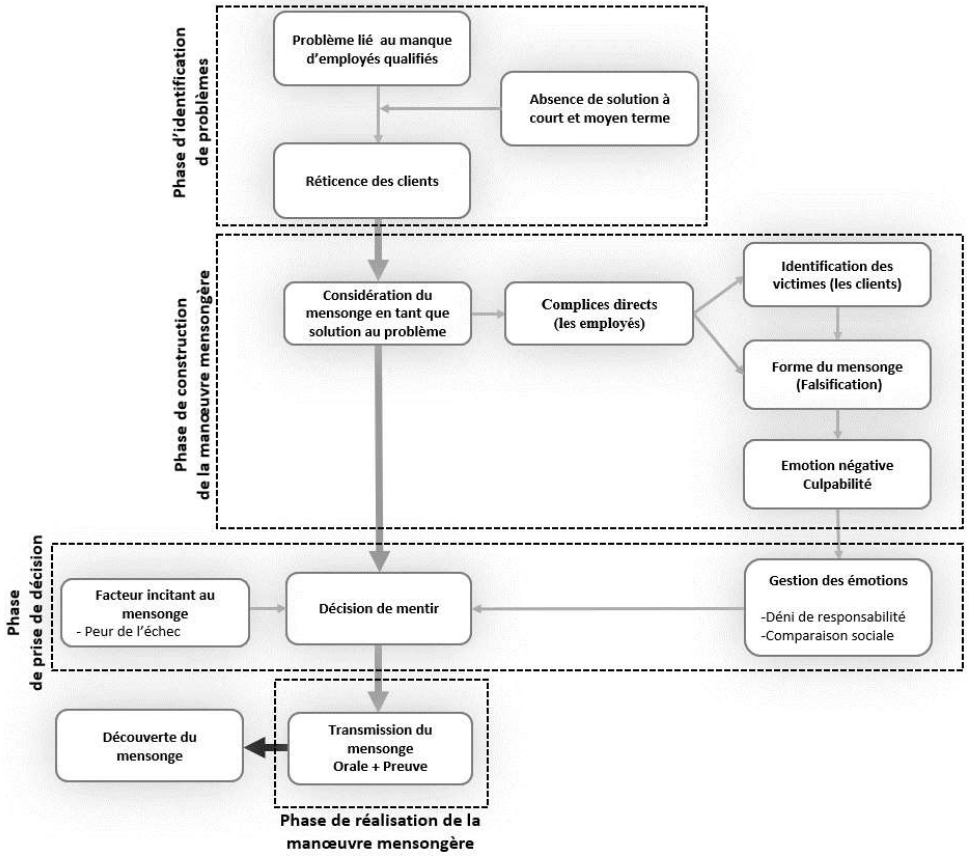


Figure 47 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 10

D'une manière générale, la manœuvre mensongère décrite par l'entrepreneur 9 (falsification) s'est déroulée en suivant quatre phases, à savoir : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision et une phase de réalisation. L'absence de phase de contrôle efficace a entraîné la découverte du mensonge et l'arrêt des activités de l'entreprise.

3. Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 11

Activité de l'entreprise : créée par deux associés, l'entreprise 11 est un centre d'appels spécialisé en informatique employant une dizaine de salariés.

Problème rencontré au démarrage : l'entrepreneur a déclaré avoir perdu une grande partie de sa base de clientèle à cause de nombreux problèmes avec ses concurrents (auparavant ses associés) (cf. chapitre 5, section 1). Le manque de clients a poussé l'entrepreneur a employé des stratégies diversifiées pour en attirer de nouveaux. Parmi ces stratégies, l'entrepreneur a eu recours au mensonge par équivocation.

> *« Le seul problème était mes anciens associés et concurrents. Ils se sont alliés contre moi pour détruire ma réputation. Jusqu'à ce jour, je n'ai pas de clients tunisiens* ».

Construction de la manœuvre mensongère : après la consultation de ses nouveaux collaborateurs, l'entrepreneur a déclaré que l'entreprise avait plus de 100 ans d'expérience dans son domaine. Cette information visait à donner une fausse impression de longévité de l'entreprise et par conséquent de sa connaissance approfondie du métier. En l'interrogeant de plus près sur ce fait, l'entrepreneur a expliqué que ces 100 ans ont été obtenus par la sommation du nombre d'années d'expérience de tous les associés et partenaires de l'entreprise. La déclaration, en elle-même, n'était pas fausse mais, visait à créer une fausse impression chez les clients. L'entrepreneur a reconnu que ce genre de comportement l'aurait gêné dans des conditions habituelles (cf. chapitre 5, section 5).

> « *On met sur notre site internet qu'on a 100 ans d'expérience pour créer une bonne impression alors que, ces 100 ans, on les a obtenus en faisant la sommation du nombre d'années d'expériences de nos collaborateurs* ».

Prise de décision : au vu de toutes les injustices que l'entrepreneur réclame avoir subi pendant son ancienne expérience, le mensonge représente, pour lui, une forme d'adaptation aux conditions externes (cf. chapitre 5, section 3).

> « *L'expérience m'a appris que l'honnêteté n'est pas bénéfique tout le temps. Compte tenu de mon vécu et de mon âge, je ne me permets plus de faire les erreurs du passé. J'ai souffert des personnes malhonnêtes dans mon travail et j'ai décidé d'être comme elles. Maintenant, je me permets de mentir si le mensonge me permet de réaliser un intérêt* ».

Réalisation de la manœuvre mensongère : la transmission du mensonge a été faite sur le site internet de l'entreprise. L'entrepreneur ciblait particulièrement les clients, mais ne pouvait pas avoir le contrôle sur les personnes qui consultent le site.

D'une manière générale, la manœuvre mensongère décrite ci-dessus (équivocation) s'est déroulée en suivant quatre phases, précisément : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision et une phase de réalisation. L'absence de la phase de contrôle peut être expliquée par la non-identification des victimes au moyen des canaux de communication utilisés.

La figure ci-dessous regroupe les étapes de la manœuvre mensongère décrite par l'entrepreneur 11.

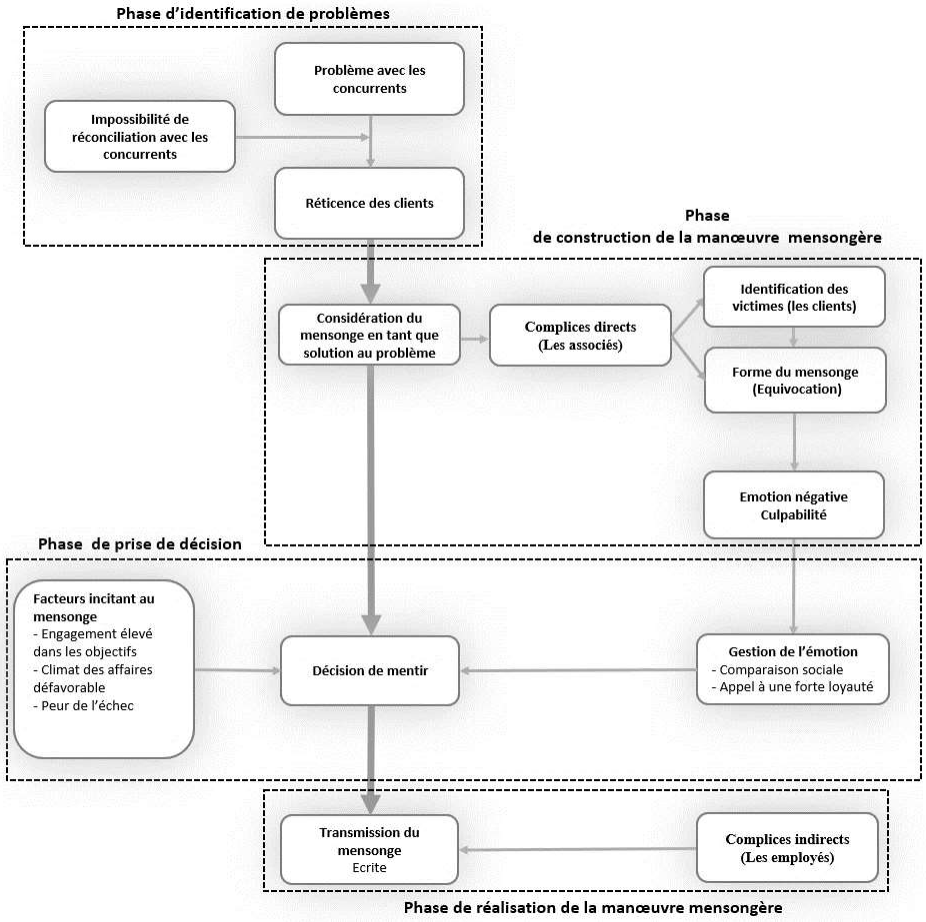


Figure 48 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 11

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 12**

Activité de l'entreprise : l'entreprise offre des services de réparation, de maintenance et de revente de matériels informatiques. Elle a été constituée par deux associés.

Problème rencontré au démarrage : l'entrepreneur 12 a expliqué que l'abondance des concurrents, souvent inexpérimentés et spéculateurs dans le métier de réparation et maintenance d'équipements informatiques, a généré chez les clients une sorte de méfiance à l'égard des petites entreprises offrant ce type de service. Cette méfiance est principalement due au non-respect des délais énoncés, à la détérioration du matériel confié pour réparation ainsi qu'à l'inadéquation de la tarification imposée.

Construction de la manœuvre mensongère : dépourvus de solution, l'entrepreneur et son associé ont pensé à donner une envergure nationale à leur entreprise. En effet, en dépit du fait qu'ils ne possèdent qu'un seul atelier, situé à « *Tunis* », dans lequel ils exercent leur activité, l'entrepreneur et son associé ont déclaré être reliés à un atelier central établi dans une autre ville. Ce lien aurait tendance a changé, selon eux, la perception du client quant à la qualité de leur service.

Durant l'entretien, l'entrepreneur a trouvé que son comportement était rationnel et il n'a affiché aucun signe reflétant une émotion négative (cf. chapitre 5, section 5).

> « *Lorsqu'on n'avait pas une idée claire sur la panne ou si la panne prenait plus de temps que prévue pour être bien réparée, on disait au client qu'on avait envoyé son matériel à notre atelier central à Sfax, alors qu'on n'avait pas d'atelier là-bas. Ça nous permettait de travailler plus tranquillement et ça permettait au client d'être rassuré* ».

Prise de décision : l'entrepreneur a déclaré que la décision de mentir a été basée sur son engagement dans les objectifs de l'entreprise. Il a ajouté qu'il s'est trouvé dans une situation l'obligeant de mentir pour pouvoir stabiliser son activité (cf. chapitre 5, section 3).

Réalisation de la manœuvre mensongère : d'après l'entrepreneur, la déclaration mensongère n'a été réalisée que verbalement. Les factures émises ne mentionnaient aucunement l'existence d'un atelier central.

> « *Les clients ne peuvent pas le vérifier facilement… Aucune mention concernant cet atelier ne figure sur nos factures* ».

La figure ci-dessous décrit l'enchaînement de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 12.

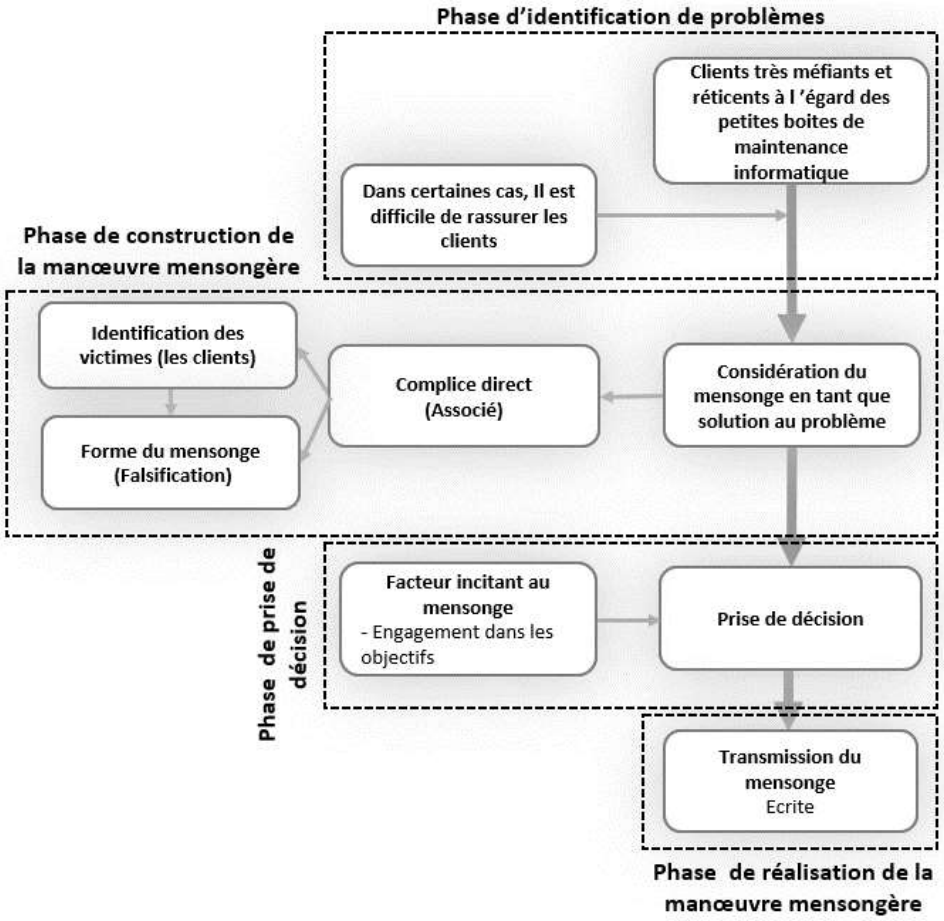


Figure 49 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 12

D'une manière générale, la manœuvre mensongère (falsification) décrite ci-dessus s'est déroulée en quatre phases précisément : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision et une phase de réalisation.

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 13**

Activité de l'entreprise : l'entreprise est une imprimerie numérique créée par deux associés.

Problème rencontré au démarrage : n'ayant pas d'emplacement stratégique et manquant de réputation, l'imprimerie n'a pas eu le succès de ses concurrents, situés dans son entourage, et n'a réussi à attirer que très peu de clients.

« Étant nouveau, il nous a fallu du temps pour se créer une réputation. On a eu très peu de clients. La concurrence était rude. On ressent plus l'effet quand on est petit. Le domaine de l'impression n'est pas exclusif aux imprimeries. En plus de l'existence de plusieurs imprimeries aux alentours, on fait face au phénomène du virtuel ».

Construction de la manœuvre mensongère : conscient de l'étendue des réseaux sociaux, l'entrepreneur et son associé ont pensé à créer des comptes sur Facebook et Twitter et à demander aux personnes dans leur cercle de connaissances d'y mettre des commentaires positifs relatifs à la prestation de l'imprimerie. Ces évaluations fictives avaient pour objectif de promouvoir l'entreprise et d'attirer des clients.

« *Mon associé et moi étions conscients de l'importance des réseaux sociaux et de leur rôle dans la construction d'une réputation. Nous avons ouvert une page Facebook au nom de l'entreprise. Nous avons, par la suite, demandé à nos proches et à nos amis de noter positivement nos services, de mettre des commentaires positifs sur l'imprimerie et de la recommander auprès de leurs amis. La plupart d'entre eux se sont prêtés au jeu* ».

L'entrepreneur n'a affiché aucune émotion négative à l'égard de l'idée de mentir (cf. chapitre 5, section 5).

Prise de décision : l'entrepreneur a déclaré que la prise de décision d'adopter cette démarche n'a pas été dure. Il a reconnu que cette stratégie a été mise en place dans un but d'éviter l'échec de l'entreprise étant donné les multiples problèmes rencontrés (cf. chapitre 5, section 3).

Réalisation de la manœuvre mensongère : la transmission du mensonge a été réalisée sur les réseaux sociaux. Les commentaires ont été rédigés par les proches et les amis de l'entrepreneur et ceux de son associé après avoir discuté ensemble du contenu à diffuser.

D'une manière générale, telle que décrite par l'entrepreneur 13, la manœuvre mensongère (falsification) s'est déroulée en quatre phases : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision et une phase de réalisation. L'absence de la phase de contrôle peut être expliquée par la non-identification des victimes au moyen des canaux de communication utilisés.

La figure ci-dessous retrace le processus de la manœuvre mensongère décrite par l'entrepreneur 13.

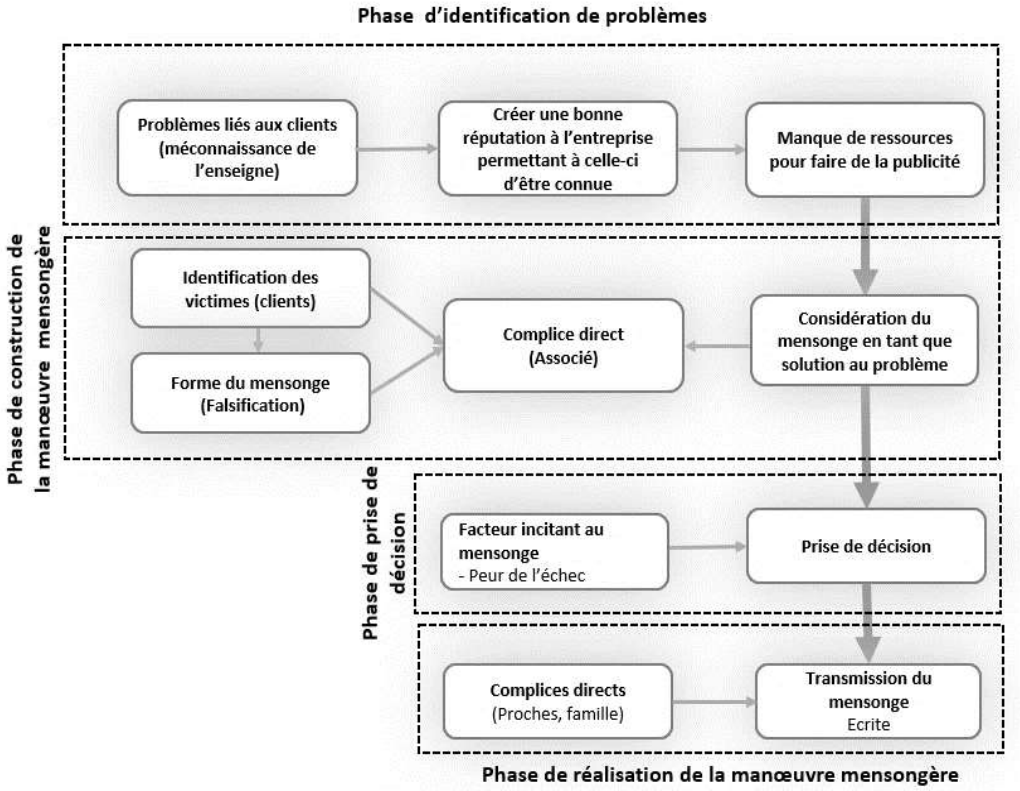


Figure 50 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 13

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 14**

Activité de l'entreprise : créée par une jeune entrepreneure, l'entreprise est spécialisée dans la fabrication et vente de produits cosmétiques. Elle emploie entre un et dix salariés.

Problème rencontré au démarrage : opérant dans le secteur de fabrication et de vente de produits cosmétiques, l'entrepreneure a déclaré avoir été confrontée à des risques menaçant la pérennité de son entreprise. En effet, face à des concurrents internationaux ayant des ressources abondantes, un fort réseau de distribution et une notoriété affirmée, son entreprise n'a pas réussi à attirer assez de clients pour couvrir ses charges. Cette situation a été d'autant plus aggravée par la réticence des consommateurs à essayer de nouveaux produits locaux n'ayant pas encore acquis une large reconnaissance.

> *« Le marché tunisien est petit et très concurrentiel. Il est dominé essentiellement par les produits de marques internationales. Leur renommé mondiale et leur fort réseau de distribution les rendent légitimes aux yeux des consommateurs. En contrepartie, les produits cosmétiques tunisiens ne bénéficient pas des mêmes avantages* ».

Construction de la manœuvre mensongère : en vue de promouvoir ses produits, l'entrepreneure a pensé à exagérer les apports et les effets de ses produits (durée d'efficacité, tenue du produit, apports sur le derme...).

Prise de décision : l'entrepreneure a assuré ne pas avoir eu de mauvaise intention en agissant de la sorte. L'exagération de la qualité de ses produits a constitué, pour elle, une technique de commercialisation employée par toutes les entreprises indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité.

> *« Ça se fait partout. Le but n'est pas de tromper, mais d'acquérir des clients et de les fidéliser. On ne fait rien de mal ».*

Réalisation de la manœuvre mensongère : le mensonge a été transmis oralement par l'entrepreneure.

La figure ci-dessous dessine le cheminement pris par la manœuvre mensongère décrite ci-dessus.

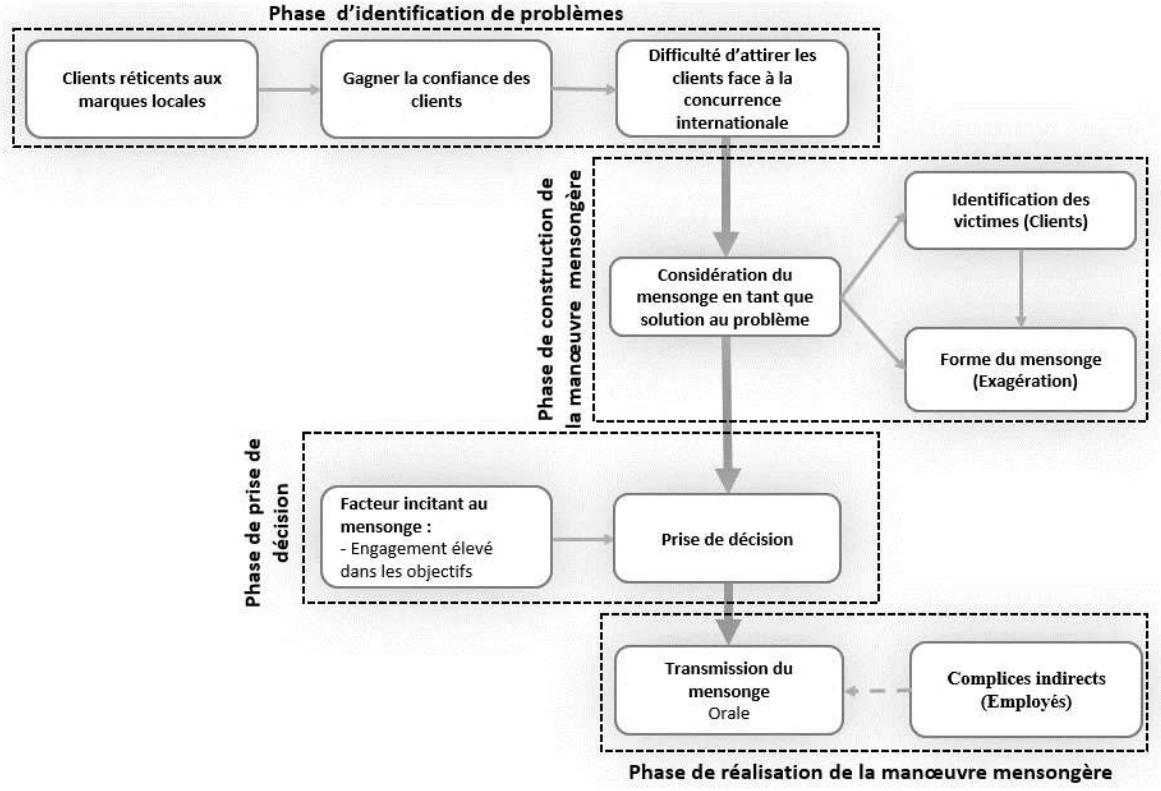


Figure 51 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 14

D'une manière générale, telle que décrite par l'entrepreneure 14, la manœuvre mensongère s'est enchaînée en quatre phases : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision et une phase de réalisation.

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 15**

Activité de l'entreprise : l'entreprise œuvre dans le domaine de la programmation et du web digital. Ses deux propriétaires emploient une dizaine de salariés.

Problème rencontré au démarrage : le manque d'expérience des jeunes entrepreneurs a provoqué la méfiance des clients.

Construction de la manœuvre mensongère : dans le but de gagner la confiance de ses clients, l'entrepreneur et son associé ont trouvé dans la falsification une manœuvre pour s'inventer une expérience professionnelle rassurante. Ils ont, tout d'abord, pensé à fabriquer des fausses attestations pour prouver leur compétence, toutefois après une étude de la situation, ils ont décidé de renoncer à cette idée et de se contenter d'inventer une expérience professionnelle antérieure. La falsification de leurs expériences antérieures ne s'est faite que verbalement. L'entrepreneur a déclaré qu'à chaque nouveau projet, il s'est inventé un passé différent en fonction des besoins du client.

L'entrepreneur a avoué qu'à chaque nouveau projet entamé, il ressentait, d'un côté, la peur d'être remis en cause par les clients et d'un autre côté, la peur de ne pas être capable de mener à terme le projet qui lui a été confié (cf. chapitre 5, section 5).

Prise de décision : l'entrepreneur a déclaré que la décision d'adopter cette démarche a été prise pour garantir les intérêts de l'entreprise. D'après lui, l'investissement matériel et physique dont il a fait preuve devrait être récompensé par la réussite du projet (cf. chapitre 5, section 3).

Réalisation de la manœuvre mensongère : l'entrepreneur a déclaré que le mensonge a demandé beaucoup d'effort de coordination du fait des multiples réadaptations apportées à son contenu au fur et à mesure de l'interaction avec le client, sans se contredire ou se faire démasquer.

Contrôle des effets du mensonge : l'entrepreneur a avancé que pour chaque projet, il faisait très attention aux besoins des clients et s'acharnait à concrétiser parfaitement leurs idées. La réussite du projet a annulé les effets du mensonge.

La figure ci-dessous retrace le mode opératoire suivi pour accomplir la manœuvre mensongère.

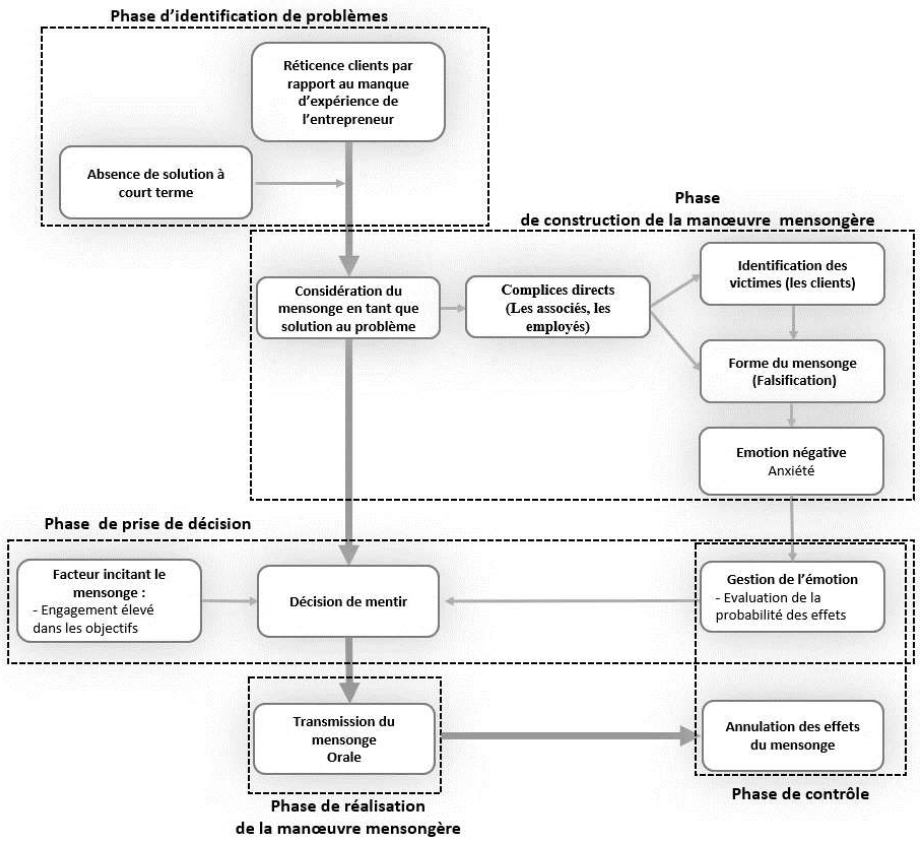


Figure 52 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 15

D'une manière générale, le mode opératoire de la manœuvre mensongère (falsification), décrite ci-dessus, s'est déroulé en cinq phases : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision, une phase de réalisation et une phase de contrôle.

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 16**

Activité de l'entreprise : l'entreprise est spécialisée dans la fabrication d'emballage en carton. Son entrepreneur emploie environ dix ouvriers.

Problème rencontré au démarrage : le manque de ressources, principalement financières, et la réticence des pourvoyeurs de fonds à l'égard de l'entrepreneur encore nouveaux et peu connu, ont poussé ce dernier à réfléchir à de nouvelles méthodes pour promouvoir son projet et lui donner un nouvel élan (cf. chapitre 5, section 1).

Construction de la manœuvre mensongère : l'entrepreneur a joué sur l'axe de la responsabilité sociale de l'entreprise en exagérant sa participation dans la protection de l'environnement et ses actions dans la préservation d'un milieu dépollué. Il a pensé que la notoriété qu'il acquerrait auprès des organismes de protection de l'environnement lui permettrait d'avoir le support nécessaire pour stabiliser l'activité de l'entreprise. Cette stratégie n'a généré aucune émotion morale négative chez l'entrepreneur (cf. chapitre 5, section 5). Ce dernier a estimé que son comportement était légitime compte tenu des circonstances.

Prise de décision : la prise de décision d'adopter cette démarche a été encouragée par le niveau d'engagement élevé que l'entrepreneur détient envers ses objectifs (cf. chapitre 5, section 3).

Réalisation de la manœuvre mensongère : l'exagération a été faite verbalement sans preuves tangibles.

La figure ci-après retrace les événements de la manœuvre mensongère décrite par l'entrepreneur.

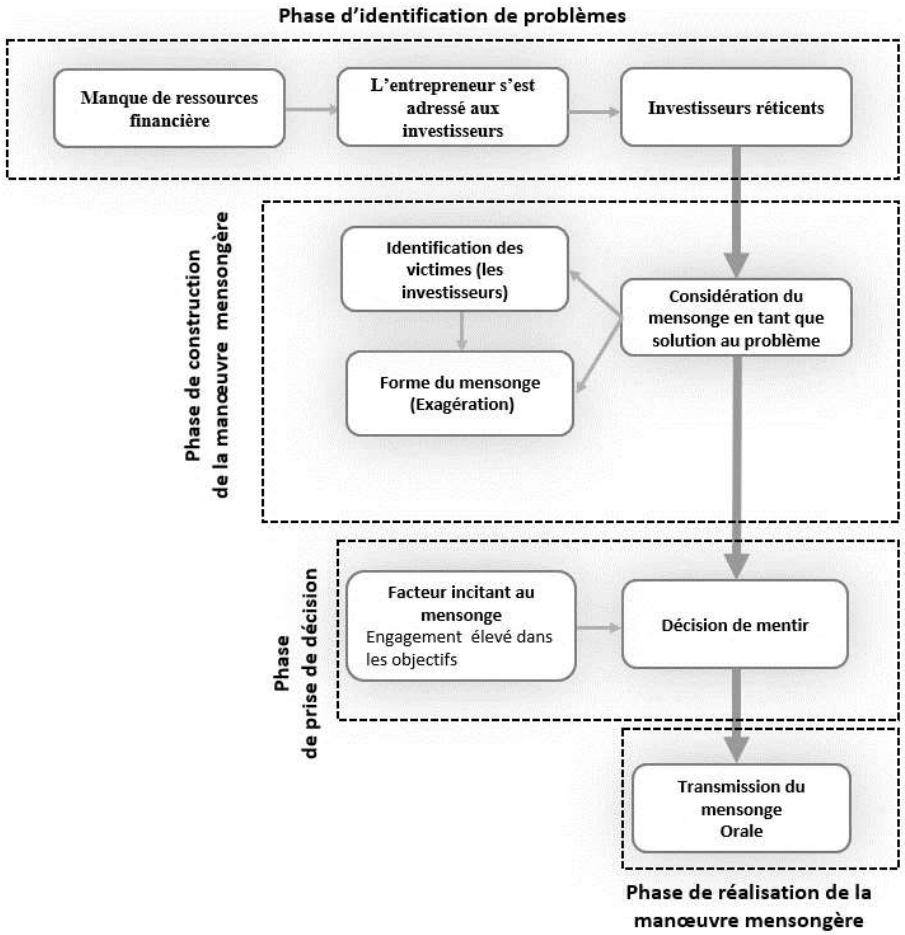


Figure 53 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 16

D'une manière générale, cette manœuvre mensongère (exagération) s'est déroulée en quatre phases, précisément : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision et une phase de réalisation.

➢ **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 17**

Activité de l'entreprise : la PNE est spécialisée dans la livraison et dans les services postaux. Elle a été créée par un seul entrepreneur qui a engagé moins de dix salariés.

Problème rencontré au démarrage : proposant des activités similaires à ceux de « *la Poste* » (livraison du courrier, colis…), l'entreprise s'est retrouvée, durant la première année de son activité, dépourvue de clients. Selon l'entrepreneur interrogé, l'absence de clients a été attribuée à la nouveauté de l'entreprise et à la difficulté de changement des habitudes acquis par les consommateurs. En effet, n'ayant connu, pendant plusieurs années, que les services de la Poste, ces derniers ont du mal à lui voir un autre substitut.

Construction de la manœuvre mensongère : l'inefficacité des campagnes de promotion de l'entreprise a poussé l'entrepreneur à s'attaquer à son concurrent, et ce, dans le but d'altérer son image aux yeux des usagés. Cette stratégie visait entre autres à encourager les clients à porter plainte contre les dépassements occasionnés par « la Poste » en contrepartie d'une rémunération, à rabaisser leur service et/ou à remettre en cause leur intégrité. L'entrepreneur avait conscience de l'illégalité de sa stratégie et de la connotation éthique négative qu'elle sous-entend, ce qui a activé les sentiments de culpabilité et d'anxiété chez lui (cf. chapitre 5, section 5).

Prise de décision : l'entrepreneur a réussi à neutraliser ses émotions et à réaliser le mensonge à maintes reprises. De plus, il a mis le point sur le fait qu'il avait pris ses précautions en évaluant la situation et en ne laissant aucune trace (cf. chapitre 5, section 6).

Réalisation de la manœuvre mensongère : l'entrepreneur a certifié que le mensonge n'a été transmis qu'oralement.

Contrôle des effets du mensonge : le contrôle s'est illustré par le blocage de création de preuve dès la conception et l'émission du mensonge (cf. chapitre 5, section 6).

La figure ci-dessous retrace le processus de la manœuvre mensongère décrite ci-dessus.

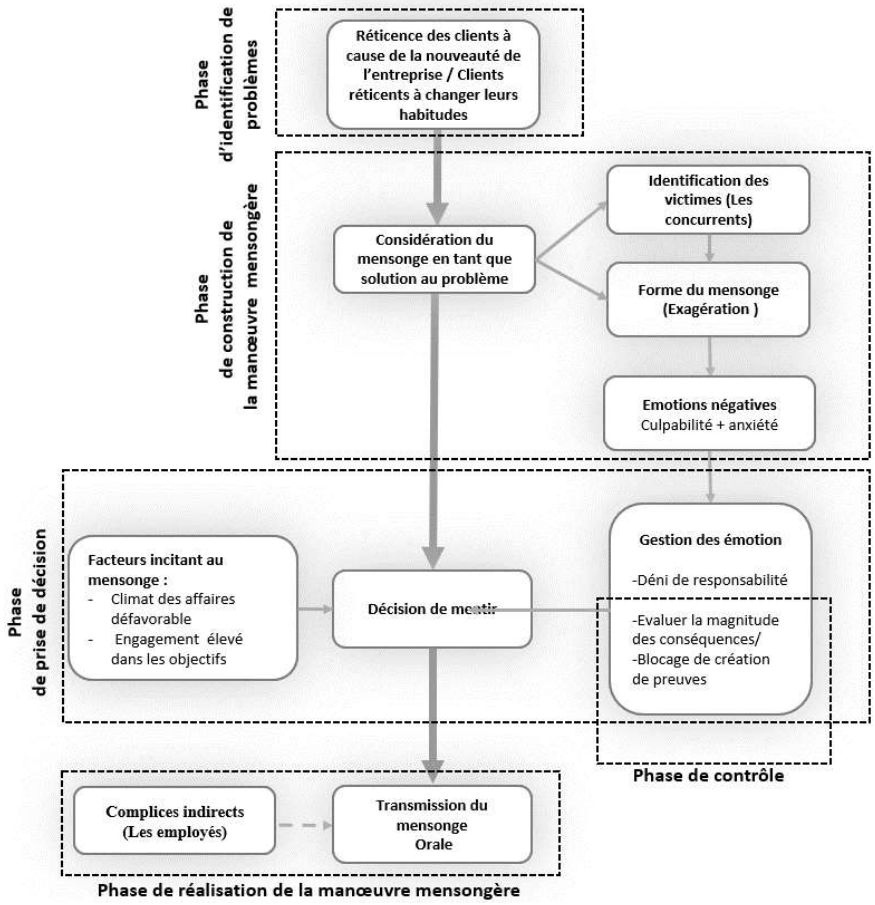


Figure 54 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 17

D'une manière générale, la manœuvre mensongère (exagération), décrite par l'entrepreneur 17, s'est déroulée en cinq phases : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision, une phase de réalisation et une phase de contrôle.

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 18**

Activité de l'entreprise : cette entreprise est un cabinet d'architecture établi par trois associés.

Problème rencontré au démarrage : tout juste habilité, l'entrepreneur interrogé a déclaré ne pas avoir un réseau assez étendu pour se faire connaître auprès des particuliers et des sociétés de construction. En outre, la concurrence rude dans le domaine ne l'a pas aidé à attirer assez de clients pour vivre de son métier (cf. chapitre 5, section 1).

Construction de la manœuvre mensongère : l'entrepreneur a envisagé d'exagérer ses réalisations en embellissant son expérience, ses œuvres et en surestimant le mérite de ses idées.

Il a estimé que l'exagération est légitime tant que cela ne dépasse pas les limites de l'éthique et que cela préserve la sécurité des clients (cf. Chapitre 5, section 6).

Prise de décision : déterminé à franchir ce cap difficile, l'entrepreneur a décidé d'appliquer sa manœuvre et à mettre en avant l'intérêt de l'entreprise.

Réalisation de la manœuvre mensongère : l'entrepreneur a déclaré que l'exagération n'a pas nécessité une préparation psychologique ou matériel particulière. Elle émergeait spontanément durant la conversation avec le client.

La figure ci-dessous retrace le processus de la manœuvre mensongère décrite ci-dessus.

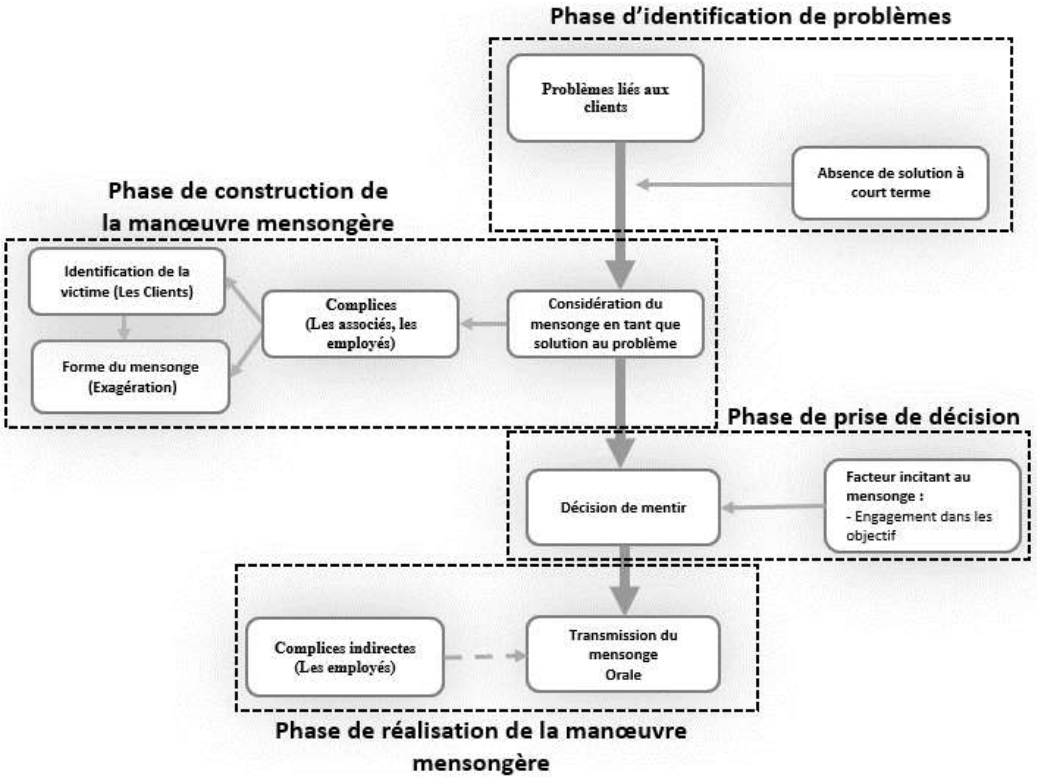


Figure 55 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 18

D'une manière générale, la manœuvre mensongère (exagération) réalisée par l'entrepreneur 18 s'est déroulée en quatre phases : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision et une phase de réalisation.

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 19**

Activité de l'entreprise : l'entreprise représente un atelier de confection artisanale gérée par deux associés et employant entre dix et vingt ouvrières.

Problème rencontré au démarrage : œuvrant dans le domaine de l'artisanat, l'entrepreneur interrogé et son associé rapportent qu'étants très jeunes, ils n'ont pas été pris au sérieux par les pourvoyeurs de fonds en dépit de leur professionnalisme. Le manque de ressources financières les empêchait de structurer leur entreprise et d'engager des employés dans des postes essentiels (secrétariat, comptabilité, volet juridique...). Ne voyant pas de structure convenable pour juger de la crédibilité et de la fiabilité du projet et ayant du mal à concevoir la manière dont leurs fonds allaient être affectés et gérés, les pourvoyeurs de fonds ont montré une méfiance à l'égard de l'entreprise (cf. chapitre 5, section 1).

Construction de la manœuvre mensongère : cette situation a poussé l'entrepreneur et son associé à engager fictivement leurs proches, et les présenter en tant que salariés ayant une expérience dans leurs domaines.

> *« Afin de convaincre les investisseurs, on a embauché fictivement des personnes qui, en fait, n'étaient que des amis et des proches pour constituer notre organigramme. Ils faisaient ça uniquement pour nous aider. On a chargé plusieurs personnes de notre entourage à différents postes ».*

Prise de décision : l'entrepreneur a souligné que son associé et lui auraient préféré agir autrement et qu'ils n'avaient pas beaucoup de choix (cf. chapitre 5, section 5).

Réalisation de la manœuvre mensongère : la transmission du mensonge n'a été faite qu'oralement et par écrit. L'entrepreneur et son associé arrivaient à décrire l'organigramme fictif de l'entreprise.

La figure ci-dessous retrace le processus de la manœuvre mensongère décrite ci-dessus.

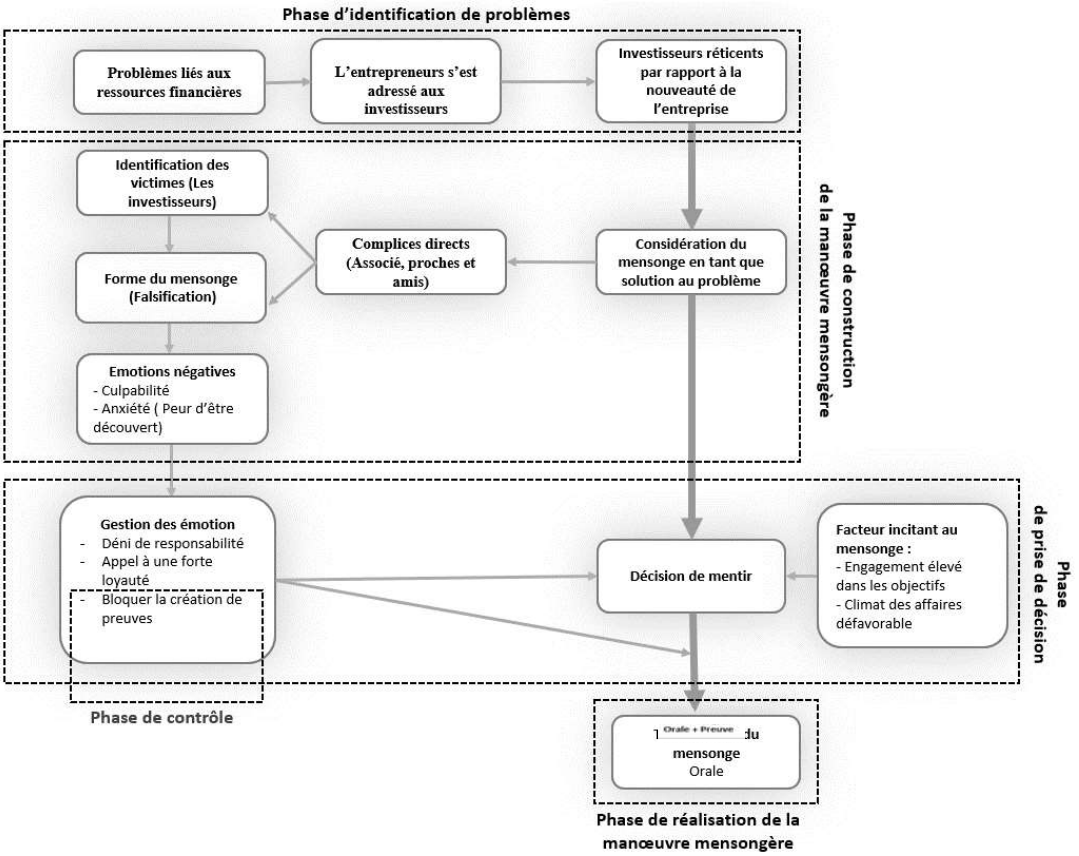


Figure 56 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 19

D'une manière générale, la réalisation de la manœuvre mensongère (falsification), décrite par l'entrepreneur 19, s'est déroulée en suivant cinq phases : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision, une phase de réalisation et une phase de contrôle.

- **Restitution du mensonge réalisé par l'entrepreneur 20**

Activité de l'entreprise : société d'ameublement gérée par deux associés et employant entre un et dix personnes.

Problème rencontré au démarrage : le trafic illicite du bois a conduit à la pénurie de cette matière et à l'augmentation de son prix. Durant depuis plusieurs mois, cette situation a causé le ralentissement de l'activité de l'entreprise, la baisse de son chiffre d'affaires et l'augmentation de son niveau d'endettement (cf. chapitre 5, section 1).

Construction de la manœuvre mensongère : Durant la phase de pré-démarrage de son entreprise, l'entrepreneur a signé un contrat d'exclusivité avec un fournisseur local de bois. Ce contrat l'engage à ne s'approvisionner qu'auprès de lui, et ce, en contrepartie d'avantages liés

aux prix, modalité de paiement, stockage et livraison. Toutefois, face à l'augmentation des prix, l'entrepreneur a pensé à s'adresser discrètement à d'autres fournisseurs. À l'égard de cette manœuvre, l'entrepreneur a avoué avoir ressenti de l'anxiété et de la peur d'être découvert par le fournisseur (cf. chapitre 5, section 5).

Prise de décision : par peur de devoir arrêter ses activités et encouragé par le climat des affaires flou, l'entrepreneur a décidé d'appliquer sa manœuvre (cf. chapitre 5, section 3)

Réalisation de la manœuvre mensongère : la manœuvre mensongère s'est concrétisée par l'abstention de révéler la vérité au fournisseur.

Contrôle des effets du mensonge : l'entrepreneur a révélé qu'il a dissimulé les preuves de sa collaboration avec d'autres fournisseurs.

La figure ci-dessous retrace le processus de la manœuvre mensongère décrite par l'entrepreneur 20.

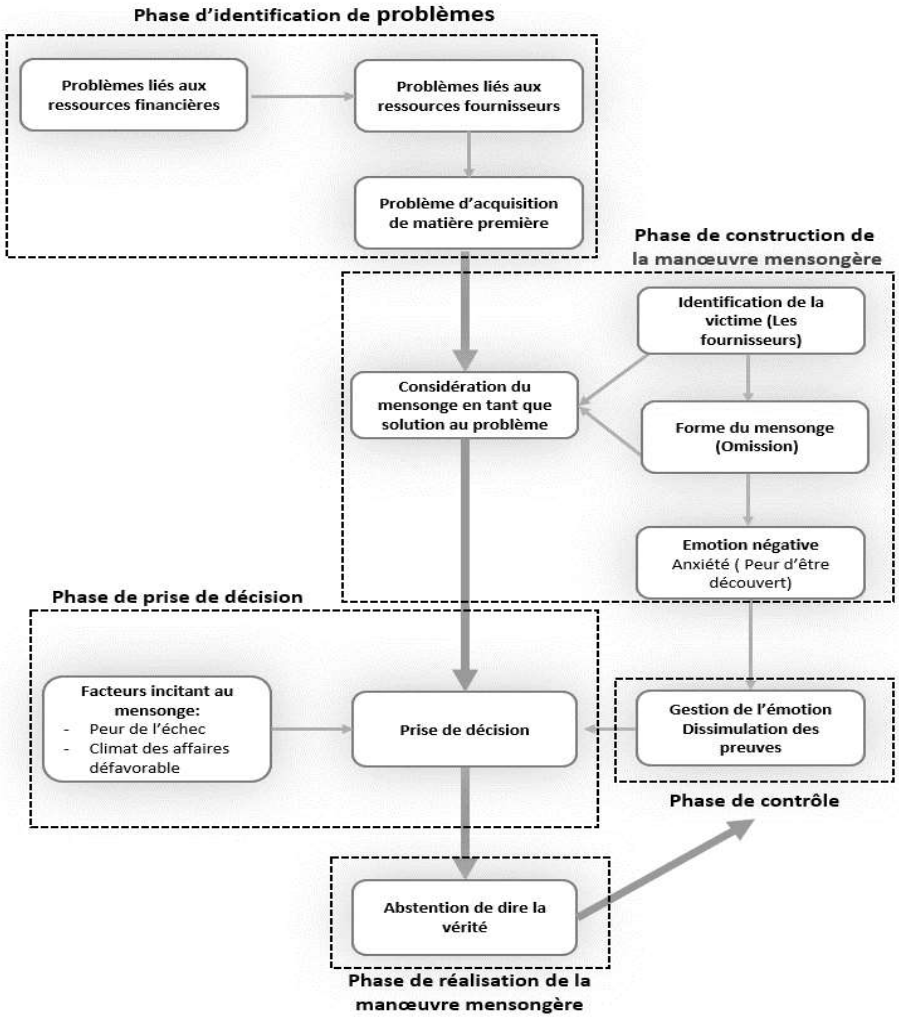


Figure 57 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 20

D'une manière générale, la manœuvre mensongère décrite ci-dessus (omission), s'est déroulée en cinq phases : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de décision, une phase de réalisation et une phase de contrôle.

À partir de l'ensemble des processus individuels identifiés dans cette section, nous allons dans la section suivante déduire un processus général applicable à tous les cas de mensonge.

Section 4 : Processus général du mensonge de légitimation

Les résultats obtenus par la comparaison de toutes les configurations des processus individuels, à travers la méthode de quantification (annexe I), nous ont permis de dresser un processus générique composé dans son état complet de cinq phases :

1. Une phase d'identification de problèmes.
2. Une phase de construction de la manœuvre mensongère.
3. Une phase de prise de décision.
4. Une phase de réalisation.
5. Une phase de contrôle.

La figure suivante récapitule toutes les phases incluses dans le processus de réalisation du mensonge ainsi que les liens qui les relient.

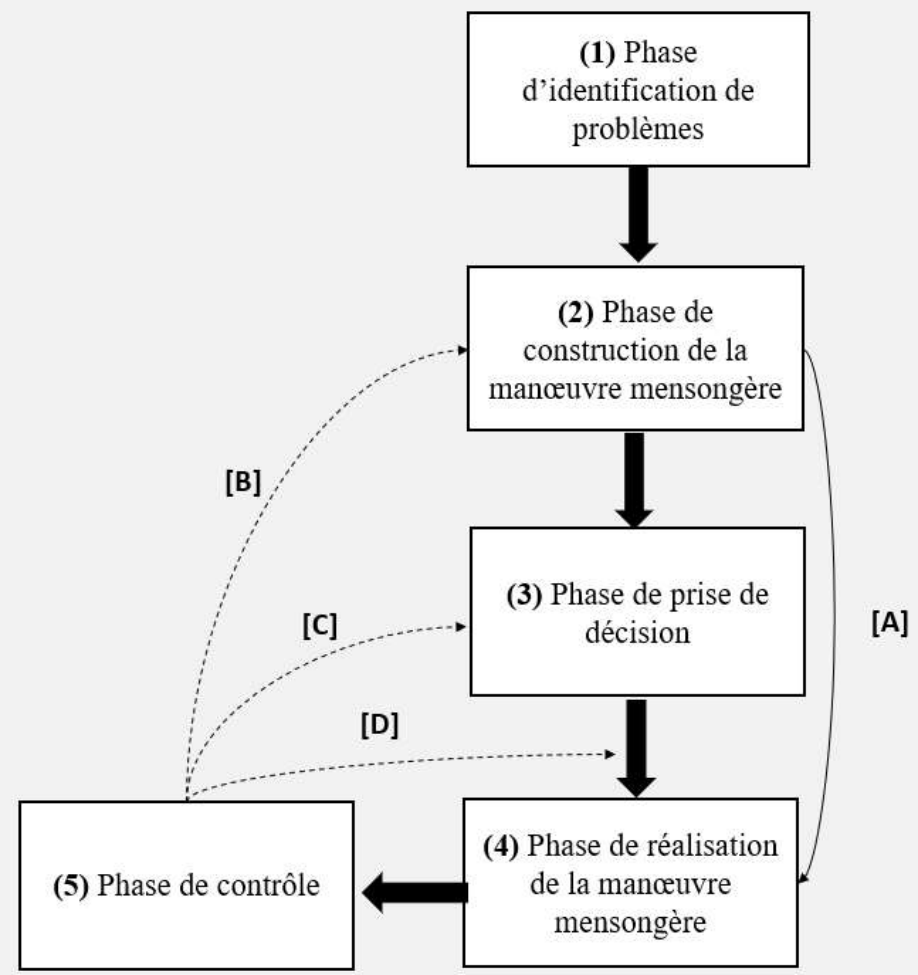


Figure 58 : Phases du processus de réalisation du mensonge de légitimation

1. Justification de l'agencement des phases du processus

Ayant un début et une fin, la manœuvre mensongère suit un enchaînement logique et temporel, articulant l'ensemble de ses phases. À cet effet, tous les entrepreneurs ont signalé la présence de problèmes complexes et entremêlés à l'origine du mensonge. En dépit de la diversité de leur nature, ces problèmes s'arrangent pour mettre en péril les activités de la PNE. Le manque de légitimité et de moyen, réduit la marge de manœuvre et incite l'entrepreneur à penser au mensonge, en tant que choix d'action supplémentaire, lui conférant plus de liberté et d'aisance dans la résolution des problèmes rencontrés. Néanmoins, à ce stade, la possibilité de mentir est imprécise. Les attributs du mensonge doivent être préalablement fixés afin de vérifier s'il constitue une alternative fiable et sûre. Durant la phase de construction de la manœuvre mensongère, l'entrepreneur identifie ses complices directes, les victimes potentielles et choisit, en conséquence, la forme de mensonge adéquate. Il a été démontré, dans le chapitre précédant, que certaines formes de mensonge, en l'occurrence la falsification, l'omission et l'équivocation, activent le sentiment de culpabilité et/ ou d'anxiété. Ces émotions doivent être gérées afin de

ne pas trahir involontairement l'entrepreneur. La prise de décision de mentir est favorisée, à la fois, par une maîtrise efficace des émotions négatives ainsi que par la présence de facteurs internes et externes, tels que la peur de l'échec, le niveau élevé d'engagement dans les objectifs et le climat des affaires défavorable aux PNE. La réalisation de la manœuvre mensongère se fait selon les modalités fixées dans la phase qui l'a précédé [A]. Une fois la manœuvre réalisée, l'entrepreneur se doit de faire en sorte qu'elle reste discrète en dissimulant les preuves ou bien, en adoptant des contre-mesures pour annuler ses effets négatifs. La spécificité de la phase de contrôle réside dans le fait qu'elle débute dès la phase de construction de la manœuvre mensongère [b] et s'étend aux phases de décision [c], de transmission[d] et s'achève après la réalisation de la manœuvre. L'entrepreneur ne prend en considération que les mensonges ayant de fortes chances de réussite.

Ainsi, l'enchaînement des phases du processus identifié obéit à un raisonnement théologique. Tous les mensonges ont été réalisés afin d'atteindre un objectif prédéterminé. Par ailleurs, au vu du processus identifié, il est évident que ce dernier ne suit pas une progression linéaire simple. Les pratiques relatives à la phase de contrôle commencent à apparaître dès la phase de construction de la manœuvre mensongère et s'accumulent aux phases suivantes.

L'examen de tous les mensonges collectés a montré que les entrepreneurs emploient une démarche synoptique dans le sens où leurs objectifs ne varient pas en fonction des alternatives disponibles. Bien au contraire, le mensonge est la conséquence directe de l'inflexibilité des objectifs et de l'incapacité à trouver d'autres alternatives viables au mensonge.

Chacune des phases identifiées possède des spécificités qui lui sont propres. Le paragraphe suivant scrute de plus près ces spécificités.

2. Phases du processus du mensonge de légitimation

Ce paragraphe a pour objectif d'examiner en détail les phases du processus du mensonge identifié.

2.1. Phase d'identification de problèmes

L'analyse des cas collectés nous a permis d'approfondir la compréhension de cette phase. En effet, le premier constat ressorti confirme que les mensonges de légitimation ne sont pas des réflexions spontanées, bien au contraire, ils représentent des manœuvres réfléchies et élaborées dans un environnement complexe et contraignant. À l'exception du mensonge par exagération

qui est perçu comme une technique marketing courante, le mensonge par falsification, par équivocation ou par omission incarne des mesures exceptionnelles dans des conditions extraordinaires**.** La majorité des entrepreneurs décrivent un processus curatif orienté principalement pour obtenir une modification d'un état actuel désavantageux. Les cas collectés nous ont permis de comprendre que ces mensonges constituent un ultime recours adopté pour résoudre des problèmes sans dénouement possible. En effet, l'analyse des discours des entrepreneurs interrogés a mis la lumière sur deux types de situations. Celles-ci sont illustrées dans la figure ci-après.

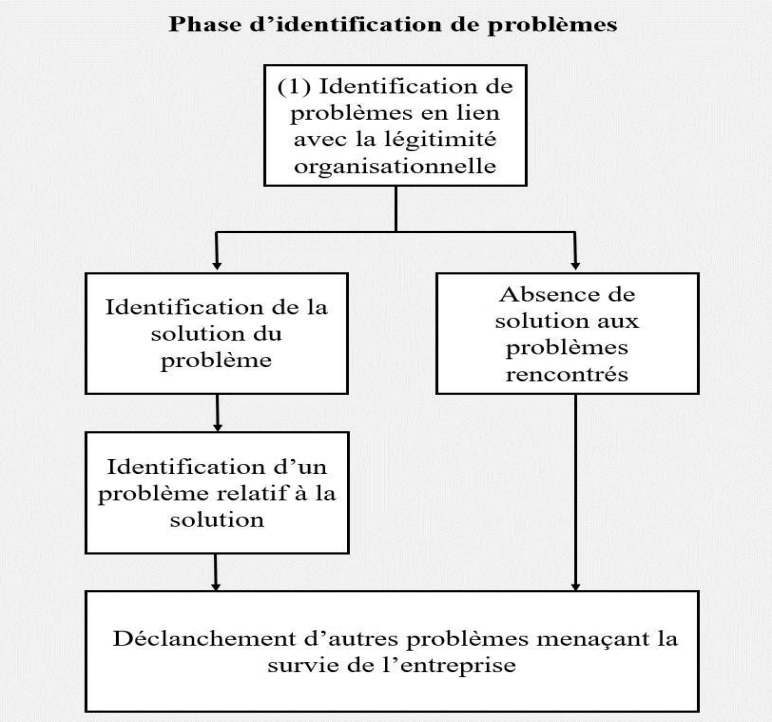


Figure 59 : Phase d'identification de problèmes

Dans la première situation, l'entrepreneur évalue les alternatives qui lui sont offertes, notamment les solutions employées par les organisations légitimes, dans le but de suivre les pratiques habituelles et se conformer aux standards de la profession. Cependant, l'exécution de ces solutions n'est pas possible, et ce, soit à cause du manque de légitimité de l'entreprise, soit à cause de forces externes n'ayant pas de solutions possibles et impactant la légitimité organisationnelle. Tel était, par exemple, le cas de l'entrepreneur 1. Ce dernier n'avait pas assez de ressources pour stabiliser son activité. Il s'est adressé aux banques pour avoir un crédit, mais celles-ci ont été réticentes à cause de la nouveauté de l'entrepreneur dans le domaine.

Il est possible que la non-résolution du problème engendre, à son tour, de nouveaux problèmes. Ces derniers s'entremêlent et se complexifient dans le temps. Plus l'entrepreneur passe du temps à chercher une solution légitime plus l'étendue de ces problèmes grandit et plus leur gravité s'accentue. Tel était le cas de l'entrepreneur 4. Ce dernier a eu des difficultés à obtenir la certification nécessaire pour produire sous le label bio, et ce, pour la non-conformité de ses produits aux standards fixés par les autorités concernées. Le manque de certification a suscité la suspicion des clients et par la suite la remise en cause de leur adhésion à l'entreprise.

Dans la deuxième situation, l'entrepreneur se trouve face à un problème auquel il n'existe aucune solution connue. Ces problèmes sont généralement causés par des forces échappant au contrôle de l'entrepreneur et dépassant l'étendue de son pouvoir. Tel était, par exemple, le cas de l'entrepreneur 3. Ce dernier a fait face à un problème culturel. Les consommateurs préféraient les marques étrangères aux marques locales. Les produits de l'entreprise ne se vendaient pas et l'entreprise avait du mal à y remédier.

En plus de l'identification du problème, cette phase permet de distinguer les différentes implications des PP, à savoir : (1) des PP causant le problème, (2) des PP impactées par le problème et (3) des PP détenant la solution du problème.

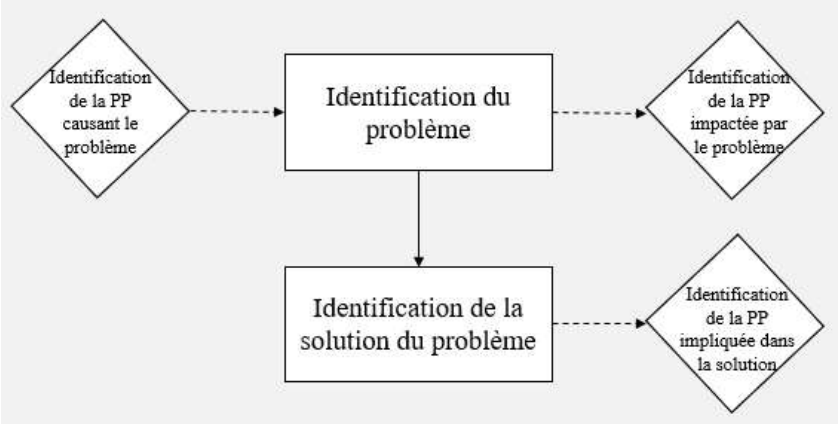


Figure 60 : Types de relation impliquant les PP aux problèmes rencontrés

En définitive, les résultats montrent que globalement :

1. Le mensonge se déclenche pour faire face à un problème. Il émerge à la suite des dysfonctionnements constatés dans la situation actuelle de la PNE.
2. Le mensonge à un objectif curatif. Il vise à améliorer la situation contraignante vécue par la PNE.
3. La marge de manœuvre de l'entrepreneur est très limitée étant donné que les solutions institutionnalisées et reconnues sont inapplicables ou bien inexistantes.

2.2. Phase de construction de la manœuvre mensongère

Face à l'absence de solution régulière, réglementée, licite et permise, l'entrepreneur se trouve obligé de recourir à une solution de secours pour limiter les dégâts causés par les problèmes rencontrés, d'autant plus que ces problèmes sont susceptibles de générer d'autres problèmes plus complexes et plus graves. À ce stade, l'idée de mentir apparait, mais la décision de l'entreprendre ne l'est pas encore. La prise de décision doit se baser sur la nature et les attributs du mensonge et sur sa capacité à résoudre les problèmes rencontrés. Durant la phase de construction de la manœuvre mensongère, l'entrepreneur entre en contact avec des complices éventuels, estimés être de confiance et nécessaires pour bien élaborer la stratégie mensongère. L'adhésion de ces complices élève la manœuvre mensongère d'une dimension individuelle à une dimension sociale où plusieurs personnes collaborent pour tisser un mensonge crédible et incontestable. Il est à noter que cette étape n'est pas nécessaire. Certains mensonges ne requièrent pas l'implication de complices. Grâce à leurs particularités, ils peuvent être entièrement assurés par l'entrepreneur. Par ailleurs, dans certaines situations, ce dernier s'efforce de garder le mensonge dissimulé des autres afin de limiter les risques de dénonciation. La construction de la manœuvre mensongère demande, avant toute chose, une identification préalable des victimes. La majorité des mensonges de légitimation ne sont pas adressés à toutes les PP en contact avec la PNE, mais en ciblent une catégorie spécifique. Celle-ci est impactée par les problèmes rencontrés ou bien elle détient la solution à ces problèmes. L'examen des caractéristiques des victimes permet à l'entrepreneur de discerner leurs attentes, d'estimer leurs capacités à détecter le mensonge et d'élaborer un mensonge personnalisé. L'entrepreneur, seul ou aidé par des complices, choisit la forme de mensonge. Durant cette étape, des émotions morales négatives commencent à apparaître à la suite de l'initiation de la manœuvre mensongère. Ces émotions se traduisent par une culpabilité de transgresser des normes morales ou éthiques individuelles, et/ou par une anxiété reflétant une anticipation des risques d'être découvert et sanctionné. Ces émotions reflètent la valeur éthique que l'entrepreneur attribue à son éventuel manœuvre et sont susceptibles d'influencer son engagement dans ce comportement.

La figure ci-après présente les étapes impliquées dans la phase de construction de la manœuvre mensongère.

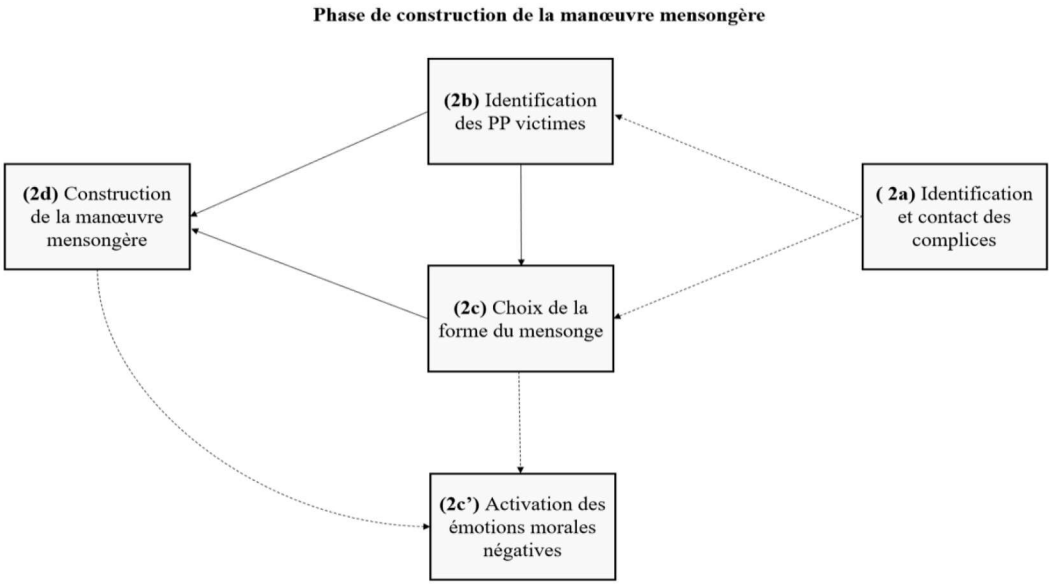


Figure 61 : Phase de construction de la manœuvre mensongère

En définitive, les résultats montrent que :

(1) La construction de la manœuvre mensongère implique soit strictement l'entrepreneur soit l'entrepreneur et des complices internes ou externes directs, perçus comme digne de confiance et fiables.

(2) L'identification des victimes à ce stade est importante dans la mesure où le mensonge doit être adapté à leurs caractéristiques, leurs attentes et leurs capacités à déceler la vérité.

(3) Chaque forme de mensonge, à l'exception de l'exagération perçue comme une pratique marketing courante, active chez l'entrepreneur soit de la culpabilité, soit de l'anxiété ou bien ces deux émotions conjointement.

2.3. Phase de prise de décision

Une fois les lignes directrices de la manœuvre mensongère fixées, l'entrepreneur se trouve face à deux choix à savoir : émettre le mensonge et essayer de résoudre le problème ou bien ne rien faire au risque de mettre en péril la survie de la PNE. Cette prise de décision est conditionnée par sa capacité à assumer et à assurer le mensonge. En effet, l'activation de la culpabilité et/ou de l'anxiété constitue une entrave au bon déroulement de la manœuvre mensongère. Ces émotions se manifestent sous la forme de micros et macros-expressions capables de dévoiler le mensonge contre la volonté de l'entrepreneur. De ce fait, avant de décider de s'engager dans le mensonge, l'entrepreneur doit gérer ses émotions. Étant différentes de nature, l'anxiété et la culpabilité nécessitent des techniques et des stratégies distinctes pour être atténuées.

Les résultats ont montré que les entrepreneurs se livrent, principalement, aux techniques de déni de responsabilité, de comparaison sociale et d'appel à une forte loyauté pour neutraliser le sentiment de culpabilité et à l'évaluation des risques encourus et au blocage de la création de preuves et de dénonciation pour gérer le sentiment d'anxiété. Ces deux dernières stratégies mettent la lumière sur un premier type de contrôle que nous appellerons « contrôle préventif », du fait de son apparition avant la réalisation effective du mensonge.

Par ailleurs, la prise de décision de mentir est aussi encouragée par un mécanisme composé d'un ensemble de facteurs externes et internes incitant l'entrepreneur à mentir, tels que la peur de l'échec, le niveau élevé d'engagement dans les objectifs et le climat des affaires défavorable au développement des PNE.

La figure suivante illustre l'ensemble des éléments impactant la prise de décision de mentir.

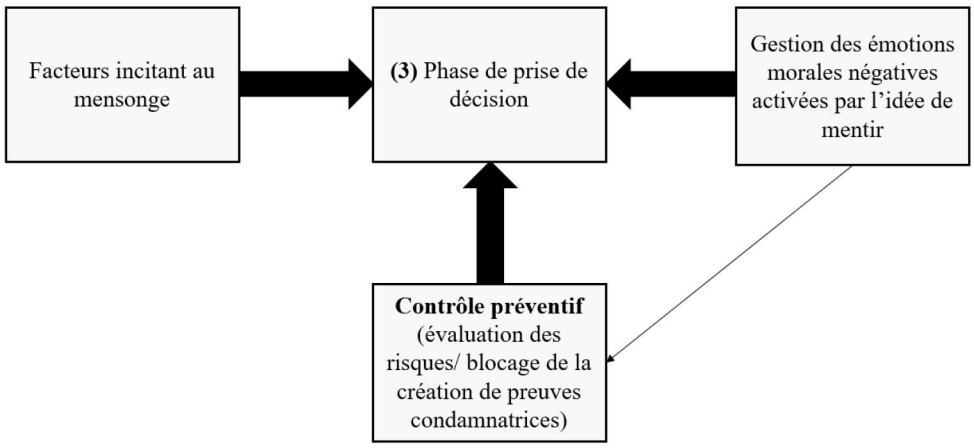


Figure 62 : Phase de prise de décision

En définitive, les résultats montrent que :

(1) La prise de décision de s'engager dans le mensonge requiert avant tout la prédisposition de l'entrepreneur à assumer et à assurer le mensonge.

(2) La prise de décision est conditionnée par la capacité de l'entrepreneur à gérer ses émotions négatives activées lors de la phase de construction de la manœuvre mensongère.

(3) La prise de décision est encouragée par des facteurs liés à la situation de l'entrepreneur ou à celle de l'environnement dans lequel la PNE évolue.

(4) Durant cette phase, les premiers contrôles de la manœuvre mensongère sont effectués.

2.4. Phase de réalisation de la manœuvre mensongère

La phase de réalisation de la manœuvre mensongère s'illustre par la concrétisation du plan d'action élaboré afin de communiquer le mensonge prédéfini aux victimes. Elle conditionne la réussite ou l'échec du mensonge. D'une part, ce dernier doit être bien formulé (ou bien dissimulé dans le cas de l'omission) afin de remplir ses fonctions et atteindre les objectifs voulus. D'autre part, il ne doit pas déclencher la suspicion des victimes. Compte tenu des enjeux, les moyens utilisés doivent être en accord avec la nature du mensonge. Les résultats du cinquième chapitre nous ont permis de savoir que les entrepreneurs préfèrent la communication orale et interactive, et ce, afin d'enrichir le mensonge et rassurer les PP et limiter son enregistrement et sa vérifiabilité.

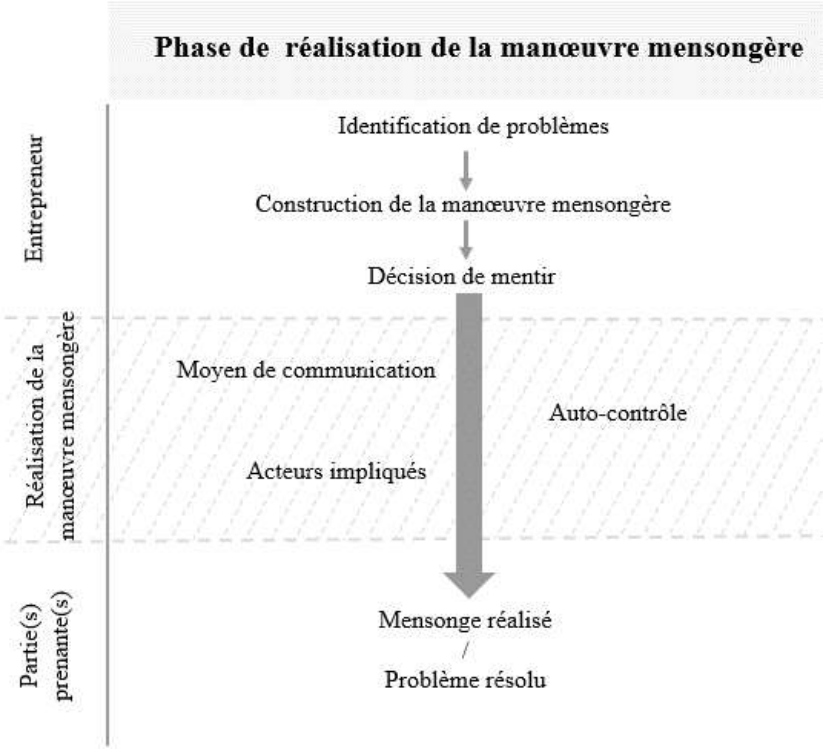


Figure 63 : Phase de réalisation de la manœuvre mensongère

Il est à noter que, dans certains cas, le mensonge ne constitue qu'une étape d'une stratégie de tromperie plus complexe. Par exemple, dans le cas de l'entrepreneur 5 qui n'avait pas les ressources financières pour acheter la marchandise rare aux fournisseurs, il vendait à plusieurs clients le même stock déjà vendu afin d'acquérir les fonds et rachetait la marchandise. Le mensonge s'illustre, dans ce cas, par la dissimulation de la vérité aux clients. Il relève d'une manœuvre de tromperie composée de plusieurs étapes et actions.

2.5. Phase de contrôle des effets de la manœuvre mensongère

Il a été constaté que la phase de contrôle se divise en trois sous-phases :

- Un contrôle avant la réalisation de la manœuvre mensongère, appelé aussi contrôle préventif.
- Un contrôle durant la réalisation de la manœuvre mensongère.
- Un contrôle après la réalisation de la manœuvre mensongère, appelé aussi contrôle curatif.

La figure ci-après met en évidence l'implication de ces types de contrôle dans le processus de réalisation du mensonge de légitimation.

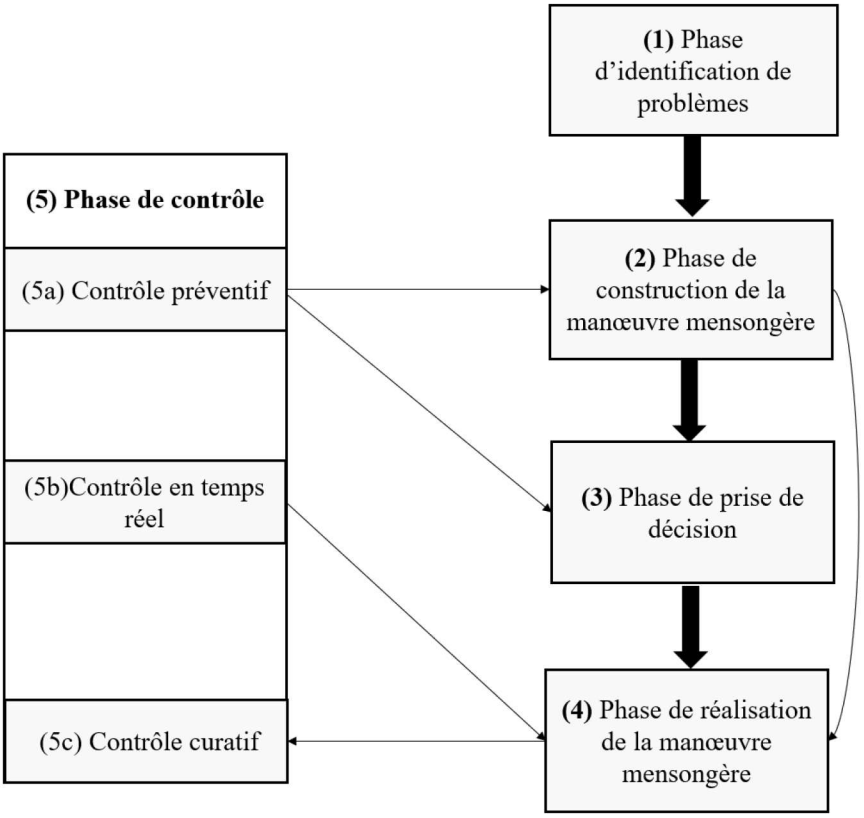


Figure 64 : Phase de contrôle du mensonge

Le contrôle préventif, consiste principalement en l'évaluation des risques pris en appliquant la manœuvre mensongère. À ce stade, l'entrepreneur essaye d'établir une liste exhaustive de toutes les conséquences potentielles en cas de réussite ou d'échec du mensonge. Tout comme déclaré, par exemple, par l'entrepreneur 1 « *On étudie la situation. On contacte notre avocat et on prépare tous les arguments et documents nécessaires pour notre défense en cas de problème* ». Le contrôle préventif peut faire intervenir des experts, internes ou externes à l'entreprise, capables de prédire les répercussions du mensonge tant sur le niveau relationnel entre

l'entreprise et ses PP que sur le niveau juridique et légal. En fonction de ces anticipations, la décision de mentir ou de dire la vérité est prise.

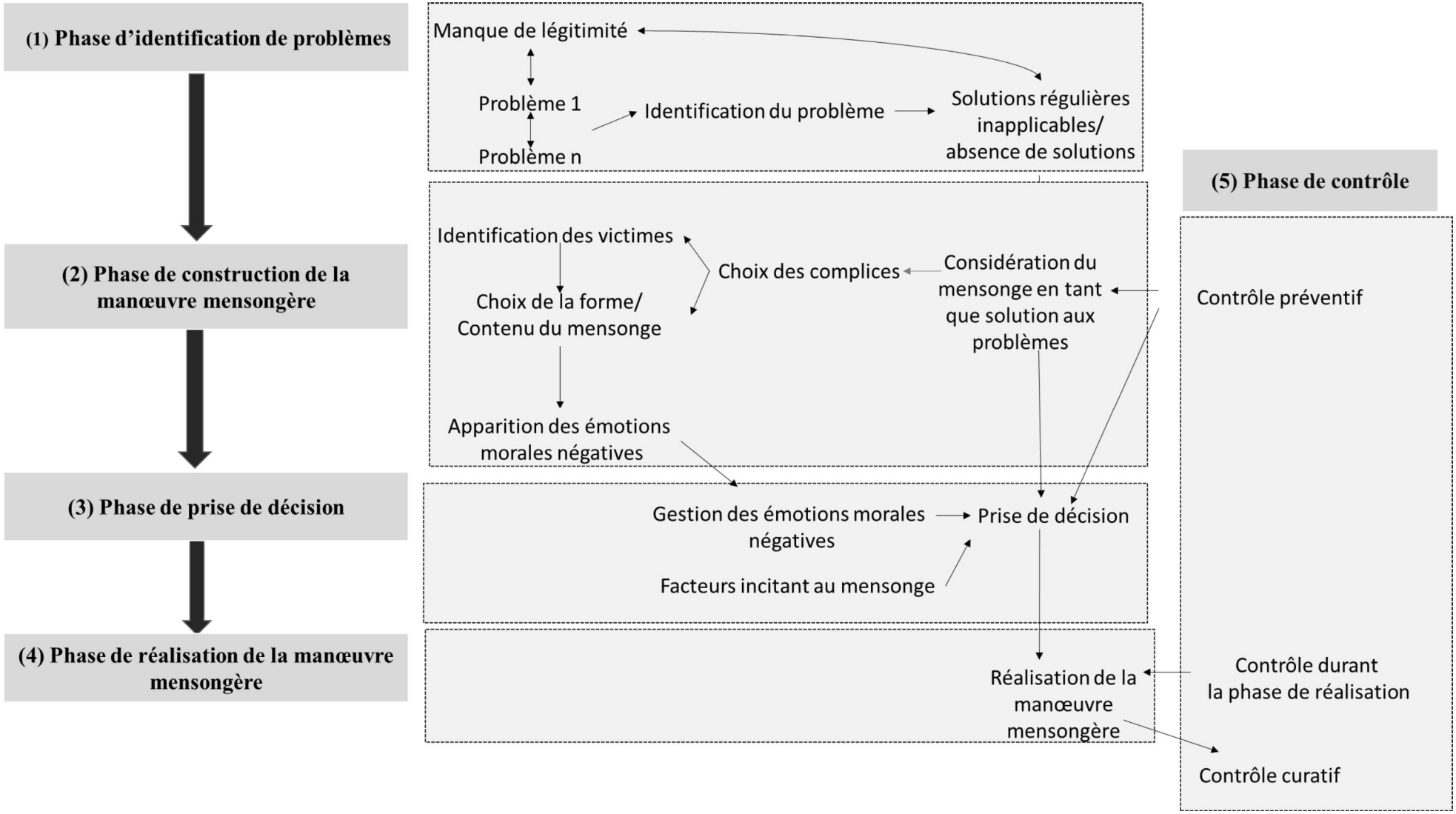
L'existence du contrôle en temps réel effectué lors de la réalisation du mensonge n'est possible qu'à travers les échanges réactifs où il existe une communication instantanée entre l'entrepreneur et/ou ses complices et les PP victimes. Par exemple, l'entrepreneur 4 déclare ce qui suit « *Quand ils nous demandaient à propos du label bio, on disait que la certification coûtait trop cher et que nous n'avions pas les moyens pour l'avoir ou que ça prenait beaucoup de temps pour l'avoir. Ce qui était vrai en soi. Ils savaient qu'on n'était pas de grand producteur, on leur a proposé des prix intéressants. Vu la nature de nos relations, ils étaient patients* ».

Ce type de contrôle permet à l'entrepreneur de s'adapter aux circonstances. Le mensonge utilisé n'est donc pas standard et l'information transmise est aménagée en fonction des attentes des PP.

Le contrôle curatif consiste à corriger ou à dissimuler les effets indésirables du mensonge. À cet effet, il a été constaté que certains entrepreneurs procèdent à l'annulation complète de leurs mensonges, et ce, en adoptant de nouvelles stratégies légitimes pour résoudre les problèmes initialement rencontrés. Ces nouvelles stratégies deviennent accessibles grâces aux ressources récemment acquises à travers le mensonge ou bien grâce à l'écoulement du temps. Les cas de l'entrepreneur 4 et 10 démontrent que l'absence de contrôle curatif à la suite de l'émission de leurs mensonges a causé la découverte de la manœuvre mensongère et a participé à l'échec de leurs entreprises.

La figure ci-après illustre toutes les phases ainsi que les étapes du processus du mensonge de légitimation.

Figure 65 : Processus général du mensonge de légitimation détaillé



Conclusion

Ce dernier chapitre avait pour objectif de dresser une esquisse du processus du mensonge de légitimation. Néanmoins, avant la réalisation de cet objectif, il a été nécessaire de donner une définition claire de ce que le concept « processus » implique et de cerner les différentes méthodes de son identification. La complexité du processus du mensonge a été simplifiée par les différentes analyses menées dans les chapitres précédents. Toutefois, il a fallu recourir à la triangulation de trois méthodes pour en générer une qui soit complète et fiable, à savoir, la méthode d'analyse de contenu thématique, la méthode de cartographie visuelle et la méthode de quantification.

Les résultats de ces trois analyses ont décrit un processus de nature curatif dont l'enchaînement ne suit pas forcément une tendance linéaire. Le processus du mensonge de légitimation débute par l'identification de problèmes. Ces derniers n'ont pas de solutions disponibles et nécessitent le recours à des manœuvres extraordinaires pour être résolus. À ce niveau, l'entrepreneur commence à considérer le mensonge en tant que solution. Il fait appel à ses complices, identifie les victimes et choisit la forme et le contenu du mensonge. Il est à noter que la construction du mensonge active des émotions morales négatives telles que l'anxiété et la culpabilité. La prise de décision de mentir est conditionnée par la gestion de ces émotions et par des facteurs personnels et environnementaux. L'application de la manœuvre mensongère requiert l'adoption d'un moyen de communication adapté aux objectifs du menteur et garantissant la réussite du mensonge. Cette réussite est aussi conditionnée par trois types de contrôle. Un contrôle préventif évaluant les conséquences du mensonge avant sa réalisation, un contrôle durant la transmission du mensonge effectué pour limiter l'apparition de macros et micros indices trahison l'entrepreneur et, finalement, un contrôle curatif visant à dissimuler le mensonge ou à annuler ses effets négatifs.

CONCLUSION DE LA PARTIE II

Cette deuxième partie nous a permis de répondre aux interrogations posées depuis le commencement de ce travail de recherche. La collecte de vingt cas réels de mensonge de légitimation, scrutés jusqu'au plus infime détail de leurs aspects, a constitué le fondement de nos multiples analyses.

Comment certains entrepreneurs se servent du mensonge pour acquérir une légitimité initiale à leurs PNE ? Tout d'abord, il faut savoir que tous les mensonges ne se valent pas. La falsification, perçue comme déviante et immorale, représente la violation la plus prononcée des valeurs et normes éthiques. Elle se distingue par une prise de risque élevée et encourue à cause des contraintes circonstancielles. En revanche, l'exagération, perçue comme une pratique normale et courante, se voit moralement et éthiquement autorisée sous condition qu'elle ne cause aucun préjudice aux victimes. L'équivocation et l'omission sont respectivement, perçues comme non éthique et déviante. L'engagement dans ces deux formes de mensonge est légitimé soit par le fondement propre à ces pratiques soit par les contradictions existantes entre des prérogatives morales personnelles, sociales et professionnelles.

La perception du mensonge influence des particularités du processus de sa réalisation sans pour autant toucher à sa structure de base. Ce processus est composé en sa totalité de cinq phases : une phase d'identification de problèmes, une phase de construction de la manœuvre mensongère, une phase de prise de décision, une phase de réalisation et une phase de contrôle.

Le processus du mensonge débute par une identification de problèmes, touchant directement ou indirectement la légitimité de l'entreprise, dont les solutions reconnues sont inaccessibles. L'entrepreneur se trouve limité par une marge de manœuvre très restreinte et commence à considérer le mensonge en tant que solution ultime. Il sélectionne et informe ses complices, identifie les PP victimes et choisit la forme et le contenu du mensonge. À ce niveau, des émotions morales négatives (culpabilité et/ou anxiété) commencent à apparaître. La prise de décision de mentir est conditionnée, à la fois, par la bonne gestion de ces émotions et par des facteurs individuels ou environnementaux. Une fois, cette décision est déterminée, la concrétisation de la manœuvre mensongère débute. Il a été constaté que les entrepreneurs préfèrent la communication orale et interactive afin de limiter les traces du mensonge et de réadapter leurs comportements en fonction de la réaction des PP victimes. La phase de contrôle s'étend depuis la construction de la manœuvre mensongère jusqu'à son achèvement.

CONCLUSION GENERALE

Défiant toutes les difficultés théoriques et pratiques entourant le lien perçu comme inconcevable entre le mensonge et la légitimité organisationnelle, nous avons réussi, dans ce travail de recherche, à collecter des expériences rapportant des histoires de mensonge de légitimation et à analyser les manœuvres créatives et risquées impliquées. Néanmoins, en dépit de la profondeur des investigations menées, il existe certainement encore d'autres aspects de ce lien non encore élucidés. Cette recherche n'aspire pas à la complétude. Elle constitue un premier pas incitant à la compréhension d'une thématique longuement perçue comme un sujet tabou.

Après un rappel des objectifs de la recherche, de la démarche adoptée et des principaux résultats retrouvés, nous présentons, dans cette conclusion, les contributions théoriques, managériales et méthodologiques de ce travail ainsi que ses limites, et ce, afin de proposer des perspectives futures à explorer.

1. Problématique, objectif et méthodologie

Ce travail de recherche visait à approfondir les connaissances se rapportant aux mensonges de légitimation, et ce, en comprenant la manière dont certains entrepreneurs s'en servent pour acquérir une légitimité initiale à leurs PNE. Il portait une attention particulière à l'étude des considérations éthiques du mensonge de légitimation et à l'identification du processus de sa réalisation.

L'ambigüité de la manœuvre mensongère a requis une autopsie approfondie de cette pratique en vue d'examiner, dans une première étape, tous les éléments qui la composent indépendamment, et de les réarranger, dans une deuxième étape, afin de reformer un processus général détaillant le mode opératoire adopté par les entrepreneurs. Pour ce faire, nous avons étudié la nature des problèmes rencontrés par les PNE, les formes des mensonges émises, les considérations éthiques qui leur ont été attribuées, les acteurs impliqués, les moyens d'échange employés et les facteurs incitant aux mensonges.

Dans le but d'aborder cette problématique, nous avons opté pour une approche qualitative. Celle-ci est spécialement recommandée lorsqu'il s'agit de capturer des éléments subtils, tels que les émotions, les perceptions et les cognitions. Par ailleurs, elle est particulièrement adaptée pour expliquer des comportements implicites et discrets et pour recueillir fidèlement des données détaillées auprès d'un nombre restreint de cas (Wienke et Jekauc, 2016 ; Sykes, 1990 ; Öberseder et al., 2011 ; Polkinghorne, 1995).

Compte tenu de la diversité des éléments étudiés, nous avons procédé à des analyses variées et personnalisées, à savoir, des analyses thématiques de contenu, des analyses lexicales, des analyses par carte visuelle ainsi que la méthode de quantification.

En raison de la sensibilité du sujet et après plusieurs tentatives échouées pour décrocher des entretiens, la liste finale des entrepreneurs interviewés a été sélectionnée par convenance. Notre échantillon a compté vingt entrepreneurs tunisiens de PNE ou d'entreprises ayant été auparavant petites et nouvelles. Tous ont accepté de parler, avec des degrés d'ouverture différents, distinctement, d'un des mensonges réalisés pour légitimer leurs entreprises.

2. Synthèse des résultats de la recherche

Ce paragraphe reprend et discute les principaux résultats des analyses conduites dans ce travail de recherche.

En premier lieu, l'examen des considérations éthiques du mensonge, à travers l'approche basée sur les émotions, a dépisté une relation entre la forme de mensonge et l'existence/nature des émotions morales négatives ressenties. Cette relation a mis la lumière sur un espace moral individuel libre ajusté, simultanément, par la force des valeurs éthiques personnelles, la force des normes sociales et professionnelles ainsi que la force des circonstances entourant la décision de mentir. Grâce à cet espace libre, les entrepreneurs émettent certaines formes de mensonge sans percevoir qu'ils ont enfreint des règles éthiques.

Considéré comme un comportement normal, le mensonge par exagération est appréhendé comme une pratique commerciale régulière sous condition de ne causer aucun préjudice aux PP. En revanche, il a été démontré qu'à cause du sentiment de culpabilité et d'anxiété qu'elle provoque, la falsification représente la forme de mensonge la moins tolérée. Elle est perçue comme la violation la plus prononcée de la vérité et la transgression la plus complète des valeurs et des normes personnelles, sociales ou professionnelles. Le mensonge par omission active uniquement un sentiment d'anxiété. Il est appréhendé comme une transgression des attentes sociales ou légales épargnant, tout de même, les principes éthiques et moraux. Le mensonge par équivocation, en revanche, fait émerger un sentiment de culpabilité à cause de sa nature non éthique. Celle-ci découle des efforts engageants consacrés à la manipulation des victimes. L'absence de l'anxiété est justifiée par la véracité des propos émis lors de l'équivocation.

Par ailleurs, nous avons constaté que le mensonge apparaît particulièrement dans deux situations. D'une part, lorsque l'entrepreneur se trouve dans une situation où les règles morales et éthiques sont imprécises ou contradictoires. En effet, la présence de certains mensonges est justifiée par l'inadéquation entre les valeurs personnelles, les normes sociales et les règles professionnelles. D'autre part, lorsque l'entrepreneur détient des règles morales mal précises ou mal orientées. Ne disposant pas de charte ou de code éthique, la PNE dépend fortement de son entrepreneur. Cette dépendance implique une prise de décision rarement soumise au filtre de déontologie professionnelle, surtout que les coûts de la conformité sont élevés et indisponibles.

En second lieu, le processus du mensonge de légitimation décrit un mode opératoire composé, dans sa totalité, de cinq phases, à savoir :

1) Une phase d'identification de problèmes
2) Une phase de construction de la manœuvre mensongère
3) Une phase de prise de décision
4) Une phase de réalisation
5) Une phase de contrôle

Le mode opératoire discerné démontre que le mensonge de légitimation n'est pas spontané. Bien au contraire, il est maitrisé, par sa forme et son fond, en fonction des contraintes rencontrées, des attributs des victimes, des états émotifs activés et des conséquences.

L'exploration des vingt cas collectés a permis le recensement de deux types de problèmes enclenchant le mensonge. D'une part, des problèmes face auxquels les solutions connues sont inaccessibles à cause du manque de légitimité de la PNE. D'autre part, des problèmes généraux échappant au contrôle de l'entrepreneur et entravant l'acquisition de la légitimité. Ces deux types de problèmes sont, principalement, d'ordre relationnel (manque de clients, concurrents déloyaux, manque d'employés, réticence des fournisseurs), d'ordre financier et procédural (manque de ressources financières, non-conformité aux procédures légales) et d'ordre environnemental (secteur d'activité souffrant, instabilité socio-politique).

L'accentuation de ces problèmes incite l'entrepreneur à penser, en urgence, à des manœuvres non mentionnées dans les pratiques convenues. À ce stade, l'idée de mentir émerge, mais la décision de l'entreprendre nécessite une réflexion basée sur sa faisabilité et sur les chances de

réalisation des objectifs fixés. Pour se faire, l'entrepreneur commence par identifier et consulter des complices, internes ou externes à l'entreprise, dont l'implication détermine directement la réussite de la manœuvre. En vue de limiter les risques de dénonciation, l'entrepreneur choisit uniquement des complices ayant un apport nécessaire et capital. Aussitôt qu'ils adhèrent, les victimes sont identifiées et la forme et le contenu du mensonge sont peaufinés en fonction des attentes des parties impliquées. À ce niveau, les émotions de culpabilité et d'anxiété liées au mensonge commencent à s'activer, mettant ainsi à risque les projets de l'entrepreneur. Les résultats de nos analyses ont démontré l'importance de trois techniques de neutralisation du sentiment de culpabilité et de trois stratégies d'atténuation du sentiment d'anxiété.

Les techniques de neutralisation du sentiment de culpabilité illustrent : (1) un déni de responsabilité par le rejet de la faute sur des facteurs extrinsèques, relevant au passage un niveau de locus de contrôle externe élevé chez les entrepreneurs. (2) Un appel à une forte loyauté par une adhésion inconditionnelle à une cause perçue comme suprême, dénotant une prédisposition à enfreindre des règles éthiques en faveur des intérêts personnels. (3) Une comparaison sociale par la superposition des pratiques licencieuses, exercées par les autres, aux pratiques exercées par soi, et ce, grâce à l'imitation négative et à l'inefficacité des systèmes de contrôle sociaux et légaux.

Les stratégies de gestion du sentiment d'anxiété se sont manifestées par des tentatives de dissimulation de la vérité et par une évaluation des risques encourus. La dissimulation de la vérité a été appliquée grâce au blocage de création de preuves tangibles. Par ailleurs, cette stratégie a été souvent renforcée par une atmosphère empêchant la dénonciation. À cet effet, il est important de signaler l'existence de complices indirects. Ces derniers s'imposent d'eux-mêmes du fait que l'objet de certains mensonges ne peut leur être caché (i.e. employés). Dans ce cas, l'entrepreneur essaie de s'entourer de personnes ayant un intérêt particulier à garder le mensonge secret.

Les résultats ont montré que l'évaluation des risques encourus touche principalement deux dimensions du mensonge, à savoir : (1) la magnitude des conséquences estimées et (2) la probabilité d'apparition effective des effets. En ce sens, les entrepreneurs préfèrent s'engager dans des mensonges dont les conséquences sont mineures et tardives. Toutefois, dans le cas contraire, ils élaborent des tactiques de prévention pour se prémunir en cas de découverte (i.e. consultation des textes de loi, évaluation de leurs droits…).

Par ailleurs, l'analyse des vingt entretiens collectés a montré que la prise de décision de mentir est encouragée par la peur de l'échec, le niveau élevé de l'engagement dans les objectifs et le climat des affaires défavorable au développement des PNE.

Aussitôt que la décision de mentir est prise, l'entrepreneur ainsi que ses complices commencent à exécuter leur plan d'action : contact des victimes/transmission du mensonge/abstention de révéler la vérité. Les résultats ont montré que la plupart des entrepreneurs préfèrent une communication orale à une communication écrite, et ce, pour pouvoir réadapter le mensonge aux réactions des victimes, limiter l'émission de preuves et afficher une posture dynamique visant à mieux convaincre les PP.

Le contrôle des implications du mensonge se déroule en trois temps. En effet, un premier contrôle, appelé « contrôle préventif », a lieu au cours de la phase de construction de la manœuvre mensongère. Il consiste à évaluer les risques encourus et à gérer les émotions négatives activées. Un second contrôle, effectué durant la phase de réalisation du mensonge, se distingue par des efforts bloquant la diffusion de preuves tangibles ou vérifiables. Un troisième contrôle, appelé « contrôle curatif », réalisé après la transmission du mensonge. Il se concrétise soit, par le recours à de nouvelles solutions récemment acquises en vue d'annuler le mensonge, soit, par la dissimulation de preuves pour éviter la découverte.

3. Contributions de la recherche

La prédisposition de certains entrepreneurs à parler du mensonge nous a par moment surpris. Conscients des enjeux, nous avions l'impression qu'ils n'attendaient qu'une occasion pour s'exprimer sur le sujet. Cette recherche a permis, d'un côté, de leur donner la possibilité de parler librement de cette problématique et de contribuer, d'un autre côté, à l'amélioration des cadres théorique, managérial et méthodologique l'entourant.

- Contributions théoriques

Mentir est un comportement engageant sur plusieurs niveaux. Néanmoins, à cause de la complexité de ses fondements, il est généralement étudié de façon unidimensionnelle. Les recherches antérieures l'ont inspecté uniquement d'un point de vue clinique (i.e. mythomanie, apparition chez les enfants, processus cognitif…), d'un point de vue interpersonnel (i.e. échange entre menteur-victime, moyen de communication, participants impliqués…) ou d'un point de vue conséquentialiste (i.e. activation des émotions morales, rationalisation…). Cette recherche a consacré, simultanément, des cadres théoriques pluridisciplinaires pour donner un aperçu plus

large sur ce comportement. Elle a pris en considération tous les aspects du mensonge en lien avec son déclenchement, son élaboration et sa réalisation, y compris, des aspects cognitifs, interpersonnels et émotionnels.

Par ailleurs, les limites théoriques des approches classiques évaluant la valeur éthique du mensonge nous ont poussés à mettre au point l'approche basée sur les émotions, en vue de remédier aux lacunes dont elles souffraient. Cette nouvelle approche a trois apports théoriques principaux. Premièrement, elle a permis une identification indubitable des considérations éthiques du mensonge telles qu'elles sont réellement perçues par les entrepreneurs et a permis, par la même occasion, de déterminer et de justifier l'enchaînement du processus de mensonge. Par ailleurs, elle a participé à l'amélioration de la compréhension du lien entre le mensonge et la légitimité en tenant compte des dyades problèmes/solutions, causes/conséquences, menteur/victime. Deuxièmement, elle a établi une nette distinction entre les différentes formes de mensonge et leur rapport avec la normalité, la déviance, l'éthique et le crime. Grâce à cette approche, nous avons confirmé l'idée que tous les comportements éthiquement ambigus ne se valent pas et doivent être traités séparément. Troisièmement, elle a mis en avant la présence d'un espace moral individuel libre. L'existence de cet espace permettra l'amélioration des modèles de prise de décision éthique à travers la spécification des critères d'évaluation des comportements et l'intégration de marges d'action plus étendues.

- **Contributions managériales**

Le concept de mensonge de légitimation s'est entouré d'un scepticisme face à l'idée qu'il puisse être avantageux pour garantir la continuité des entreprises fragiles. Néanmoins, cette position est souvent remise en cause par la réalité des pratiques. En effet, cette recherche a démontré que certains succès organisationnels ont été initiés à l'aide de manœuvres mensongères.

L'association de la légitimité au mensonge prouve une certaine inadéquation entre les attentes institutionnelles et la réalité du marché. Ce travail appelle à une réadaptation de ces attentes, du moins, lors de la phase de démarrage des PNE. Des attentes institutionnelles trop élevées et excessivement coûteuses favorisent l'apparition de la déviance.

D'une manière générale, ce travail de recherche permet d'atténuer l'ambigüité entourant des décisions managériales à caractère controversé. Le mensonge, tout comme plusieurs autres comportements mal perçus, est omniprésent dans l'entreprise. Ce constat s'affirme par l'observation des scandales apparus durant ces dernières décennies, et ce, en dépit des efforts

considérables menés dans le développement de guides éthiques de plus en plus enrichis et dans la promotion des fondements de la responsabilité sociale des entreprises. La persistance de ces comportements témoigne de leur nécessité. Si, en ce jour, toutes les démarches et les prérogatives élaborées pour limiter le mensonge ne sont que partiellement efficaces, ceci se justifie par le fait que certains de ses aspects ne soient pas encore pris en compte.

À ce niveau, deux choix s'offrent aux chercheurs : continuer à ignorer les raisons poussant les entrepreneurs à mentir et qui sont parfois légitimes, ou bien, décortiquer le problème pour pouvoir comprendre, à la fois, ses antécédents et les bénéfices apportés, en vue de le recadrer, voire de le remplacer, progressivement, par des solutions plus performantes à court et à long terme.

Ce travail de recherche permet, en premier lieu, de rassurer les entrepreneurs. À cause de l'oppression sociale, chaque entrepreneur se trouvant face à la décision de mentir, s'isole et se recentre sur lui-même pour développer des manœuvres risquées, en n'ayant comme référence que ses objectifs et des règles éthiques parfois contradictoires. Ce travail de recherche a condensé l'expérience de plusieurs entrepreneurs sur le sujet. D'un côté, il a permis de mettre en évidence les réflexions communes, et de faire prendre conscience aux entrepreneurs qu'ils ne sont pas les seuls à avoir emprunté cette démarche. Cette prise de conscience leur permettra de s'ouvrir sur le sujet, de collecter plus d'information, de mieux estimer les conséquences et de reconsidérer leurs décisions quand nécessaire. D'un autre côté, l'identification du processus du mensonge de légitimation permet de disposer d'un modèle décisionnel détaillant la manière dont il est possible de légitimer l'entreprise via le mensonge. Ce modèle met en avant, à la fois, les conditions de déclenchement de la manœuvre mensongère ainsi que les caractéristiques et les attributs de celle-ci, et ce, afin d'éviter l'échec de légitimation et de limiter les retombées négatives sur l'entreprise et sur les PP. Il est à noter que dans les situations où les entrepreneurs sont obligés de mentir, ils disposeraient, au moins, d'un cadre théorique guidant leurs actions afin de préserver un niveau minimal d'éthique dans les affaires.

Ce travail aide, en deuxième lieu, les entrepreneurs à distinguer entre les formes de mensonge tolérables et les formes de mensonge intolérables. Grâce à l'espace moral individuel libre, l'exagération et l'omission sont relativement permissibles par rapport à la falsification et à l'équivocation. Elles sont susceptibles d'aider les entrepreneurs à redresser les situations de déséquilibre rencontrées, lorsqu'il est impossible d'utiliser d'autres stratégies de légitimation. Il serait donc préférable de les recadrer que de les négliger ou de les sanctionner.

En contrepartie, la falsification et l'équivocation sont naturellement rejetées par tous les espaces moraux. Toutefois, les entrepreneurs leur trouvent des excuses externes pour exister. Ils ne se sentent pas à l'aise à les pratiquer, mais ils sont contraints de le faire en raison des circonstances défavorables. Cette situation réduit la probabilité de réussite du processus de légitimation. À ce niveau, sensibiliser les entrepreneurs sur les implications de ces mensonges peut les décourager de les accomplir.

- **Contributions méthodologiques**

L'apport méthodologique de ce travail découle, à la fois, de la complexité de la notion de processus et de l'enchevêtrement des dimensions du concept du mensonge. En effet, la plupart des études portant sur les processus ont recourus à des études longitudinales, observant l'évolution de ce comportement en temps réel. Cette recherche s'est appuyée sur des narrations historiques des faits. Elle a retracé le cours des événements et a dressé un processus à partir de données textuelles brutes. Par ailleurs, il a été quasiment impossible d'étudier le processus du mensonge de légitimation, en son entier, sans le décomposer. En ce sens, la démarche d'analyse du processus constitue un apport original. En effet, non seulement, l'autopsie des cas de mensonge collectés a été primordiale et requise, mais la restitution des faits a nécessité le croisement de plusieurs méthodes analytiques, imbriquées l'une dans l'autre malgré leur diversité.

4. Limites de la recherche

En dépit des apports de cette recherche, les résultats et les enseignements tirés doivent être maniés avec précaution du fait des limites rencontrées. Ainsi, cinq limites majeures ont été recensées.

D'un côté, certains mensonges étudiés relèvent de stratégies de tromperie larges. L'isolement du mensonge du reste de la stratégie l'a dépourvu d'une partie de ses qualités, rendant, par la même occasion, l'examen de ses implications incomplet.

De l'autre côté, l'appréciation de la forme de mensonge a été basée, en grande partie, sur notre propre jugement qui, malgré les multiples retours à la littérature, risque d'être subjectif. En effet, la subtilité de certains mensonges rend l'identification de leurs formes difficile. Par exemple, tous les mensonges visent à cacher une vérité dérangeante, cela fait-il d'eux tous des mensonges par omission ?

Par ailleurs, en dépit du fait que l'approche basée sur les émotions constitue une alternative viable aux approches classiques de l'évaluation du caractère éthique du mensonge, l'investigation pratique a démontré que l'expression de ces émotions reste tout de même difficile. Il a été constaté chez certains entrepreneurs une hésitation par rapport à l'expression de leurs émotions, et ce, pour éviter de paraître vulnérable.

En outre, nous avons eu de nombreux obstacles liés à l'accessibilité au terrain. En effet, considéré comme un sujet tabou, le mensonge a éveillé la réticence des entrepreneurs. Parmi les 102 entrepreneurs contactés, 82 n'ont pas donné de suite favorable à notre demande. Par ailleurs, la plupart des entrepreneurs interviewés ont refusé d'être enregistrés. Ils ont exigé l'anonymat, dans la mesure où leurs identités et celles de leurs entreprises ne doivent être mentionnées, ni explicitement ni implicitement, dans cette recherche ou ailleurs.

Finalement, les résultats relatifs à la relation de la forme de mensonge et des émotions morales activées restent précoces et devront être validés par d'autres recherches quantitatives ou bien à travers des études qualitatives longitudinales.

5. Perspectives de la recherche

Cette recherche doctorale donne naissance à plusieurs voies de recherche futures, qu'il serait intéressant d'exploiter. Dans ce paragraphe, nous allons présenter des points qui, à notre sens, devront être explorés en priorité. Toutefois, il existe aussi d'autres éléments de support sans lesquels la compréhension des comportements mensongers ne sera jamais achevée.

Tout d'abord, il est essentiel de pousser l'étude des implications à long terme du mensonge sur la légitimité organisationnelle. Les recherches théoriques supposent une détérioration de la relation entre les PNE et les PP. Néanmoins, la pratique a montré que, dans 90% des cas, le mensonge permet la consolidation des liens entre ces deux parties. Aucune conséquence négative ébranlant la confiance partagée n'a été détectée si le mensonge respecte le processus décrit.

Ensuite, dans le cadre de cette recherche, le mensonge a été exploré uniquement lors d'un manque de légitimité initiale. Il serait judicieux de l'explorer dans une situation de « *business as usual* » ou bien dans une situation de perte de légitimité. Un retour aux travaux d'Elsbach et Sutton (1992) serait opportun pour comprendre comment certaines entreprises sont légitimées au moyen de l'illégitime.

Finalement, du point de vue de l'éthique, il serait intéressant de contextualiser le concept d'espace moral individuel libre. En effet, cet espace dépend fortement des normes sociales et des circonstances entourant le mensonge (absence d'alternatives, conséquences du mensonge, niveau de tolérance des comportements mensongers…). L'examen de ces éléments permettra de tracer l'étendue de cet espace moral en fonction des caractéristiques sociales et culturelles de l'environnement.

L'approche basée sur les émotions fournit un excellent cadre pour étudier des comportements ou des phénomènes sensibles. Il serait judicieux de la tester sur d'autres comportements éthiquement discutables, tels que la manipulation, la tricherie ou la corruption. Les recherches futures devront identifier les émotions associées à ces comportements, interpréter leurs significations éthiques et déterminer leurs soubassements.

De même, l'approche basée sur les émotions a fait ressortir un questionnement relatif à la hiérarchie des normes. En effet, les contradictions soulevées entre certaines normes personnelles, sociales ou professionnelles ont fait émerger les interrogations suivantes : les normes et les valeurs individuelles sont-elles plus importantes que les normes sociales et professionnelles durant la prise de décision ? La peur d'une sanction sociale ou légale est-elle moins contraignante que la culpabilité infligée à soi-même ? Nous recommandons aux futures recherches de s'orienter vers ces questionnements. Les réponses apportées peuvent améliorer la robustesse de l'approche basée sur les émotions.

Par ailleurs, il est important d'explorer davantage la relation entre la forme de mensonge et les émotions morales activées. Tester cette relation d'une manière quantitative sur la base de formules statistiques (teste de corrélation, teste de variance…) apportera des précisions sur la validité et les caractéristiques de cette relation.

En ce qui concerne le processus du mensonge de légitimation, il serait intéressant d'étudier l'impact des caractéristiques personnelles des entrepreneurs sur celui-ci (âge, sexe, environnement social, niveau d'éducation, niveau d'expérience…). Ces facteurs sont susceptibles d'influencer, d'une part, la façon dont le mensonge est perçu et d'autre part, la prise de décision de le commettre.

Le processus du mensonge de légitimation a une dimension interpersonnelle. De ce fait, les recherches futures peuvent se focaliser sur les stratégies déployées par les deux parties adverses pour dissimuler/découvrir le mensonge. Cette dynamique d'échange permettra d'approfondir

notre compréhension des phases de construction et de réalisation des manœuvres mensongères et apportera plus de détails au processus identifié.

Pour conclure, les voies futures de recherche envisagées devront contribuer à améliorer la qualité du processus du mensonge de légitimation, de ses antécédents et de ses finalités. Les éléments de réflexion fournis peuvent conduire à des modèles décisionnels plus sophistiqués en tenant compte de divers éléments entrainant le mensonge.

Bibliographie

A.

Akers, R. L., Krohn, M. D., Lanza-Kaduce, L., & Radosevich, M. (1979). Social learning and deviant behavior: A specific test of a general theory. *American sociological review, 44*(4), 636-655.

Albar, F. M., & Jetter, A. J. (August 2-6, 2009). Heuristics in decision making. Dans *in the Age of Fundamental Change* (pp. 578-584). Portland: OR.

Aldrich, H., & Fiol, M. (1994). Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Review , 19*(4), 645-670.

Alesina, A., Özler, S., Roubini, N., & Swagel, P. (1996). Political instability and economic growth. *Journal of Economic growth, 1*(2), 189-211.

Alhajeri, A. S. (2012). The Financing and Success Factors of Small Business in Kuwait. *(Doctoral dissertation, University of Portsmouth)*.

Allison, G. T., & Zelikow, P. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis (Vol. 327, No. 729.1).* Boston: Little, Brown.

Al-Najar, A., Jumah, F., & Al Ali, A. S. (2006). *Leadership and management of small projects.* Amman, Jordan: Al Hamed Publishing and Distribution House, First edition.

Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing, 21*(1), 125-148.

Anton, R. J. (1990). Drawing the line: An exploratory test of ethical behavior in negotiations. *International Journal of Conflict Management, 1*(3), 265-280.

Apperly, I. A., Back, E., Samson, D., & France, L. (2008). The cost of thinking about false beliefs: Evidence from adults' performance on a non-inferential theory of mind task. *Cognition, 106*(3), 1093-1108.

Aquino, K., & Becker, T. E. (2005). Lying in negotiations: How individual and situational factors influence the use of neutralization strategies. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26*(6), 661-679.

Arnaut, D., & Ergun, U. (2015). Analysis of fear as barrier to entrepreneurship. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 3*(5), 854-861.

Ashforth, B. E., Anand, V., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives, 18*(2), 39-53.

Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior, 25*, 1-25.

Atkinson, J. W., & Feather, N. T. (1966). *A theory of achievement motivation.* New York: John Wiley.

Avramova, Y. R., & Inbar, Y. (2013). Emotion and moral judgment. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science, 4*(2), 169-178.

Axelrod, R. (2015). *Structure of decision: The cognitive maps of political elites.* New Jersey : Princeton university press.

Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). *Small vs. young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth.* World Bank Policy Research Working Paper 5631, Washington DC: The World Bank.

B.

Bachman, J. G., & O'malley, P. M. (1986). Self-concepts, self-esteem, and educational experiences: The frog pond revisited (again). *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(1), 35-46.

Baker, W. E., & Faulkner, R. R. (1993). The social organization of conspiracy: Illegal networks in the heavy electrical equipment industry. *American sociological review, 58*, 837-860.

Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. Handbook of socialization theory and research, 213-262. Dans A. D. Goslin, *Handbook ofsocialization theory* (pp. 213-262). Rand McNally & Company.

Bandura, A. (1971). *Social learning theory.* Morristown, N. J.: General Learning Press.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Banks, S. M., Salovey, P., Greener, S., Rothman, A. J., Moyer, A., Beauvais, J., & Epel, E. (1995). The effects of message framing on mammography utilization. *Health psychology, 14*(2), 178-184.

Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes deprésentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation, 38*(1), 23-45.

Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative science quarterly, 31*, 78-108.

Barnett, T. (2001). Dimensions of moral intensity and ethical decision making: An empirical study. *Journal of Applied Social Psychology, 31*(5), 1038-1057.

Barnett, W. P., & Burgelman, R. A. (1996). Evolutionary perspectives on strategy. *Strategic Management Journal, 17*(Special Issue), 5-20.

Barrett, K. C. (1995). A functionalist approach to shame and guilt. Dans K. W. Fischer, *Self-Consious Emotions the Psychology of Shame, Guilt , Embarrassment and Pride* (pp. 25-62). New Jersey : The Guilford Press.

Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics, 81*(1), 63-81.

Battigalli, P., Charness, G., & Dufwenberg, M. (2013). Deception: The role of guilt. *Journal of Economic Behavior & Organization, 93*, 227-232.

Baucus, M. S. (1994). Journal of Management. *Pressure, opportunity and predisposition: A multivariate model of corporate illegality, 20*(4), 699-721.

Baujard, A. (2013). Utilitarianism and anti-utilitarianism. *Working paper GATE 2013-32. 2013*, <halshs-00906899>.

Baumeister, R. R. (1998). The self. Dans D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey, *The handbook of social psychology* (Vol. 1, pp. 680–740). NY: McGraw-Hill.

Bayoudh, A. J., ben Hassine, L., & Gherib, J. (2015). Réputation et légitimité organisationnelles: similarités et différences conceptuelles . *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique* , 1-25.

Bègue, L. (2012). La culpabilité, une émotion socialement utile. *Cerveau&Psycho*(53), 21-27.

Belimane, Y. (2014). La publicité et la concurrence déloyale. *Revue Sciences Humaines, 41*, 121-131.

Bello, R. S., Brandau-Brown, F. E., & Ragsdale, J. D. (2016). Managing boundary turbulence through the use of information manipulation strategies: A report on two studies. *Cogent Social Sciences, 21*(2), 1195937.

Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. *In Advances in experimental social psychology, 6*, 1-62.

Benedict, R. J. (1949). *The chrysanthemum and the sword: Patterns of Japanese culture.* Boston : Houghton Mifflin .

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology, 85*(3), 349-360.

Bérard, C. (2009). Le processus de décision dans les systèmes complexes: une analyse d'une intervention systémique. *(Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX; Université du Québec à Montréal)*.

Bérard, C. (2014). Les démarches décisionnelles incrémentales dans les systèmes complexes: Le cas des politiques publiques dans le système de la propriété intellectuelle. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional, 18*(2), 140-154.

Bernard, F., Mélançon, S., Desbiens, C., Hébert, G., Goulet, J.-M., & Dolbec, R. (2008). Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec. *Développement économique innovation I Exportation* , 1-94.

Bernard, H. R. (2000). *Social research methods.* Thousand Oaks CA: Sage.

Bertaux, D. (1980). L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités. *Cahiers internationaux de sociologie, 69*, 197-225.

Bertaux, D. (1981). From the life-history approach to the transformation of sociological practice In Daniel Bertaux (Ed.). Dans *Biography and Society : the life history approach in social science* (pp. 29-45). Berlin : Editions Belin.

Boatright, J. R. (2000). Contract theory and business ethics: A review of Ties that bind. *Business and Society Review, 105*(4), 452-452.

Bodner, G. M. (1986). Constructivism: A theory of knowledge. *Journal of chemical education, 63*(10), 873-878.

Bok, S. (1978). Lying to children. *Hastings Center Report, 8*(3), 10-13.

Bornstein, G., Kugler, T., & Ziegelmeyer, A. (2004). Individual and group decisions in the centipede game: Are groups more “rational” players?. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*(5), 599-605.

Boukhris, K. A. (2015). Les systèmes d'appui à la création d'entreprises en Tunisie: quels enjeux et quels rôles pour les jeunes diplômés porteurs de projets?: cas de la région de Sfax. *(Doctoral dissertation, Dijon)*.

Boutiba, R. (2014). Repenser la Responsabilité Sociétale des Entreprises à travers une perspective de construction de sens: perceptions de 20 responsables RSE. *(Doctoral dissertation, Université de Lorraine)*.

Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative research,, 8*(1), 137-152.

Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of personality and social psychology, 50*(3), 543-549.

Brint, S., & Karabel, J. (1991). Institutional Origins and Transformations: The Case of American Community Colleges. *The new institutionalism in organizational analysis, 337*(360), 283-298.

Brochier, D., Garnier, J., Gilson, A., Longo, M. E., Mendez, A., Mercier, D., . . . Bidart, C. (2010). Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations. *Management Avenir, 6*(8), 84-107.

Bryant, E. M. (2008). Real lies, white lies and gray lies: Towards a typology of deception. *Kaleidoscope: A Graduate Journal of Qualitative Communication Research, 7*(23), 23-48.

Bryant, K. L. (2014). Preponderance of Deceit: Interpersonal Deception Theory in Parliamentary Style Debate . *(Doctoral dissertation, Valdosta State University)*.

Buisson, M. L. (2005). Management Avenir. *La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement?*(4), 147-164.

Buller, D. B., Burgoon, J. K., Buslig, A. L., & Roiger, J. F. (1994a). Interpersonal Deception VIII: Further Analysis of Nonverbal and Verbal Correlates of Equivocation from the Bavelas et al.(1990) Research . *Journal of Language and Social Psychology, 13*(4), 396-417.

Buller, D. B., Burgoon, J. K., White, C. H., & Ebesu, A. S. (1994b). Interpersonal deception VII: Behavioral profiles of falsification, equivocation, and concealment. *Journal of language and social psychology, 13*(4), 366-395.

Buller, D. B., Strzyzewski, K. D., & Comstock, J. (1991). Interpersonal deception: I. Deceivers' reactions to receivers' suspicions and probing. *Communications Monographs, 58*(1), 1-24.

Buller, D. B., & Burgoon, J. (1996). Interpersonal deception theory. *Communication Theory, 6*(3), 203-242.

Burge, T. (1993). Content preservation. *The Philosophical Review, 102*(4), 457-488.

Burgoon, J. K., & Buller, D. B. (1994). Interpersonal deception: III. Effects of deceit on perceived communication and nonverbal behavior dynamics. *Journal of Nonverbal Behavior, 18*(2), 155-184.

Burgoon, J. K., Buller, D. B., & Floyd, K. (2001). Does participation affect deception success? A test of the interactivity principle. *Human Communication Research, 27*(4), 503-534.

Burgoon, J. K., Buller, D. B., & Guerrero, L. K. (1995). Interpersonal deception: IX. Effects of social skill and nonverbal communication on deception success and detection accuracy. *Journal of Language and Social Psychology, 14*(3), 289-311.

Buss, A. H., Wiener, M., Durkee, A., & Baer, M. (1955). The measurement of anxiety in clinical situations. *Journal of Consulting Psychology, 19*(2), 125-129.

C.

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *The Academy of Management Review, 9*(2), 354-359.

Carroll, S., & Flood, P. (2010). *The persuasive leader: Lesson from the arts.* San Francisco: Jossey-Bass; Firste edition.

Carson, T. L. (2006). The definition of lying. *Noûs, 40*(2), 284-306.

Chabbal, B. (2016). Les startups et les entrepreneurs culturels créatifs accueillis dans les incubateurs parisiens en 2015. *APUR: Ateliers Parisiens d'URbanisme*, 1-20.

Chandler, A. D. (1964). *Strategy and structure.* Cambridge MA: MIT Press.

Chapellon, S. (2013). Le besoin de mentir: aspects cliniques et enjeux théoriques . *(Doctoral dissertation, Université René Descartes-Paris V)*.

Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie, 1*(2), 57-88.

Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2003). *Explorer et tester: deux voies pour la recherche. Thiétart RA et coll.(éd.), Méthodes de recherche en management* . Paris: Dunod.

Chen, M. A. (2005). *Rethinking the informal economy: Linkages with the formal economy and the formal regulatory environment (Vol. 10, pp. 18-27).* New York: United Nations University, World Institute for Development Economics Research.

Chia, A., & Mee, S. L. (2000). The Effects of Issue Characteristics on the Recognition of Moral Issues. *Journal of Business Ethics*(27), 255–269.

Chisholm, R. M., & Feehan, T. D. (1977). The intent to deceive. *The journal of Philosophy, 74*(3), 143-159.

Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. *Journal of management, 31*(4), 573-596.

Christie, R., & Geis, F. L. (1970). Why machiavelli. *Studies in machiavellianism. Academic Press*, 1-9.

Clarke, J. (2011). Revitalizing entrepreneurship: how visual symbols are used in entrepreneurial performances. *Journal of Management Studies, 48*(6), 1365-1391.

Clarkson, M. E. (1994). A risk based model of stakeholder theory. *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto*, 18-19.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review, 20*(1), 92-117.

Clinard, M. B., & Meier, R. F. (2008). *Sociology of Deviant Behavior.* Wadsworth: Cengage Learning.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly, 17*(1), 1-25.

Cohen, S. (2001). *States of denial: knowing about atrocities and suffering.* Cambridge, UK: Polity.

Cohen, T. R., Gunia, B. C., Kim-Jun, S. Y., & Murnighan, J. K. (2009). Do group lie more than individuals? Honesty and deception as a function of strategic self-interest. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*, 1321-1324.

Cohen, T. R., Wolf, S. T., Panter, A. T., & Insko, C. A. (2011). Introducing the GASP scale: a new measure of guilt and shame proneness. *Journal of personality and social psychology, 100*(5), 947-966.

Coleman, J. W. (1994). Neutralization theory: An empirical application and assessment. *Unpublished doctoral dissertation, Oklahoma State University, Stillwater*.

Coleman, L., & Kay, P. (1981). Prototype semantics: The English word lie. *Language, 57* (1), 26-44.

Constant, B. (1964). *Écrits et Discours politiques, vol. 1.* Paris: Jean-Jacques Pauvert.

Coopersmith, S. (1959). A method for determining types of self-esteem. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 59*(1), 87-94.

Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem* . San Francisco: Freeman.

Corbière, M., & Larivière, N. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes: dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé.* Canada: PUQ.

Cornelissen, J. P., & Clarke, J. S. (2010). Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review, 35*(4), 539-557.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions.* Thousand Oaks CA: Sage.

Creswell, J. W. (2012). Grounded theory designs. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, 422-500.

Cromwell, P., & Thurman, Q. (2003). The devil made me do it: Use of neutralizations by shoplifters. *Deviant Behavior, 24*(6), 535-550.

D.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial information processing. *Research in organizational behavior, 6*, 191-233.

Daily, R. (1977). « Uncertainty and the Family Corporation ». *Journal of General Management, 4*(2), 60-67.

Damij, N., Damij, T., Grad, J., & Jelenc, F. (2008). A methodology for business process improvement and IS development. *Information and software technology, 50*(11), 1127-1141.

Daunais, J. P. (1993). « L'entretien semi-directif ». Dans B. Gauthier, *Recherche sociale, 2ème édition* (pp. 273-293). Sillery: PUQ.

Davila, A., & Domínguez, M. (2010). Formats des groupes et types de discussion dans la recherche sociale qualitative. *Recherches qualitatives, 29*(1), 50-68.

Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of personality and social psychology, 44*(1), 113-126.

Davis, R. C. (1961). Physiological responses as a means of evaluating information. Dans D. A. Biderman, & H. Zimmer, *The manipulationof human behavior* (pp. 142-168). New York: Wiley.

De Ketele, J. M., & Roegiers, X. (2009). *Méthodologie du recueil d'informations: Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents.* Belgique: De Boeck Supérieur.

Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15*(3), 312-343.

Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies, 42*(2), 329-360.

Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 49-77.

Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimating first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of business venturing,, 19*(3), 385-410.

Demaret, J. (2014). Le processus de construction de légitimité des contrôleurs de gestion. *(Doctoral dissertation, Université François Rabelais-Tours)*.

Denis, J. L., Langley, A., Cazale, L., Denis, J. L., Cazale, L., & Langley, A. (1996). Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization studies, 17*(4), 673-699.

DePaulo, B. M., Ansfield, M. E., & Bell, K. L. (1996). lnterpersonal Deception Theory: Theories About Deception and Paradigms for Studying It: A Critical Appraisal of Buller and Burgoon's lnterpersonal Deception Theory and Research. *Communication theory, 6*(3), 297-310.

DePaulo, B. M., Kashy, D. A., Kirkendol, S. E., Wyer, M. M., & Epstein, J. A. (1996). Lying in everyday life. *Journal of personality and social psychology, 70*(5), 979-995.

DePaulo, B. M., Lindsay, J. J., Malone, B. E., Muhlenbruck, L., Charlton, K., & Cooper, H. (2003). Cues to deception. *Psychological bulletin, 129*(1), 74-118.

DePaulo, P. J., & DePaulo, B. M. (1989). Can Deception by Salespersons and Customers Be Detected Through Nonverbal Behavioral Cues? *Journal of Applied Social Psychology, 19*(18), 1552-1577.

Dhaoui, E. (2015). Business Climate and Competitiveness of the Tunisian Enterprise After the Revolution: Analysis and Perspectives. *Munich Personal RePEc Archive*, 1-14.

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review, 48*(2), 147-160.

Dimant, E. (2015). On peer effects: Behavioral contagion of (un) ethical behavior and the role of social identity. *Munich Personal RePEc Archive*, 1-89.

Donagan, A. (1977). *A Theory of Morality.* Chicago: Chicago University Press.

Donaldson, T. J., & Dunfee, T. W. (1999a). integrative social contracts theory. *The Blackwell Encyclopedia of Management. Cooper, Cary L. Blackwell Publishing*.

Donaldson, T. J., & Dunfee, T. W. (1999b). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics.* Boston, MA: Harvard University Business School Press.

Douglas, J. D. (1977). Shame and deceit in creative deviance. Dans E. Sagarin, *Change, Deviance and Social* (pp. 59–86). Beverly Hills CA: Sage.

Douglas, M. (2000). Integrative social contracts theory: Hype over hypernorms. *Journal of Business Ethics, 26*(2), 101-110.

Drori, I., Honig, B., & Sheaffer, Z. (2009). The life cycle of an internet firm: Scripts, legitimacy, and identity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(3), 715-738.

Druzin, B. H., & Li, J. (2011). The criminalization of lying: under what circumstances, if any, should lies be made criminal. *The Journal of Crimial Law & Criminology, 101*, 529-573.

Duchene, G., & Seghir, S. (2009). Le développement du secteur informel en Tunisie: une politique de libéralisation en trompe-l'œil. *In International Conference on Inequalities and Development in the Mediterranean Countries*, 21-23.

Duiverman, B. (2012). The Impact of Impression Management in the Funding Decision for Business Entrepreneurs. *(Extended Master Thesis Organisation Studies Universiteit van Tilburg)*.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problème épistémologique méthodologique et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre, 2*, 29-42.

Dunfee, T. W. (2006). A critical perspective of integrative social contracts theory: Recurring criticisms and next generation research topics. *Journal of Business Ethics, 68*(3), 303-328.

E.

Eden, C. (1992). On the nature of cognitive maps. *Journal of management studies, 29*(3), 261-265.

Eden, C., & Ackermann, F. (1998). Analysing and comparing idiographic causal maps. Dans Colin Eden, & J.-C. Spender, *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research* (pp. 192-209). SAGE.

Einsenhardt, K. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of management review, 14*(1), 57-74.

Ekman, P. (1980). *L'expression des émotions.* La Recherche.

Ekman, P. (1985). *Telling lies.* New York: Norton.

Ekman, P. (1988). Lying and nonverbal behavior: Theoretical issues and new findings. *Journal of Nonverbal Behavior, 12*(3), 163-175.

Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & emotion, 6*(3-4), 169-200.

Ekman, P. (2003). *Emotions revealed.* New York NY: Holt Paperbacks.

Ekman, P. (2009). *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace Politics, and Marriage.* New York: Norton.

Ekman, P., & Cordaro, D. (2011). What is meant by calling emotions basic. *Emotion review, 3*(4), 364-370.

Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *semiotica, 1*(1), 49-98.

Ekman, P., Hager, J. C., & Friesen, W. V. (1981). The symmetry of emotional and deliberate facial actions. *Psychophysiology, 18*(2), 101-106.

Ekore, J. O., & Okekeocha, O. C. (2012). Fear of entrepreneurship among university graduates: a psychological analysis. *International Journal of Management, 29*(2), 515-524.

Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of management Journal, 35*(4), 699-738.

Erat, S., & Gneezy, U. (2012). White lies. *Management Science, 58*(4), 723-733.

Etzion, D., & Ferraro, F. (2010). The role of analogy in the institutionalization of sustainability reporting. *Organization Science, 21*(5), 1092-1107.

Evan, W. M. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. Dans W. Hoffman, & R. Frederick, *Ethical Theory and Business* (pp. 75-84.). (sous la dir. de) T. Beauchamp, N. Bowie, Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market: fondements et méthodes des recherches en marketing (No. 123456789/1536).* Paris Dauphine University.

F.

Fallis, D. (2009). What is lying? *The Journal of Philosophy,, 106*(1), 29-56.

Fallis, D. (2015). Are bald-faced lies deceptive after all. *Ratio, 28*(1), 81-96.

Faulkner, P. (2007). What is wrong with lying? *Philosophy and Phenomenological Research, 75*(3), 535-557.

Feld, S. L. (1981). The focused organization of social ties. *American journal of sociology, 86*(5), 1015-1035.

Firestone, W. A. (1987). Meaning in method: The rhetoric of quantitative and qualitative research. *Educational researcher, 16*(7), 16-21.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Fisher, G., Kuratko, D. F., Bloodgood, J. M., & Hornsby, J. S. (2017). Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy. *Journal of Business Venturing, 32*(1), 52-71.

Flavell, J. H. (1972). An analysis of cognitive-developmental sequences. *Genetic Psychology Monographs, 86*, 279-350.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review, 105*(1), 85-106.

Frank, M. (2005). The new handbook of methods in nonverbal behavior research. *Research methods in detecting deception research*, 341-368.

Frankfurt, H. B. (1992). "The Faintest Passion". Dans *in Necessity, Volition and Love* (Vol. 5). Cambridge: Combridge University Press.

Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management journal, 27*(2), 399-423.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Boston: Pitman.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review, 25*(3), 88-106.

Freud, S. (1936). *The Problem of Anxiety, trans.* HA Bunker.New York: Psychoanal.

Fried, C. (1978). *Right and wrong (Vol. 153).* Harvard University Press.

Friedrichs, D. O. (2009). *Trusted criminals: White collar crime in contemporary society.* Wadsworth: Cengage Learning.

Frijda, N. H. (1988). The laws of emotion. *American psychologist, 43*(5), 349-358.

Fritzsche, D. J., & Becker, H. (1982). Business ethics of future marketing managers. *Journal of Marketing Education, 4*(3), 2-7.

G.

Gagnon, M., & Hébert, D. (2000). *En quête de science: introduction à l'épistémologie.* Québec : Les Editions Fides.

Garud, R., & Van De Ven, A. H. (1992). An empirical evaluation of the internal corporate venturing process. *Strategic Management Journal, 13*(S1), 93-109.

Garud, R., Schildt, H. A., & Lant, T. K. (2014). Entrepreneurial storytelling, future expectations, and the paradox of legitimacy. *Organization Science, 25*(5), 1479-1492.

Gaspar, J. P., Methasani, R., & Schweitzer, M. E. (2018). Fifty Shades of Deception: Characteristics and Consequences of Lying in Negotiations. *Academy of Management Perspectives, 33*(1), 62-81.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche.* Paris: Editions Pearson Education France.

Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal, 31*(1), 9-41.

Geslin, A. (2015). L'importance de l'épistémologie pour la recherche en droit. *Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole*, 79-130.

Gino, F., & Galinsky, A. D. (2012). Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 119*(1), 15-26.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology the journal of the British sociological association, 12*(1), 27-49.

Gluck, F. W., Kaufman, S. P., & Walleck, A. S. (1980). Strategic management for competitive advantage. *Harvard business review, 58*(4), 154-161.

Gneezy, U. (2005). Deception: The Role of Consequences. *American Economic Review, 95*(1), 384–394.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life.* Carden city, New York: University of Edinburgh Social Sciences Research Centre.

Golant, B. D., & Sillince, J. A. (2007). The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. *Organization studies, 28*(8), 1149-1167.

Gombos, V. A. (2006). The cognition of deception: the role of executive processes in producing lies. *Genetic, social, and general psychology monographs, 132*(3), 197-214.

Gond, J. P., & Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature. *AGRH (Université du Québec à Montréal)*.

Goujon, P. (2006). *ÉTHIQUE – fondements théoriques.* cours.

Graeff, T. R., & Olson, J. C. (1997). Consumer inference as part of product comprehension. *Psychology & Marketing, 14*(2), 163-183.

Granovetter, M. (2008). The Strength of Weak Ties (1973). *American Journal of Sociology, 78*(6), 1360-13.

Grawik, M. (1986). *Méthodes des Sciences Sociales, Dalloz, p. 381 in AMYOTTE Luc(1996), Méthodes Quantitatives, Bibliothèque Nationale du Québec, p.20.*

Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review, 50*(4), 37-46.

Grover, S. L. (1993). Lying, deceit, and subterfuge: A model of dishonesty in the workplace. *Organization science, 4*(3), 478-495.

Grover, S. L. (2005). The truth, the whole truth, and nothing but the truth: The causes and management of workplace lying. *Academy of Management Perspectives, 19*(2), 148-157.

Guéniat, O., & Benoit, F. (2012). *Les secrets des interrogatoires et des auditions de police: traité de tactiques, techniques et stratégies.* PPUR Presses polytechniques et universitaires romandes.

Gursoy, D. (2001). Development of a travelers' information search behavior mode. *(Doctoral dissertation, Virginia Tech)*.

H.

Habermas, J. (1978). *Raison et légitimité, problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé.* Paris: Payot.

Haidt, J. (2003). The moral emotions. Dans R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith, *Handbook of affective sciences* (pp. 852-870). Oxford: Oxford University Press.

Hales, S. (1985). The inadvertent rediscovery of self in social psychology. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 15*(3), 237-282.

Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International journal of service industry management, 7*(4), 27-42.

Hancock, J. T., Thom-Santelli, J., & Ritchie, T. (2004). Deception and design: The impact of communication technology on lying behavior. Dans *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (pp. 129-134). ACM.

Hang, X., & Wang, C. (2012). Strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: Evidence from Australia. International. *Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business Administration, Edith Cowan University, 20*(1), 91-110.

Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: A research note. *Qualitative Research, 12*(2), 239-242.

Harrington, D., & Dolgoff, R. (2008). Hierarchies of ethical principles for ethical decision making in social work. *Ethics and Social Welfare, 2*(2), 183-196.

Hart, D., Atkins, R., & Ford, D. (1998). Urban America as a context for the development of moral identity in adolescence. *Journal of social issues, 54*(3), 513-530.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples.* Bruxelles: De Boeck Supérieur.

Hazani, M. (1991). The universal applicability of the theory of neutralization: German youth coming to terms with the holocaust. *Crime, Law and Social Change, 15*(2), 135-149.

Hearit, K. M. (1995). "Mistakes were made": Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. *Communication Studies, 46*(1-2), 1-17.

Heath, C., Larrick, R. P., & Wu, G. (1999). Goals as reference points. *Cognitive psychology, 38*(1), 79-109.

Heinrich, C. U., & Borkenau, P. (1998). Deception and deception detection: The role of cross-modal inconsistency. *Journal of Personality, 66*(5), 687-712.

Heuer, R. J. (1981). Strategic deception and counterdeception: A cognitive process approach. *International Studies Quarterly, 25*(2), 294-327.

Higgins, E. T. (1998). The aboutness principle: A pervasive influence on human inference. *Social Cognition, 16*(1), 173-198.

Higgins, P. C., & Butler, R. R. (1982). *Understanding deviance.* McGraw-Hill College.

Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). "Stakeholder Agency-Theory". *Journal of Management Studies, 29*(2), 131-154.

Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas. *Application à la recherche en gestion*.

Ho, S. M., Hancock, J. T., & Booth, C. (2017). Ethical dilemma: Deception dynamics in computer-mediated group communication. *Journal of the Association for Information Science and Technology, 68*(12), 2729-2742.

Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of applied psychology, 72*(2), 212-220.

Holmes, S., & Schaper, M. T. (2018). *Small business exposed: the tribes that drive economies.* New York: Routledge.

Horberg, E. J., Oveis, C., & Keltner, D. (2011). Emotions as moral amplifiers: An appraisal tendency approach to the influences of distinct emotions upon moral judgment. *Emotion Review, 3*(3), 237-244.

Huff, A. S., & Jenkins, M. (2002). *Mapping strategic knowledge.* London: Sage.

Huff, A. S., Naraparessy, V., & Fletcher, K. (1990). Chapter 13: Coding the causal Association of Concepts. Dans A. Huff, *Mapping Strategic Thought* (pp. 311-325). Chichester: Éditions John Wiley and Sons.

I.

Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management journal, 33*(1), 7-41.

Isenberg, A. (1964). Deontology and the Ethics of Lying. *Philosophy and Phenomenological Research, 24*(4), 463-480.

J.

Jacob, P. (2015). *La morale chrétienne: Carcan ou libération ?* Paris: Desclée De Brouwer.

James, E. H., & Wooten, L. P. (2006). Diversity crises: How firms manage discrimination lawsuits. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1103-1118.

Jenkins, A., Wiklund, J., & Brundin, E. (2012). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing, article in press.* .

Jette, D. U., Bacon, K., Batty, C., Carlson, M., Ferland, A., Hemingway, R. D., . . . Volk, D. (2003). Evidence-based practice: beliefs, attitudes, knowledge, and behaviors of physical therapists. *Physical therapy, 83*(9), 786-805.

Johansson, N., Landström, M. D., & Palmer, S. (2013). The ownership types influence on internationalization strategy: A case study on how and why ownership type influences firms internationalization strategy. *(Master's Thesis)*.

Johnson, V. (2007). What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris Opera. *American Journal of Sociology, 113*(1), 97-127.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review, 16*(2), 366-395.

Jourdheuil, R., & Petit, E. (2015). « Émotions morales et comportement prosocial : Une revue de la littérature ». *Revue d'économie politique, 4*(125), 499-525.

K.

Kagle, J. D. (1998). Are we lying to ourselves about deception? *Social Service Review, 72*(2), 234-250.

Kahneman, D., & Miller, D. T. (1986). Norm theory: Comparing reality to its alternatives. *Psychological review, 93*(2), 136-153.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). The simulation heuristic. Dans D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky, *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 201-208). New York: Cambridge University Press.

Kant, E. (1785). *Fondation de la métaphysique des mœurs.* Paris: Fernand Nathan.

Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: what do they say? *Journal of Business Ethics, 50*(1), 13-31.

Kashy, D. A., & DePaulo, B. M. (1996). Who lies? *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(5), 1037.

Kawasaki, G. (2008). *Reality check: The irreverent guide to outsmarting, outmanaging, and outmarketing your competition.* London: Penguin Books.

Khaire, M. (2010). Young and no money? Never mind: The material impact of social resources on new venture growth. *Organization Science, 21*(1), 168-185.

King, B. G., & Whetten, D. A. (2008). Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. *Corporate Reputation Review, 11*(3), 192-207.

Klockars, C. B. (1974). *The Professional Fence.* New York: Free Press.

Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization science, 11*(4), 367-386.

Kraut, R. E. (1978). Verbal and nonverbal cues in the perception of lying. *Journal of personality and social psychology, 36*(4), 380-391.

Kupfer, J. (1982). The moral presumption against lying. *The Review of Metaphysics, 36*(1), 103-126.

L.

L. Knapp, M., & Comaden, M. E. (1979). Telling it like it isn't: A review of theory and research on deceptive communications. *Human communication research, 5*(3), 270-285.

Lachaux, B., Michaud, L., Houssou, C., & & Gautiez, D. (2008). « Crédibilité et expertise psychiatrique». *L'information psychiatrique, 84*(9), 853-860.

Lackey, J. (2013). Lies and deception: an unhappy divorce. *Analysis, 73*(2), 236-248.

Landau, R., & Osmo, R. (2003). Professional and personal hierarchies of ethical principles. *International Journal of Social Welfare, 12*(1), 42-49.

Lane, J. D., & Wegner, D. M. (1995). The cognitive consequences of secrecy. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(2), 237-253.

Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of management, 37*(1), 153-184.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review, 24*(4), 691-710.

Langley, A. (2009). Studying processes in and around organizations. Dans D. A. Buchanan, & A. Bryman, *Sage handbook of organizational research methods* (pp. 409-429). SAGE Publications Ltd: Auflage: Reprint.

Langley, A., & Truax, J. (1994). A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms. *Journal of Management Studies, 31*(5), 619-652.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2009). Process studies of change in organization and management. *Academy of Management Journal, 52*(5), 1069-1070.

Lapointe, L., & Rivard, S. (2007). Organization Science. *A triple take on information system implementation, 18*(1), 89-107.

Lapoutte, A. (2013). Gouvernance et légitimité: le modèle mutualiste . *(Doctoral dissertation, Université de Bretagne occidentale-Brest)*.

Larose, F. (1982). Analyse comparative des thèses sur l'apprentissage social et de la théorie marxiste de la connaissance. *La technologie du comportement, 6*, 37-51.

Larry, A., & Moore, M. (2016). *"Deontological Ethics",*. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2016 Edition), Edward N. Zalta.

Le Moigne, J. (2003). *Le Constructivisme. Tome 3: Modéliser Pour Comprendre.* Paris: L'Harmattan.

Lee-Ross, D., & Lashley, C. (2010). *Entrepreneurship and small business management in the hospitality industry.* Hungary: Routledge.

Lehnert, K., Craft, J., Singh, N., & Park, Y. H. (2016). The human experience of ethics : A review of a decade of qualitative ethical decision-making research. *Business ethics: A European review, 25*(4), 498-537.

Lenclud, G. (2011). L'acte de mentir. Remarques sur le mensonge. *Terrain. Anthropologie & sciences humaines, 57*, 4-19.

Leonard, E. K., & Blane, T. H. (1999). *Psychological Theories of Drinking and Alcoholism.* New York: Guilford Press.

Lequan, M. (2004). Existe-t-il un droit de mentir? *Etudes, 400*(2), 189-199.

Levin, P. I., Schneider, L. S., & Gaeth, J. G. (1998). All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects. *Organizational behavior and human decision process, 76*(2), 149–188.

Lewis, H. B. (1971). *Guilt and shame in neurosis.* New York: International.

Liberman-Yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010). Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: exploring the Australian information technology secto. *Journal of Small Business Management, 48*(1), 70-95.

Li-Ping Tang, T., Chen, Y. J., & Sutarso, T. (2008). Bad apples in bad (business) barrels: The love of money, Machiavellianism, risk tolerance, and unethical behavior. *Management Decision, 46*(2), 243-263.

Lodewijkx, H. F., Rabbie, J. M., & Visser, L. (2006). "Better to be safe than to be sorry": Extinguishing the individual–group discontinuity effect in competition by cautious reciprocation. *European review of social psychology, 17*(1), 185-232.

Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., & McKinney, J. A. (2006). Ethical attitudes in small businesses and large corporations: Theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades. *Journal of Small Business Management, 44*(2), 167-183.

Lopez-Minatchy, F. (2007). De l'intention : un concepte théorique malmené ? *Recherches et ressources en éducation et en formation, 1*, 33 - 41.

Lorange, P. (1980). *Corporate planning: An executive viewpoint.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Love, E. G., & Kraatz, M. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal, 52*(2), 314-335.

Lütge, C. (2005). Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages. *Business ethics: a European review, 14*(2), 108-118.

M.

Magala, S. J. (1997). Book Review Essay: Karl E. Weick: Sensemaking in Organizations: 1995, London: Sage. 231 pages. *Organization Studies, 18*(2), 317-338.

Mahon, J. E. (2008). Two definitions of lying. *International Journal of Applied Philosophy, 22*(2), 211-230.

Mahon, J. E. (Winter 2016 Edition). *The Definition of Lying and Deception.* Récupéré sur The Stanford Encyclopedia of Philosophy : <https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/lying-definition/>.

Maisto, S. A., Carey, K. B., & Bradizza, C. M. (1999). Social learning theory. *Psychological theories of drinking and alcoholism, 2*, 106-163.

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal, 48*(1), 21-49.

March, J. G. (1976). The technology of foolishness. *Ambiguity and choice in organizations*, 69, 81.

March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science, 33*(11), 1404-1418.

Marett, L. K., & George, J. F. (2004). Deception in the case of one sender and multiple receivers. *Group Decision and Negotiation, 13*(1), 29-44.

Markíczy, L., & Goldberg. (1995). A method for eliciting and comparing causal maps. *Journal of management, 21*(2), 305-333.

Marty, O. (2002). La vie de Start-up (s') Investir dans les entreprises innovantes. In Gérer et comprendre. *Annales des Mines, 67*, 4-15.

Maruna, S., & Copes, H. (2005). What have we learned from five decades of neutralization research? *Crime and justice, 32*, 221-320.

Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *In Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research, 11*(3), 1-19.

Matthey, L. (2005). Éthique, politique et esthétique du terrain: cinq figures de l'entretien compréhensif. *Cybergeo: European Journal of Geography*, 1-19.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Target articles " Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications". *Psychological inquiry, 15*(3), 197-215.

McCornack, S. A. (1992). Information manipulation theory. *Communications Monographs, 59*(1), 1-16.

McDaniel, M. A., & Timm, H. W. (August, 1990). Lying takes time: Predicting deception in biodata using response latency. *In 98th Annual Convention of the American Psychological Association, Boston*.

McGregor, J., & Tweed, D. (2001). Gender and managerial competence: support for theories of androgyny? *Women in Management Review, 16*(6), 279-287.

Mercier, S. (1997). Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises . *(Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX)*.

Mercier, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises.* Paris: La décuverte.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology, 83*(2), 340-363.

Meyer, J. W., Rowan, B., & Meyer, M. W. (1978). The structure of educational organizations. Dans Jeanne H. Ballantine, & Joan Z. Spade, *Schools and Society: A Sociological Approach to Education* (pp. 217-225). USA: Pine Forge Press.

Michelat, G. (1975). Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie. *Revue française de sociologie, 16*(2), 229-247.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives.* Bruxelles: Edition de Boeck (2e éditions).

Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods.* Thousand Oaks: Sage.

Minars, D. (2003). *Corporations Step-by-step.* New York : Barron's Educational Series.

Minkes, J., & Minkes, L. (2008). *Corporate and white collar crime.* London: Sage.

Minor, W. W. (1980). The Neutralization of Criminal Offense. *Criminology, 18*, 103-20.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of'unstructured'decision processes. *Administrative science quarterly, 21*(2), 246-275.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review, 22*(4), 853-886.

Miyake, A., Friedman, N. P., Emerson, M. J., Witzki, A. H., Howerter, A., & Wager, T. D. (2000). The unity and diversity of executive functions and their contributions to complex "frontal lobe" tasks: A latent variable analysis. *Cognitive psychology, 41*(1), 49-100.

Mohamed, F. B., Faro, S. H., Gordon, N. J., Platek, S. M., Ahmad, H., & Williams, J. M. (2006). Brain mapping of deception and truth telling about an ecologically valid situation: functional MR imaging and polygraph investigation—initial experience. *Radiology, 238*(2), 679-688.

Mohr, L. B. (1982). *Explaining Organizational Behavior: The Limits and Possibilities of Theory and Research.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Monroe, K. (1990). *Pricing: making profitable decisions.* New York: McGraw-Hill.

Morel, K. P., & Pruyn, A. T. (2003). Consumer skepticism toward new products. *ACR European Advances*, 1-12.

Morris, S. D., & Klesner, J. L. (2010). Corruption and trust: Theoretical considerations and evidence from Mexico. *Comparative Political Studies, 43*(10), 1258-1285.

Morse, J. M. (1994). *Designing funded qualitative research.*

Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *QualitativeHealth Research, 5*(2), 147–149.

Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative health research, 10*(1), 3-5.

Moscoso, J. N. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation, Laboratoire CIVIIC*, pp1-19.

Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives, 26*(1), 110-138.

N.

Nadeau, M. T. (2006). *Vérité et mensonge : La part des choses.* Montréal: Médiaspaul.

Nagy, B. G., Pollack, J. M., Rutherford, M. W., & Lohrke, F. T. (2012). The influence of entrepreneurs' credentials and impression management behaviors on perceptions of new venture legitimacy. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(5), 941-965.

Nahari, G., & Vrij, A. (2014). Can I borrow your alibi? The applicability of the verifiability approach to the case of an alibi witness. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition, 3*(2), 89-94.

Navis, C., & Glynn, M. A. (2011). Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: Influence on investor judgments of new venture plausibility. *Academy of Management Review, 36*(3), 479-499.

Neubaum, D., Mitchell, M., & Schminke, M. (2004). Firm newness, entrepreneurial orientation, and ethical climate. *Journal of Business Ethics, 52*(4), 335-347.

Nguyên-Duy, V., & Luckerhoff, J. (2006). Constructivisme/positivisme: où en sommes-nous avec cette opposition. *Les actes, Hors Série* (5), 4-17.

Nickell, E. B., & Roberts, R. W. (2014). Organizational legitimacy, conflict, and hypocrisy: An alternative view of the role of internal auditing. *Critical Perspectives on Accounting, 25*(3), 217-221.

Nicolas, E. (2004). Apprentissage organisationnel et développement durable. *Revue française de gestion, 149*(2), 153-172.

O.

Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., & Gruber, V. (2011). "Why don't consumers care about CSR?": A qualitative study exploring the role of CSR in consumption decisions. *Journal of business ethics, 104*(4), 449-460.

Oliveira, C. M., & Levine, T. R. (2008). Lie acceptability: A construct and measure. *Communication Research Reports, 25*(4), 282-288.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review, 16*(1), 145-179.

Ortiz de Guinea, A., & Webster, J. (2014). Overcoming variance and process distinctions in information systems research. *Thirty Fifth International Conference on Information Systems, Auckland* .

Ortony, A. (1987). Is guilt an emotion? *Cognition and Emotion, 1*(3), 283-298.

Ortony, A., Clore, G. L., & Collins, A. (1988). *The cognitive structure of emotions.* Cambridge Uni.

P.

Paillé, P. (1991). *Procédures systématiques pour l'élaboration d'un guide d'entrevue semi-directive: un modèle et une illustration.* Université de Sherbrooke.

Parkinson, B. (1996). Emotions are social. *British journal of psychology, 87*(4), 663-683.

Peeters, C., Massini, S., & Lewin, A. Y. (2014). Sources of variation in the efficiency of adopting management innovation: the role of absorptive capacity routines, managerial attention and organizational legitimacy. *Organization studies, 35*(9), 1343-1371.

Pelletier, M. L., & Marthe, D. (1994). Recherche qualitative, recherche quantitative : expressions injustifiées. *Revue des sciences de l'éducation, 20*(4), 757-771.

Pennebaker, J. W., & Chew, C. H. (1985). Behavioral inhibition and electrodermal activity during deception. *Journal of personality and social psychology, 49*(5), 1427-1433.

Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of management Review, 24*(4), 711-724.

Perner, J., Lang, B., & Kloo, D. (2002). Theory of mind and self-control: More than a common problem of inhibition. *Child development, 73*(3), 752-767.

Perret, V., & Séville, M. (2008). *"Fondements épistémologiques de la Recherche", in Méthodes de recherche en management, ed. Thiétard, R.A., Dunod, 3ème édition.*

Peters, G. M. (1987). The Use of Lies in Negotiation. *Ohio Stat Low Journal, 48*(1), 1-50.

Petkova, A. P., Rindova, V. P., & Gupta, A. K. (2008). How can new ventures build reputation? An exploratory study. *Corporate Reputation Review, 11*(4), 320-334.

Pettigrew, A. M. (1985). *The Awakening Giant.* Oxford : Brazil Blackwell.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective.* Stanford, California : Stanford University Press.

Phares, E. J. (1976). *Locus of Control in Personality.* Morristown, NJ: General Learning Press.

Philippe, D., & Durand, R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue française de gestion, 194*(4), 45-63. Récupéré sur https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-4-page-45.htm

Piers, E. V., & Harris, D. B. (1964). Age and other correlates of self-concept in children. *Journal of educational psychology, 55*(2), 91-95.

Piers, G., & Singer, M. (1953). *Shame and Guilt.* Springfield. Ill: Thomas.

Pires, A. (1997). *Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique.* J.-M. Tremblay.

Pittarello, A., Rubaltelli, E., & Rumiati, R. (2013). You can't be better than me: The role of the reference point in modulating people's pursuit of wealth. *Journal of Economic Psychology, 37*, 65-76.

Pizarro, D. (2000). Nothing more than feelings? The role of emotions in moral judgment. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 30*(4), 355-375.

Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *International journal of qualitative studies in education, 8*(1), 5-23.

Pollach, I. (2015). Strategic corporate social responsibility: the struggle for legitimacy and reputation. *International Journal of Business Governance and Ethics, 10*(1), 57-75.

Pollack, j. M., & Bosse, D. A. (2014). When do investors forgive entrepreneurs for lying? *Journal of Business Venturing, 29*(6), 741-754.

Pollock, T. G., & Rindova, V. P. (2003). Media legitimation effects in the market for initial public offerings. *Academy of Management Journal, 46*(5), 631-642.

Poole, K. T., & Rosenthal, H. (2000). *Congress: A political-economic history of roll call voting.* Oxford : Oxford University Press .

Poole, M. S. (2000). *Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research.* Oxford: Oxford University Press.

Post, J. E., Preston, L. E., & Sauter-Sachs, S. (2002). Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth. *Stanford University Press.*

Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (2007). Chapitre V. La collecte et l'analyse de l'information. Dans J.-P. Pourtois, & H. Desmet, *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines* (pp. 117 - 214). Mardaga, « PSY-Théories, débats, synthèses ».

Poutziouris, P., Smyrnios, K., & Klein, S. (2008). *Handbook of research on family business.* Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing.

Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of management journal, 49*(2), 235-262.

Purkey, W. W. (1970). Self concept and school achievement.

Q.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incremen-talism.* Irwin, Homewood.

R.

Rawls, J. (1971). *A theory of Justice.* Massachusetts: Harvard University Press.

Rees, W. D., & Porter, C. (2006). Corporate strategy development and related management development: the case for the incremental approach, part 1–the development of strategy. *Industrial and Commercial Training, 38*(5), 226-231.

Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016). *Systèmes d'information et management.* Éditions Vuibert.

Rhenman, E., & Stymne, B. (1965). *Corporate management in a changing world.* Stockholm: Aldus/Bonniers.

Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of management journal, 48*(6), 1033-1049.

Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers.* London: sage.

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences, 4*(2), 155-169.

Rizza, R. (2008). Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique: quelles relations? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy, 38*, 1-20.

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal, 23*(12), 1077-1093.

Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal, 41*(6), 658-672.

Roche, D. (2009). *Réaliser une étude de marché avec succès: Ecoles de commerce - Universités.* Paris: Eyrolles, Éditions d'organisation .

Rodriguez, N., & Ryave, A. (1990). Telling lies in everyday life: Motivational and organizational consequences of sequential preferences. *Qualitative Sociology, 13*(3), 195-210.

Rogers, T., Zeckhauser, R., Gino, F., Norton, M. I., & Schweitzer, M. E. (2017). Artful paltering: The risks and rewards of using truthful statements to mislead others. *Journal of Personality and Social Psychology, 112*(3), 456-500.

Rolo, D. (2013). Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique: le cas des centres d'appels téléphoniques. *(thèse de doctorat, CNAM)*.

Rondeaux, G., & Pichault, F. (2012). Managers en quête de sens: L'identité organisationnelle comme boussole ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, xviii*(46), 45-76.

Rose, C., & Thomsen, S. (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence. *European Management Journal, 22*(2), 201-210.

Rossman, G. B., & Wilson, B. L. (1985). Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. *Evaluation review, 9*(5), 627-643.

Roufineau, F.-M. (1841). *Est il permis de mentir dans certains cas?* Montauban: Imprimerie de Forestier oncle et neuveu.

Rowan, J. R. (2001). How Binding the Ties? Business Ethics as Integrative Social Contracts-Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business EthicsThomas Donaldson and Thomas W. Dunfee Boston: Harvard Business School Press, 1999. *Business Ethics Quarterly, 11*(2), 379-390.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). Describe a research interview as an extended conversation with key qualities. *Sage*.

Rughase, O. G. (2002). *Linking content to process. Mapping strategic knowledge.* London: Sage.

Rutherford, M., & Buller, P. F. (2007). Searching for the Legitimacy Threshold. *Journal of Management Inquiry, 16*(1), 78-92.

Rutherford, M., Buller, P. F., & Stebbins, J. (2009). Ethical considerations of the legitimacy lie. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 33*(4), 949–964.

Rutschmann, R., & Wiegmann, A. (2017). No need for an intention to deceive? Challenging the traditional definition of lying. *Philosophical Psychology, 30*(4), 438-457.

S.

Sabherwal, R., & Robey, D. (1995). "Reconciling Variance and Process Strategies for Studying Information System Development". *Information Systems Research, 6*(4), 303-327.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality,, 9*(3), 185-211.

Sarr, P. (2010). Discours sur le mensonge de Platon à saint Augustin: continuité ou rupture. *Dialogues d'histoire ancienne, 36*(2), 9-29.

Saul, J. M. (2012). *Lying, misleading, and what is said: An exploration in philosophy of language and in ethics.* Great Britain: Oxford University Press.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe (No. halshs-00783087).

Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives, HORS SÉRIE*(5), 99-111.

Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies, 50*(2), 259-284.

Schwarz, N. (2011). Feelings-as-information theory. *Handbook of theories of social psychology, 1*, 289-308.

Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: informative and directive functions of affective states. *Journal of personality and social psychology, 45*(3), 513-523.

Schweitzer, M. E., & Croson, R. (1999). Curtailing deception: The impact of direct questions on lies and omissions. *International Journal of Conflict Management, 10*(3), 225-248.

Scott, B. R. (1971). 'Stages of corporate development'. *Harvard Business School, Boston, MA, Unpublished paper.* .

Scott, R. W. (1995). *Institutions and organizations.* Thousand Oaks CA: Sage.

Sears, P. S., & Sherman, V. S. (1964). In pursuit of self-esteem: case studies of eight elementary school children. *Wadsworth Pub.*

Seiter, J. S., & Bruschke, J. (2007). Deception and emotion: The effects of motivation, relationship type, and sex on expected feelings of guilt and shame following acts of deception in United States and Chinese samples. *Communication Studies, 58*(1), 1-16.

Shalvi, S., Handgraaf, M. J., & De Dreu, C. K. (2011). Ethical manoeuvring: Why people avoid both major and minor lies. *British Journal of Management, 22*, S16-S27.

Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management science, 48*(3), 364-381.

Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing, 15*(5-6), 393-410.

Shibles, I. W. (1985). *Lying: A Critical Analysis.* Whitewater, Wisconsin: The Language Press.

Shields, I. W., & Whitehal, G. (1994). Neutralization and Delinquency among Teenagers. *CriminalJustice and Behavior, 21*(2), 223-35.

Simmel, G. (1950). *The sociology of georg simmel (Vol. 92892).* New York: Simon and Schuster.

Simpson, D. (1992). Lying, liars and language. *Philosophy and Phenomenological Research, 52*(3), 623-639.

Singhapakdi, A., Scott, V. J., & Kenneth, K. L. (1996). Moral Intensity and Ethical Decision-Making of Marketing Professionals. *Journal of Business Research, 36*(3), 245-255.

Smith, D. L. (2007). *Why We Lie: The Evolutionary Roots of Deception and the Unconscious Mind.* New York: St. Martin's Griffin.

Solbu, A., & Frank, M. G. (2019). Lie Catchers: Evolution and Development of Deception in Modern Times. Dans *The Palgrave Handbook of Deceptive Communication* (pp. 41-66). Palgrave Macmillan, Cham.

Soler, L. (2009). *Introduction à l'épistémologie.* Ellipses Marketing.

Solymossy, E. (1998). Entrepreneurial dimensions: The relationship of individual, venture, and environmental factors to success. *(Doctoral dissertation, Case Western Reserve University)*.

Sorensen, R. A. (2007). Bald-faced lies! Lying without the intent to deceive. *Pacific Philosophical Quarterly, 88*(2), 251-264.

Sorensen, R. A. (1998b). Logical luck. *The Philosophical Quarterly, 48*(192), 319-334.

Soule, E. (2002). Managerial moral strategies—in search of a few good principles. *Academy of Management Review, 27*(1), 114-124.

Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of occupational psychology, 61*(4), 335-340.

Spielberger, C. D., & Reheiser, E. C. (2003). Measuring anxiety, anger, depression, and curiosity as emotional states and personality traits with the STAI, STAXI, and STPI. Dans J. M. Hilsenroth, & L. D. Segal, *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment, Volume 2: Personality Assessment* (Vol. 2, pp. 70-86). New Jersey: John Wiley & Sons.

Spranca, M., Minsk, E., & Baron, J. (1991). Omission and commission in judgment and choice. *Journal of experimental social psychology, 27*(1), 76-105.

Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. Dans K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 207-224). San Francisco: Berrett-Kohler.

Stadler, W. A., & Benson, M. L. (2012). Revisiting the guilty mind: The neutralization of white-collar crime. *Criminal Justice Review, 37*(4), 494-511.

Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal, 11*, 79-92.

Steverson, B. K., Rutherford, M. W., & & Buller, P. F. (2013). New venture legitimacy lies and ethics: an application of social contract theory. *Journal of Ethics & Entrepreneurship, 3*, 73-92.

Stewart, S. L., Wright, C., & Atherton, C. (2019). Deception Detection and Truth Detection Are Dependent on Different Cognitive and Emotional Traits: An Investigation of Emotional Intelligence, Theory of Mind, and Attention. *Personality and Social Psychology Bulletin, 45*(5), 794-807.

Stice, E. (1992). The similarities between cognitive dissonance and guilt: Confession as a relief of dissonance. *Current Psychology, 11*(1), 69-77.

Stiff, J. B. (1996). Theoretical approaches to the study of deceptive communication: Comments on interpersonal deception theory. *Communication Theory, 6*(3), 289-296.

Stinchcombe, A. L. (2000). Social structure and organizations. Dans *management, Economics meets sociology in strategic* (Vol. 17, pp. 229-259). Emerald Group Publishing Limited.

Stokes, D., & Wilson, N. (2006). *Small Business Management and Entrepreneurship.* London: Thomson .

Sturdivant, F. D. (1979). Executives and activists: Test of stakeholder management. *California Management Review, 22*(1), 53-59.

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571-611.

Suchotzki, K., Verschuere, B., Van Bockstaele, B., Ben-Shakhar, G., & Crombez, G. (2017). Lying takes time: A meta-analysis on reaction time measures of deception. *Psychological Bulletin, 143*(4), 428-453.

Sutherland, E. H. (1945). Is" White Collar Crime" Crime? *American sociological review, 10*(2), 132-139.

Sykes, G. M., & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American sociological review, 22*(6), 664-670.

Sykes, W. (1990). Validity and reliability in qualitative market research: A review of the literature. *Journal of the Market Research Society, 32*(3), 289–328.

Sylvain, L. (2002). Le Guide d'entrevue son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d'une entrevue. *In 023147 Actes du 12e Colloque de l'ARC. Association pour la recherche au collégial*.

T.

Tangney, J. P., & Dearing, R. L. (2002). *Shame and guilt.* New York: The Guilford Press.

Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Barlow, D. H. (1996). Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions? *Journal of personality and social psychology, 70*(6), 1256-1269.

Taylor, G. (1996). Guilt and Remorse. Dans R. Harre, & W. G. Parrott, *The Emotions: Social, Cultural and Biological Dimensions* (p. 336). London: SAGE.

Taylor-West, P., Fulford, H., Reed, G. S., & Saker, J. (2008). Familiarity, expertise and involvement: key consumer segmentation factors. *Journal of consumer marketing, 25*(6), 361-368.

Thiétart, R. A. (1999). Méthodes de recherche en management, coll.(1999),535.

Thompson, L., Peterson, E., & Brodt, S. E. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(1), 66-78.

Thummes, K. (2018). In the twilight zone between veracity and lying: A survey on the perceived legitimacy of corporate deception in reaction to ethical dilemmas. *International Journal of Strategic Communication, 12*(1), 1-24.

Tilling, M. V. (2004). Refinements to legitimacy theory in social and environmental accounting. *(Commerce research paper series No. 04-6). Adelaide, South Australia, Flinders University*.

Timmons, J. (1990). *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s.* Homewood, IL: Irwin.

Tong-Cuong, A. (2014). Principe d'utilité et notions de plaisir et de peine selon Bentham Introduction aux principes de la morale et de la législation (1789). *(mémoire de Licence 2 « Philosophie » Université de Nantes)*.

Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives, 5*, 38-55.

Tsoukas, H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of management review, 16*(3), 566-585.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science, 211*(4481), 453-458.

U.

Überbacher, F. (2014). Legitimation of new ventures: A review and research programme. *Journal of Management Studies, 51*(4), 667-698.

Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management,, 39*(1), 163-202.

Ueberbacher, F. (2013). Exploring legitimation strategies of new ventures. *(Dissertation of the University of St. Gallen, School of Management)*.

Umphress, E. E., & Bingham, B. J. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science, 22*(3), 621–640.

V.

Van de Ven, A. H. (1991). The process of adopting innovations in organizations: Three cases of hospital innovations. *People and Technology in the Workplace*.

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal, 13* (S1), 169-188.

Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization science, 1*(3), 213-219.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review, 20*(3), 510-540.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies, 26*(9), 1377-1404.

Van de Ven, A. H., & Poole., M. S. (1991). 'In search of theories of development and change'. *University of Minnesota, Strategic Management Research Center, Minneapolis, MN, Discussion Paper*.

Van Eemeren, F. H., Grootendorst, R., Johnson, R. H., Plantin, C., & Willard, C. A. (2013). *Fundamentals of argumentation theory: A handbook of historical backgrounds and contemporary developments.* Routledge.

Van Maanen, J. (1983). *Qualitative methodology (pp. 247-268). J. Van Maanen (Ed.). Beverly Hills, CA: Sage.*

Van Werven, R., B. O., & Cornelissen, J. P. (2015). The power of arguments: How entrepreneurs convince stakeholders of the legitimate distinctiveness of their ventures. *Journal of Business Venturing, 30*(4), 616-631.

Vernham, Z., Granhag, P. A., & Mac Giolla, E. (2016). Detecting deception within small groups: A literature review. *Frontiers in psychology, 7*, 1012.

Vrij, A. (2000). Detecting Lies and Deceit: The Psychology of Lying and Implications for Professional Practice. *(Wiley Series on the Psychology of Crime, Policing and Law).*

Vrij, A. L., Mann, S., Shaboltas, A., Khaleeva, M., & Granskaya, J. (2019). Using the model statement technique as a lie detection tool: a cross-cultural comparison. *Psychology in Russia: State of the Art, 12*(2), 19-33.

W.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion.* Paris: Economica.

Walczyk, J. J., Harris, L. L., Duck, T. K., & Mulay, D. (2014). A social-cognitive framework for understanding serious lies: Activation-decision-construction-action theory. *New Ideas in Psychology, 34*, 22-36.

Walczyk, J. J., Roper, K. S., Seemann, E., & Humphrey, A. M. (2003). Cognitive mechanisms underlying lying to questions: Response time as a cue to deception. *Applied Cognitive Psychology: The Official Journal of the Society for Applied Research in Memory and Cognition, 17*(7), 755-774.

Walsh, D. (1986). *Heavy Business: Commercial Burglary and Robbery.* London: Routledge and Kegan Paul.

Walsh, J. P. (1988). Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing. *Academy of Management journal, 31*(4), 873-896.

Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons.* New York: Oxford University Press.

Weerman, F. M. (2003). Co-offending as Social Exchange. Explaining Characteristics of Co-offending. *British journal of criminology,, 43*(2), 398-416.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly, 38*(4), 628-652.

Wellman, H. M., Cross, D., & Watson, J. (2001). Meta-analysis of theory-of-mind development: The truth about false belief. *Child development, 72*(3), 655-684.

Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 123*(2), 79-89.

Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G., & Christian, M. S. (2015). The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 1-14.

Whitty, M. T., Buchanan, T., Joinson, A. N., & Meredith, A. (2012). Not all lies are spontaneous: An examination of deception across different modes of communication. *Journal of the American Society for Information Science and Technology, 63*(1), 208-216.

Wienke, B., & Jekauc, D. (2016). A qualitative analysis of emotional facilitators in exercise. *Frontiers in Psychology, 7*, 1-13.

Wikström, P. O., Tseloni, A., & Karlis, D. (2011). Do people comply with the law because they fear getting caught? *European Journal of Criminology, 8*(5), 401-420.

Williams, R. J., & Barrett, J. D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link? *Journal of Business Ethics, 26*(4), 341-350.

Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D. J., Short, H., & Keasey, K. (1993). *Managerial Labour Markets in the Small Firm Sector.* Rutledge. insurance, 7th Edition New York.

Y.

Yahchouchi, G. (2007). Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, 2*, 85-92.

Yeung, L. N., Levine, T. R., & Nishiyama, K. (1999). Information manipulation theory and perceptions of deception in Hong Kong. *Communication Reports, 12* (1), 1-11.

Youssofzai, F. (2004). *Management stratégique et performance des systèmes organisationnels engagés dans la lutte contre la pauvreté.* Québec : Editions Publibook.

Yuill, J., Denning, D., & Feer, F. (2006). Using deception to hide things from hackers: Processes, principles, and techniques. *Journal of Information Warfare, 5*(3), 26-40.

Z.

Zahra, S. A. (1994). Unethical practices in competitive analysis: Patterns, causes and effects. *Journal of Business Ethics, 13*(1), 53-62.

Zbinden, A. (2011). Communication engageante et représentations sociales: une nouvelle articulation théorique . *(Doctoral dissertation, Université de Bourgogne)*.

Zhang, Z., & Arvey, R. D. (2009). Rule breaking in adolescence and entrepreneurial status: An empirical investigation. *Journal of Business Venturing, 24*(5), 436-447.

Zhou, L., Zhang, D., & Sung, Y. W. (2013). The effects of group factors on deception detection performance. *Small Group Research, 44*(3), 272-297.

Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review, 27*(3), 414-431.

Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly, 52*(1), 70-105.

Zuber, F. (2015). Spread of unethical behavior in organizations: A dynamic social network perspective. *Journal of Business Ethics, 131*(1), 151-172.

Zuckerman, M., DePaulo, B. M., & Rosenthal, R. (1981). Verbal and nonverbal communication of deception. *Advances in experimental social psychology, 14*, 2-59.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Présentation de la structure générale de la thèse 9
Tableau 2 : Définitions du mensonge 14
Tableau 3 : Conditions et critiques des définitions traditionnelles 17
Tableau 4 : Formes de mensonge 20
Tableau 5 : Définitions des PP 23
Tableau 6 : Distinction entre réputation et légitimité organisationnelle 29
Tableau 7 : Réponses stratégiques face aux pressions institutionnelles 32
Tableau 8 : Stratégies de légitimation 33
Tableau 9 : Arguments de légitimation 36
Tableau 10 : Activités symboliques de légitimation 37
Tableau 11 : Activités de connexion sociale de légitimation 38
Tableau 12 : Exemples de mensonges formulés par les entrepreneurs de PNE 39
Tableau 13 : Distinction entre éthique et morale 45
Tableau 14 : Perceptions de la déviance 46
Tableau 15 : Exemples de comportements non éthiques organisationnels 47
Tableau 16 : Valeurs éthiques des comportements 48
Tableau 17 : Récapitulatif des principes et des critiques des approches classiques 54
Tableau 18 : Exemple de renforcement différentiel du comportement 57
Tableau 19 : Stratégies recommandées aux victimes pour relever le mensonge 77
Tableau 20 : Implications des biais cognitifs sur l'émission/ la détection du mensonge 81
Tableau 21 : Précisions sur le mensonge apportées par le style de communication employé 82
Tableau 22 : Caractéristiques des moyens de communication 85
Tableau 23 : Richesse des médias en fonction de leurs caractéristiques 85
Tableau 24 : Mécanismes de formulation des faits 88
Tableau 25 : Expérience de Levin et al. (1988) 88
Tableau 26 : Expérience de Tversky et Kahneman (1981) 89
Tableau 27 : Expérience de Banks et al. (1995) 90
Tableau 28 : Techniques de neutralisation appliquées aux mensonges 92
Tableau 29 : Stratégies défiant l'observation directe 94
Tableau 30 : Stratégies défiant l'investigation 95
Tableau 31 : Stratégie défiant la dénonciation 95
Tableau 32 : Seuils de catégorisation des entreprises dans l'Union Européenne 103
Tableau 33 : Variation du nombre d'employés requis dans chaque catégorie d'entreprises par région 104
Tableau 34 : Classification des entreprises tunisiennes en fonction du nombre d'employés 104
Tableau 35 : Variation du seuil de classement des entreprises en fonction des secteurs d'activité 104
Tableau 36 : Différences entre petites et grandes entreprises lors de la prise de décision 107
Tableau 37 : Caractéristiques quantitatives et qualitatives des petites entreprises 108
Tableau 38 : Intervalles d'âge caractérisant une nouvelle entreprise selon les recherches 109
Tableau 39 : Caractéristiques des paradigmes épistémologiques 119
Tableau 40 : Difficultés de la technique d'entretien individuel 127
Tableau 41 : Étapes de construction du guide d'entretien semi-directif 128
Tableau 42 : Thèmes et objectifs des questions posées lors de l'entretien 130
Tableau 43 : Taille de l'échantillon en recherche qualitative 133
Tableau 44 : Construction de l'échantillon 136
Tableau 45 : Classification des entreprises selon la nature de leurs activités 137

Tableau 46 : Classification des entreprises selon leur âge 137
Tableau 47 : Classification des entreprises selon le nombre d'employés 138
Tableau 48 : Caractéristique des entreprises retenues 139
Tableau 49 : Répartition des entrepreneurs selon leur âge approximatif lors du démarrage de leurs PNE 144
Tableau 50 : Répartition des entrepreneurs selon le sexe 145
Tableau 51 : Répartition des entrepreneurs selon leur niveau d'éducation 145
Tableau 52 : Déroulement des entretiens 147
Tableau 53 : Fréquence (f) des mots-pleins significatifs relatifs aux problèmes rencontrés 154
Tableau 54 : Catégories des problèmes rencontrés par les PNE 156
Tableau 55 : Synthèse des problèmes rencontrés par les PNE 164
Tableau 56 : Lien des problèmes rencontrés par les PNE avec la légitimité organisationnelle 166
Tableau 57 : Formes des mensonges de légitimation émis par les entrepreneurs interrogés 171
Tableau 58 : Fréquence d'apparition des mensonges en fonction de leurs formes 173
Tableau 59 : Classification des mensonges en fonction des PP victimes 174
Tableau 60 : Lien entre le mensonge et la catégorie de PP victimes 175
Tableau 61 : Exemples de verbatims se rapportant aux motivations du mensonges 180
Tableau 62 : Fréquence d'apparition des facteurs encourageant les entrepreneurs à mentir 183
Tableau 64 : Niveau d'engagement dans les objectifs 184
Tableau 65 : Peur liée à l'échec 185
Tableau 66 : Thèmes relatifs aux moyens et aux acteurs impliqués dans le mensonge 187
Tableau 67 : Styles de communication du mensonge 189
Tableau 68 : Participants impliqués dans le mensonge 190
Tableau 69 : Complices intervenant dans le processus du mensonge 192
Tableau 70 : Niveau d'intervention des complices dans le processus du mensonge 194
Tableau 71 : Émotions négatives activées par le mensonge 199
Tableau 72 : Causes des émotions négatives ressenties par les entrepreneurs 201
Tableau 73 : Principales similarités et différences entre la honte et la culpabilité 205
Tableau 74 : Synthèse des émotions négatives retrouvées 206
Tableau 75 : Émotions associées aux formes des mensonges 207
Tableau 76 : Perception de la valeur éthique du mensonge de légitimation en fonction de sa forme 213
Tableau 77 : Techniques de neutralisation de la culpabilité 217
Tableau 78 : Stratégies de gestion de l'anxiété 217
Tableau 79 : Sous-catégories employées pour évaluer les risques du mensonge 219
Tableau 80 : Techniques employées pour neutraliser le sentiment de culpabilité 220
Tableau 81 : Fréquence d'apparition des techniques de neutralisation repérées 221
Tableau 82 : Neutralisation de la culpabilité en fonction de la forme de mensonge 222
Tableau 83: Stratégies adoptées par les entrepreneurs pour dissimuler le mensonge 224
Tableau 84 : Stratégies d'atténuation du sentiment d'anxiété employées par les entrepreneurs 226
Tableau 85 : Dimensions du comportement mensonger évaluées par les entrepreneurs 227
Tableau 86 : Distinction entre théories de la variance et théories du processus 234
Tableau 87 : Identification des processus dans la littérature 236
Tableau 88 : Théories du développement des processus 240
Tableau 89 : Distinction entre démarche décisionnelle synoptique et incrémentale 241
Tableau 90 : Méthodes d'élaboration de processus 246
Tableau 91 : Questionnements posés, catégories et les sous-catégories identifiées 251
Tableau 92 : Éléments analysés du processus 251

Liste des figures

Figure 1 : Architecture de la thèse 10
Figure 2 : Phases de légitimité 25
Figure 3 : Seuil de légitimité 26
Figure 4 : Lien entre impression, confiance et décision d'investir 35
Figure 5 : Considérations éthiques du mensonge en fonction des émotions négatives activées 63
Figure 6 : Processus du mensonge par le secret 69
Figure 7 : Modèle d'activation-décision-construction 70
Figure 8 : Modèle hypothétique du mensonge 71
Figure 9 : Modèle d'activation-décision-construction-action 72
Figure 10 : Modèle du processus d'échange du mensonge 73
Figure 11 : Processus d'échange du mensonge selon la théorie de la tromperie interpersonnelle 74
Figure 12 : Situations impliquant un nombre de menteurs et de victimes varié 75
Figure 13 : Échange du mensonge entre un menteur et une victime 76
Figure 14 : Indices verbaux et non verbaux du mensonge 76
Figure 15 : Transmission de l'information d'un menteur à plusieurs victimes 79
Figure 16 : Processus d'échange du mensonge entre un groupe de menteurs 80
Figure 17 : Interactivité des moyens de communication 82
Figure 18 : Objectifs de l'intelligence émotionnelle 86
Figure 19 : Flux d'entrée et de sortie des micros et petites entreprises par année en Tunisie 114
Figure 20 : Survie des micros et petites entreprises de la génération 2000 115
Figure 21 : Classification des entreprises selon la nature de leurs activités 137
Figure 22 : Classification des entreprises en fonction de leur âge 138
Figure 23 : Classification des entreprises selon le nombre d'employé 138
Figure 24 : Répartition des entrepreneurs selon leur âge lors du démarrage de leurs PNE 144
Figure 25 : Répartition des entrepreneurs selon le sexe 145
Figure 26 : Impact indirect du manque de légitimité sur la survie de la PNE 152
Figure 27 : Répartition des mots par champ lexical 155
Figure 28 : Dynamique problème-manque de légitimité 165
Figure 29 : Lien entre le problème rencontré et le mensonge émis 177
Figure 30 : Lien entre le mensonge et les parties prenantes 178
Figure 31 : Classification des émotions morales en fonction de leur tendance 203
Figure 32 : Implications de l'anxiété et de la culpabilité dans la détermination des considérations éthiques des mensonges de légitimation 213
Figure 33 : Espace moral individuel libre 214
Figure 34 : Progression unitaire du processus 237
Figure 35 : Progression multiple du processus 237
Figure 36 : Démarche analytique du processus du mensonge de légitimation 250
Figure 37 : Méthodes d'identification du processus du mensonge utilisées 252
Figure 38 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 1 255
Figure 39 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 2 257
Figure 40 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 3 259
Figure 41 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 4 262
Figure 42 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 5 264
Figure 43 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 6 266
Figure 44 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 7 269

Figure 45 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 8 271
Figure 46 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 9 273
Figure 47 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 10 275
Figure 48 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 11 277
Figure 49 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 12 279
Figure 50 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 13 281
Figure 51 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 14 282
Figure 52 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 15 284
Figure 53 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 16 285
Figure 54 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 17..... 287
Figure 55 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 18 288
Figure 56 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 19 290
Figure 57 : Démarche de la manœuvre mensongère réalisée par l'entrepreneur 20 291
Figure 58 : Phases du processus de réalisation du mensonge de légitimation 293
Figure 59 : Phase d'identification de problèmes 295
Figure 60 : Types de relation impliquant les PP aux problèmes rencontrés..... 296
Figure 61 : Phase de construction de la manœuvre mensongère..... 298
Figure 62 : Phase de prise de décision 299
Figure 63 : Phase de réalisation de la manœuvre mensongère..... 300
Figure 64 : Phase de contrôle du mensonge..... 301
Figure 65 : Processus général du mensonge de légitimation détaillé..... 303

Liste des annexes

Annexe A- Recueil des données **351**

A.1 Lettre jointe au mail de demande d'entretien 351
A.2 Guide d'entretien 352

Annexe B- Deux exemples d'entretien **353**

B.1 Entretien 1 353
B.2 Entretien 2 356

Annexe C- Problèmes rencontrés par les petites et nouvelles entreprises **360**

C.1 Analyse lexicale 360
C.2 Analyse thématique 366

Annexe D- Typologie des mensonges collectés **369**

D.1 Analyse lexicale de la typologie des mensonges collectés 369
D.2 Classification des mensonges en fonction des PP victimes 373

Annexe E- Facteurs encourageant l'apparition du mensonge **374**

Annexe F- Attributs de l'échange des mensonges collectés **378**

Annexe G- Émotions ressenties à l'égard du mensonge **386**

Annexe H- Gestion des émotions négatives **390**

Annexe I- Processus du mensonge **391**

Annexe A- Recueil des données

A.1 Lettre jointe au mail de demande d'entretien

Tunis, le 05 Juin 2017

Lobna Baccouche
Doctorante en Sciences de Gestion
Institut d'Administration des Entreprises- IAE Dijon
Institut des Hautes Études Commerciales de Carthage-IHEC
Email : DWLOBNATM@GMAIL.COM
TEL : (+216) 24 728 719

Objet : Prise de contact dans le cadre d'une recherche doctorale sur les manœuvres de légitimation des petites entreprises.

Cher(e) Monsieur, Madame

Doctorante à l'Institut des Hautes Études Commerciales de Carthage et à l'Institut d'Administration des Entreprises de Dijon, je réalise une thèse portant sur les différentes manœuvres employées par les petites et nouvelles entreprises afin d'acquérir une légitimité sur le marché. De telles manœuvres représentent de véritables défis du fait de l'influence des aléas cognitifs et institutionnels.

L'apport de votre expérience en tant qu'entrepreneur et chef de projet est capital pour la réalisation de ce travail de recherche. Votre participation est vivement souhaitable.

En cas d'acceptation de collaboration, votre apport consistera à donner un entretien individuel durant lequel vous expliquerez les différentes difficultés que votre entreprise a rencontré durant les cinq premières années de sa vie ainsi que les différentes manœuvres employées pour surmonter ces difficultés. Cet entretien durera environ une heure et pourra être effectué, selon votre disponibilité, sur le lieu de votre travail ou en visioconférence.

Je reste à votre disposition pour toutes autres informations additionnelles.

Dans l'attente d'une réponse positive, je vous prie d'agréer, cher(e) Monsieur/Madame, l'expression de mes sentiments les plus distingués.

Lobna Baccouche

Annexe A- Recueil des données

A.2 Guide d'entretien

Ce guide d'entretien s'inscrit dans le cadre d'une thèse de doctorat en management visant à déterminer les stratégies adoptées pour résoudre les difficultés de légitimation des petites et nouvelles entreprises auprès des parties prenantes.

Si vous le permettez, il nous est avantageux d'enregistrer cette entrevue. Cela nous permet, d'une part, de faciliter la conduite de la discussion et d'autre part, d'éviter les erreurs et la perte d'informations précieuses lors de la prise de note. Nous vous remercions d'avance pour votre coopération.

Nous tenons à vous rappeler qu'en vue de bien mener cette recherche, nous comptons sur vous pour recueillir le maximum d'informations. Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse, tout ce que vous dites a de la valeur. Bien évidemment, tout ce que vous dites restera confidentiel et vous serez sous le couvert de l'anonymat.
Si vous avez des questions, n'hésitez pas à les poser.

---

1. Pouvez-vous vous présenter (âge, études…) ?
2. Pouvez-vous présenter votre entreprise (Contexte de création historique, données clés passées et actuelles) ?
3. Avez-vous rencontré des difficultés au début de cette aventure, notamment avec les parties prenantes (investisseurs, fournisseurs, clients, employés, ONG…) ? Est-ce que c'est gênant d'agir ainsi ? Pourquoi ?
4. Avez-vous caché, exagéré, inventé ou esquivé des faits afin d'embellir la situation de votre entreprise et rassurer les parties prenantes ? Pourquoi et comment ?
5. Est-ce que d'autres personnes vous ont aidé à cacher, exagérer, inventer ou esquiver ces faits ou ont été au courant de ça ?
6. Est-ce que c'est gênant d'agir ainsi ? Pourquoi ?

Annexe B- Deux exemples d'entretien

B.1 Entretien 1

Date : 20/06/2017

Durée : 90 minutes

Lieu : Banque de financement des petites et moyennes entreprises

Langue(s) : Français/ Arabe

Enregistrement : Entretien non enregistré à la demande de l'entrepreneur

Réponse question 1 : monsieur (identité masquée par soucis de confidentialité), fondateur de la société (identité masquée par soucis de confidentialité). J'ai une trentaine d'années. J'ai poursuivi des études universitaires à l' « *ESC* » de « *Tunis* » où j'ai eu une maîtrise en commerce international. Je suis marié et j'ai deux enfants.

Réponse question 2 : juridiquement, c'est une société à responsabilité limitée. Elle a été créée en 2014 par mon associé et moi. Nous sommes spécialisés dans l'importation et l'exportation des produits agroalimentaires, principalement des fruits secs. Nous avons un effectif de 5 à 10 personnes entre permanents et temporaires.

Réponse question 3 : oui les débuts étaient difficiles. Nous n'avions pas beaucoup de moyens, surtout financiers, pour stabiliser notre activité. Les banques étaient passives et cette passivité s'est traduite sur plusieurs niveaux. Les informations relatives aux sources et aux procédures de financement étaient inaccessibles. Il n'y avait pas de documents clairs précisant les démarches à suivre et mentionnant la liste des pièces à fournir. J'avais l'impression que ceci était fait exprès pour garder le contrôle sur les fonds. Une grande partie des fonds qui servait à financer plusieurs PME servait réellement à financer deux ou trois projets d'un tel ou tel entrepreneur connu. La répartition des fonds se faisait avant même l'examen et l'évaluation des projets. Il existait, aussi, un problème d'ordre exécutif. Les textes de loi ainsi que les décisions prises par la chambre de commerce et de l'industrie, le gouvernement ou même par l'Assemblée Nationale, facilitant les démarches de création et de financement des petits projets, n'étaient pas appliqués sur le terrain. Les autorités de contrôle ne réagissaient pas efficacement. En plus, il y avait un problème d'ordre personnel « relationnel ». C'est le problème le moins dénoncé, mais le plus contraignant à mon sens. Mon dossier a été refusé, à plusieurs reprises parce que je ne plaisais pas à la personne chargée de l'examen des dossiers de crédit, et ce, même en vérifiant toutes les conditions. La seule explication logique que j'ai réussi à trouver est que cette personne faisait exprès pour me mettre les bâtons dans la roue, et ce, par jalousie. Il m'est arrivé

de porter plainte contre cette personne et de la confronter devant la police judiciaire. Je connais plusieurs entrepreneurs dans le même cas que moi. La plupart d'entre eux ont réglé le problème à l'amiable, soit en donnant des pots-de-vin soit en versant des salaires mensuels à ces personnes.

Réponse question 4 : non pas pour embellir la situation de l'entreprise mais pour faire fonctionner les choses. Il y a une grande différence ! En tant que petit entrepreneur, je suis tenu de faire de mon mieux pour survivre au marché, atteindre les objectifs et assurer la pérennité du projet, même si cela implique des pratiques qui vont à l'encontre de mes propres principes. Ce mensonge était une réponse directe aux contraintes du marché. Il nous a permis de collecter les fonds nécessaires à notre activité quand toute autre solution était impossible. C'était risquait, mais ça a payé. Par ailleurs, en dépit du fait que c'est un petit projet, j'emploie des familles et j'ai la responsabilité d'assurer la continuité de leurs emplois. Pour répondre à la question, oui, il nous arrive de cacher des choses… Mais pas à tout le monde et pas n'importe comment. Il nous est arrivé une fois, de présenter des bilans différents : un bilan comportant les vrais chiffres pour nous. Un bilan adressé au fisc pour payer le minimum d'impôts. Un troisième bilan adressé aux potentiels investisseurs. Il présentait une bonne situation de l'entreprise pour attirer et rassurer les investisseurs. Les problèmes sont interconnectés, un problème financier engendre un autre. La prise de contact avec les investisseurs s'est déroulée suivant les pratiques habituelles (Réunion, discussion et transmission des documents nécessaires). Il y a aussi leurs experts qui viennent contrôler la situation de l'entreprise. Ça c'est un autre sujet. Il existe tout une tactique pour contourner les contrôles.

Réponse question 5 : je suis tout à fait conscient de l'implication de cette pratique. Ce n'était pas acceptable sur le plan éthique et c'était aussi risqué. Ce n'est pas du tout recommandé de tromper les investisseurs. En plus d'être illégal, ce n'est pas bien à long terme d'abuser de leur confiance. Toutefois, je suis désolé de le dire, c'est malheureusement comme ça que le système fonctionne. Tout est permis pour réussir. Le commerce est un terrain de guerre où tout est permis. Les conditions de travail sont difficiles. Cependant, avant de faire quoi que ce soit on se protège. On étudie la situation. On contacte notre avocat et on prépare tous les arguments et documents nécessaires pour notre défense en cas de problème… On essaye aussi de collecter le maximum d'informations sur les parties adverses. C'est important dans la mesure où cela nous permettra d'anticiper leurs actions et de mieux estimer les risques. Certaines parties ayant des intérêts particuliers chercheront la petite bête pour nous faire plier à leurs conditions ou pour nous obliger à leur rendre service. Je t'avoue que tout ça, c'est un système. Le fisc, les

investisseurs, les autorités, tout le monde est au courant et connaît toutes les pratiques malhonnêtes qui se produisent sur le marché. Ils le savent, mais choisissent de fermer les yeux parce que cela arrange leurs intérêts. Les autorités ne réagissent que dans deux cas extrêmes : lorsque le seuil maximum des dépassements est atteint. Les scandales et la pression du marché, des médias, des citoyens ou des politiciens les poussent à réagir et à ouvrir les dossiers, ou lorsqu'ils ont besoin d'un service. Ces pratiques constituent un moyen de pression et de menace.

Réponse question 6 : n'ayant pas beaucoup d'employés, les transactions sont gérées en interne. Mon associé et moi évitons la fuite d'informations. Une mauvaise information se trouvant entre les mains d'un mauvais concurrent peut être problématique. Seul notre avocat a le droit de tout connaître et il est tenu par le secret professionnel. Il y a aussi notre comptable pour l'établissement des bilans et des états financiers. Il est expérimenté et connaît tous les rouages de son métier. Je vous le dis sincèrement, notre comptable est aussi coupable que nous. Il essaye donc, pour sa propre sécurité, de contourner certaines règles par d'autres.

Annexe B- Deux exemples d'entretien

B.2 Entretien 2

Date : 23/06/2017
Durée : 150 minutes
Lieu : Local commercial de l'entreprise
Langue(s) : Français
Enregistrement : Entretien enregistré

Réponse Q1 : monsieur (identité masquée par soucis de confidentialité), j'ai 55 ans. J'ai commencé à travailler dans ce domaine à l'âge de 25 ans. Je n'ai pas poursuivi des études dans le tourisme. Ma formation de départ était scientifique. J'ai commencé à faire des études en médecine que j'ai rapidement abandonnée. Toutefois, j'avais une grande passion pour la mer. À force de forger, on devient forgeron.

Réponse Q2 : actuellement, je gère deux sociétés. Une société industrielle fabriquant des bateaux de plaisance et une société commerciale important tout ce qu'on ne peut pas fabriquer par nous-même et exportant les bateaux finis. La société commerciale a été créée pour faire face à plusieurs problèmes. D'une part, afin de fabriquer toutes les pièces nécessaires, il faut des investissements très importants dont on n'était pas capable d'assurer. D'autre part, il a été très difficile pour nous d'être compétitif par rapport aux sociétés étrangères, notamment les sociétés chinoises. Leurs processus de fabrication sont automatisés, ce qui demande moins de temps et de main d'œuvre. Finalement, ces sociétés ont un débit de vente très élevé par rapport à la capacité de notre marché local. La société commerciale a été créée pour nous rendre plus compétitif. En effet, elle nous a permis de s'adresser à de nouveaux marchés à l'international. La baisse du dinar tunisien face aux devises étrangères nous a aussi aidés à être compétitifs sur les prix de vente. Nos deux sociétés essayent, en premier lieu, de répondre au besoin des particuliers qui ont envie d'investir dans un bateau de plaisance et, en deuxième lieu, aux besoins du secteur touristique, précisément, les besoins des hôtels car nous important aussi des accessoires pour les sports nautiques.

Ce sont deux entreprises familiales. On est dans ce secteur depuis 28 ans. J'ai créé d'abord la société commerciale en 1989. J'étais et je suis encore un amoureux de la mer. J'ai commencé en étant de l'autre côté de la barrière, c'est-à-dire, j'ai créé des bases nautiques pour une société d'animation nautique et touristique à « Djerba ». À ce moment, j'ai constaté qu'on n'avait rien dans ce domaine. Il fallait tout ramener de l'étranger. J'ai commencé donc par une société qui importait les équipements et les bateaux. Quatre ans plus tard, j'ai lancé la société industrielle.

Toutefois, j'ai interrompu mes activités en Tunisie pendant neuf ans. J'ai vendu les deux entreprises et je suis partie faire exactement la même chose à Dubaï. Je suis revenue en Tunisie en 2015 et j'ai repris mes activités. Nous employons 20 personnes dans les deux entreprises. Une dizaine dans chacune.

Réponse Q3 : la première difficulté était générale au secteur. Les investisseurs avaient une mauvaise perception du secteur para-touristique. En plus, il y avait un vrai manque de professionnels et de personnels qualifiés (moniteurs, pilotes de bateaux, agents commerciaux spécialisés…). C'était difficile de convaincre les gens de s'orienter vers ce secteur. Le secteur touristique a reçu l'aide et l'attention qu'il fallait pour se développer, toutefois, le para-touristique était oublié. La deuxième difficulté était financière. Il y avait des contraintes liées à l'investissement. Il faut beaucoup de moyens pour pouvoir se lancer. Les banques ne suivaient pas. Elles avaient peur pour deux raisons. Premièrement, personne n'a explosé dans ce domaine, avant cette dernière décennie. Deuxièmement, il y a eu de mauvaises expériences au passé. Il y a eu l'énorme échec d'une société phare dans le secteur. Celle-ci a démarré du temps des Français et a continué après. Elle était quasi étatique. Comme tout ce qui était étatique à l'époque, elle était vouée à l'échec à cause de la mauvaise gestion. Depuis les banques ne suivaient plus, ce qui nous a pénalisés. Les banquiers, les investisseurs et même les employés n'avaient pas assez confiance en nous et je ne leur en voulais pas. Le banquier, c'est un commerçant comme moi. L'État tunisien a beaucoup aidé les hôtels peut-être même à tort et sans de vraies garanties. Certains n'arrivaient pas à rembourser leurs dettes. L'encouragement inconditionnel du secteur touristique par l'État, a été très mal perçu par les investisseurs. En effet, les facilitations accordées ont permis à plusieurs établissements de bénéficier de crédits sans être réellement aptes à les rembourser. Les problèmes de fiabilités (dus en grande partie à une très mauvaise gestion) ont créé une sorte de réticence générale. Les banques ne suivaient plus, les employés non plus. Tout le monde avait peur soit de ne pas être remboursé soit de se retrouver au chômage. Toutes les banques avaient souffert d'impayé. La troisième difficulté était culturelle. Les gens avaient une mauvaise compréhension du secteur touristique. Ils croyaient que le tourisme n'était que le soleil et la plage. Ce n'est que récemment qu'ils ont compris qu'il y a d'autres types de tourisme, tels que le tourisme saharien, les forêts, le tourisme culturel… Le choix d'investir dans le tourisme était à la base un bon choix, mais pas en outrance.

Réponse Q4 : à mon avis, il faut être majoritairement honnête. L'honnêteté est une condition sine qua non à la réussite. Néanmoins, être honnête ne veut pas dire ne pas être rusé. Il faut

évaluer la situation et savoir ou mettre les pieds. Il y a un bagout commercial à utiliser sans dépasser la ligne rouge. Par exemple, quand vous êtes en train de parler de votre produit, peut-être là, il y a une forme de malhonnêteté. Vous allez le rendre le plus performant, le plus beau… Parfois, on se met à la publicité comparative. On embellit nos produits par rapport à ceux des concurrents. C'est ce qu'on appelle le baratin commercial. Le consommateur à une part de responsabilité. C'est à lui de vérifier la véracité de l'information. Il dispose de tous les moyens et technologie qui lui permettent de contrôler ce qu'on dit. Avec les fournisseurs, c'est moins simple de mentir, mais ça m'est arrivé de le faire. Je me rends, chaque année, aux salons d'Amsterdam et de Gênes pour acheter certaines pièces. Une fois, pour convaincre l'un des fournisseurs de me faire une réduction, je lui ai promis que s'il me faisait une réduction de 20%, je prends dix unités du produit immédiatement et je le contacterai plus tard pour en prendre mille, voire établir un partenariat. J'ai menti. Je n'avais pas les moyens et je voulais une remise sur les dix pièces qui me fallait, c'est tout. Je l'ai fait une fois, mais je ne le referai plus. Les relations avec les fournisseurs sont très importantes. Si plus tard, j'aurais encore besoin de ce fournisseur, je pense qu'il sera beaucoup plus méfiant.

Il faut aussi connaître ses atouts. Il faut, être convaincu par ce qu'on dit et impliqué dans ce qu'on fait pour pouvoir réussir. Il faut avoir confiance en soi. C'est un métier très délicat. La communication est très importante. En plus, personnellement, je pense que j'étais un profil battant. Je croyais en moi, même si, à cette époque, ce n'était peut-être pas justifié. Je croyais en mon projet. Je voulais réussir et je me suis donné à fond. J'avais la niaque. Surmonter les difficultés était mon sport favori.

Réponse Q5 : on a probablement quelque part peur d'être découvert. J'ai eu peur, car ma réputation était en jeu. C'est très délicat quand ils ne vous connaissent pas. Je n'aurais jamais fait une chose pareille à un fournisseur local. Je les connais presque tous personnellement et je sais que cela aurait pu leur causer de grosses pertes. Toutefois, si c'est bien étudié et si on ne dépasse pas la ligne rouge, ce n'est pas grave. On n'est pas dans un tribunal. On a le droit de profiter de la situation et il ne faut pas ressentir de gêne quand on ne fait du mal à personne. Je ne peux pas tromper le fournisseur et lui causer de grosse perte. Ceci n'est même pas bien pour l'entreprise parce qu'il y a des mensonges qu'on aperçoit tout de suite. Si vous pensez que le mensonge sera découvert, il vaut mieux ne pas le dire pour ne pas perdre ta crédibilité. Le business sans confiance n'est pas possible. Si le mensonge ne dépasse pas la ligne rouge, c'est de bonne guerre. Ce n'est pas simple de faire du business, il ne faut pas être un escroc, mais il ne faut pas être stupide non plus. Il faut avoir de la persévérance pour faire du business, ce n'est

pas facile. Il faut se battre avec tous les moyens possibles, et il faut faire attention et doser les risques.

Réponse Q6 : dans le cas du fournisseur étranger, je n'ai eu besoin de personnes. On s'est rencontré, on a échangé et puis ça s'est passé comme dans toute transaction habituelle. Cependant, en général, il faut s'entourer des bonnes personnes. L'association avec d'autres personnes est primordiale. Parfois, je ne sais pas faire quelque chose. Il y a des personnes qui ont plus de talons que moi, c'est inné. Ceci ne s'apprend pas à travers les études. Ma fille par exemple fait ses études à Dauphine. Si je lui demande de vendre un produit à 10 dt alors qu'il vaut 5 dt, elle serait incapable de le faire. Elle pensera qu'on est en train de voler les clients. Cependant, je connais des personnes qui n'ont pas le même niveau d'étude et qui sont capables de vendre le produit 10 fois plus cher que son prix.

Annexe C- Problèmes rencontrés par les petites et nouvelles entreprises

C.1 Analyse lexicale

Tableau C.1.1 Fréquence des mots liés à la troisième question du guide d'entretien

Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types
Etre	16	Aux.	Tunisiens	2	Adj.	Fort	4	Adv-sup.	Connaissances	3	Nom
Évident	3	Adj.	Tunisien	7	Adj.	Former	2	Ver.	Connaissance	4	Nom
Évidement	2	Adv.	Tunisie	8	Nr.	Formation	6	Nom	Connaissaient	2	Ver.
Évaluation	2	Nom	Très	32	Adv-sup.	Formateurs	2	Nr.	Confidentialité	2	Nom
Été	4	Aux.	Trouvée	2	Ver.	Font	2	Ver-sup.	Confiance	6	Nom
Étude	2	Nom	Trouver	5	Ver.	Fonds	7	Nom	Concurrence	7	Nom
Étranger	6	Nom	Trop	4	Adv-sup.	Fondation	2	Nom	Concerne	4	Ver.
Étions	4	Aux.	Troisième	4	Adj.	Fonctionnement	2	Nom	Concernait	2	Ver.
Étatiques	4	Adj.	Trois	3	Adj-num.	Fois	14	Nom	Compte	3	Nom
Étape	2	Nom	Travaillé	4	Ver.	Financièrement	3	Adv.	Comprendre	2	Ver.
Étant	2	Aux.	Travailler	3	Ver.	Financer	3	Ver.	Compliqué	3	Adj.
Était	31	Aux.	Travaillent	2	Ver.	Financement	3	Nom	Compliquer	2	Ver.
Étais	7	Aux.	Travail	9	Nom	Finalement	2	Adv.	Commençant	2	Nom
Étaient	13	Aux.	Toutes	7	Pro-ind.	Faut	17	Ver-sup.	Commerce	2	Nom
Équipements	5	Nom	Toutefois	6	Adv-sup.	Famille	6	Nom	Comment	4	Con.
Époque	3	Nom	Toute	4	Adj. Ind.	Fallu	3	Ver-sup.	Commencé	3	Ver.
Énorme	2	Adj.	Tout	25	Pro-ind.	Fallait	14	Ver-sup.	Comme	13	Con.
Élevé	5	Adj.	Tous	15	Pro-ind.	Fait	13	Ver-sup.	Clients	31	Nom
Échec	2	Nom	Touristique	3	Adj.	Faisons	2	Ver-sup.	Client	19	Nom
Ça	17	Pro-DEM.	Tourisme	5	Nom	Faire	10	Ver-sup.	Claire	2	Adj.
A	128	Pré.	Toujours	2	Adv-sup.	Faible	2	Adj.	Cinq	3	Adj-num.
Yeux	2	Nom	Totale	2	Adj.	Faciles	2	Adj.	Chômage	3	Nom
Y	14	Pro-Per.	Top	3	Nom	Facilement	2	Adv.	Choses	4	Nom
Web	2	Nom	Termes	2	Nom	Facile	3	Adj.	Chose	3	Nom
Véhicules	2	Nom	Tenu	2	Ver.	Face	3	Nom	Choix	4	Nom
Vraiment	2	Adv.	Temps	12	Nom	Fabrication	5	Nom	Chez	5	Pré.
Vrai	2	Adj.	Tel	4	Adj-ind.	Expérience	2	Nom	Chers	2	Adj.
Vous	6	Pro-pre.	Technologie	3	Nom	Experts	3	Nom	Candidats	2	Nom
Voulait	2	Ver-Sup.	Te	2	Pro-per.	Existe	5	Ver.	Cacher	2	Ver.
Voulais	2	Ver-Sup.	Taux	2	Nom	Exemple	4	Nom	Cabinet	2	Nom
Voitures	3	Nom	Tant	3	Adv-sup.	Exclusif	2	Adj.	C	47	Pro-dem.
Voir	2	Ver.	Sécurité	2	Nom	Examen	2	Nom	Bénéficie	2	Nom
Visibilités	3	Nom	Séances	3	Nom	Eux	10	Pro-per.	Bons	3	Adj-sup.
Virtuel	3	Adj.	Surtout	7	Adv-sup.	Eu	13	Aux.	Bonnes	3	Adj-sup.

Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types
Vingtaine	2	Nom	Sur	34	Pre.	État	2	Nr.	Bon	6	Ono.
Viennent	3	Ver.	Suivre	6	Ver.	Et	149	Con.	Bois	3	Nom
Veulent	5	Ver-Sup.	Suivi	2	Ver.	Estime	3	Ver.	Bientôt	3	Adv.
Vers	3	Pre.	Suivaient	2	Ver.	Est	114	Aux.	Bien	17	Adv-sup.
Ventes	2	Nom	Suis	6	Aux.	Essayons	2	Ver.	Besoin	4	Nom
Vente	3	Nom	Suffit	2	Ver.	Envie	3	Nom	Beaucoup	21	Adv-sup.
Vendre	3	Ver.	Suffisait	2	Ver.	Envergure	2	Nom	Bases	2	Nom
Valeur	2	Nom	Stabiliser	3	Ver.	Entreprises	11	Nom	Banquiers	3	Nom
Vaches	2	Nom	Souvent	4	Adv-sup.	Entreprise	16	Nom	Banquier	2	Nom
Utilisation	2	Nom	Souffert	2	Ver.	Entrepreneurs	4	Nom	Banques	3	Nom
Usine	2	Nom	Sont	38	Aux.	Entrepreneur	6	Nom	Ayant	6	Aux.
Uniquement	2	Adv.	Son	2	Adj-pos.	Entre	8	Per.	Avons	28	Aux.
Une	77	Art-ind.	Sommes	3	Aux.	Engagés	2	Ver.	Avoir	24	Aux.
Un	98	Art-ind.	Somme	2	Nom	Encore	13	Adv-sup.	Avions	5	Aux.
Type	12	Nom	Solution	2	Nom	En	84	Pre.	Avec	25	Pre.
Soit	7	Aux.	Moi	5	Pro-per.	Employés	7	Nom	Avant	10	Pre.
Soient	4	Aux.	Mise	2	Ver.	Elles	5	Pro-per.	Avait	19	Aux.
Sociétés	2	Nom	Mis	2	Ver.	Expliquant	2	Ver.	Avais	10	Aux.
Société	3	Nom	Ministère	2	Nom	Exporter	3	Ver.	Avaient	12	Aux.
Sociales	2	Adj.	Milieu	4	Nom	Exprès	2	Adj.	Cher	7	Adj.
Social	5	Adj.	Mieux	4	Adv-sup.	Doit	2	Ver-sup.	Chaussures	2	Nom
Six	2	Adj-num.	Mettre	3	Ver.	Document	2	Nom	Charge	2	Nom
Situation	4	Nom	Mes	10	Adj-pro.	Distribution	2	Nom	Chaque	7	Adj-ind.
Site	3	Nom	Me	7	Pro-per.	Disponible	4	Adj.	Changer	5	Ver.
Simple	6	Adj.	Maximum	2	Nom	Directeur	4	Nom	Change	3	Ver.
Si	6	Con.	Mauvaise	4	Adj.	Dire	4	Ver-sup.	Chance	3	Nom
Seul	3	Adj.	Matériel	6	Nom	Dinars	2	Nom	Champs	2	Nom
Ses	4	Adj-pos.	Matière	3	Nom	Diminuée	2	Ver.	Chambre	2	Nom
Services	5	Nom	Marques	6	Nom	Diminution	4	Nom	Ceux	4	Pro-dem.
Service	4	Nom	Marché	17	Nom	Difficultés	14	Nom	Cette	11	Adj-dem.
Sens	3	Ver.	Manque	8	Ver.	Difficulté	6	Nom	Cet	4	Adj-dem.
Secteur	12	Nom	Manquais	2	Ver.	Difficile	9	Adj.	Ces	17	Adj-dem.
Se	25	Pro-per.	Malheureusement	7	Adv.	Devons	2	Ver-sup.	Certains	5	Adj-ind.
Savoir Faire	2	Nom	Mal	5	Adv-sup.	Devenu	2	Ver.	Certaines	3	Adj-ind.
Savoir	4	Ver-sup.	Maitrise	2	Nr.	Deuxième	7	Adj.	Certain	3	Adj-ind.
Savait	2	Ver-sup.	Mais	24	Con.	Deux	10	Adj-num.	Centre	8	Nom
Savaient	2	Ver-sup.	Magasins	2	Nom	Des	110	Art-ind.	Celui-Ci	2	Pro-dem.
Sans	9	Pre.	Machine	2	Nom	Dernières	2	Adj.	Celle-Ci	5	Pro-dem.
Sait	2	Ver-sup.	Ma	4	Adj-pos.	Derniers	4	Adj.	Cela	2	Pro-dem.
Sa	4	Adj-pro.	M	15	Pro-per.	Dernier	2	Adj.	Ceci	10	Pro-dem.
S	19	Pro-per.	Là	2	Ono.	Depuis	6	Pre.	Ce	60	Pro-dem.
Révolution	3	Nom	Lui	6	Pro-per.	Demander	3	Ver.	Cause	3	Nom
Réussi	6	Ver.	Lourdes	2	Adj.	Demande	3	Ver.	Catégories	2	Nom
Réseau	3	Nom	Louer	2	Ver.	De	317	Pre.	Cas	3	Nom
Réputation	3	Nom	Lorsque	2	Con.	Dans	42	Pre.	Capital	7	Nom

Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types
Réaliser	5	Ver.	Loi	3	Nom	D'abord	2	Adv-sup.	Capable	2	Adj.
Risques	2	Nom	Locaux	3	Nom	Elle	14	Pro-per.	Aux	25	Art-def.
Risquent	2	Ver.	Local	2	Adj.	Effort	3	Nom	Autres	4	Pro-ind.
Risque	2	Nom	Liées	2	Ver.	Effet	4	Nom	Automatiquement	18	Pro-ind.
Rien	4	Pro-ind.	Livraison	2	Nom	Eau	2	Nom	Aussi	3	Adv.
Retard	3	Nom	Liste	3	Nom	Dû	3	Ver-sup.	Aujourd'hui	19	Adv-sup.
Resté	2	Ver.	Ligne	2	Nom	Détail	3	Nom	Aucune	2	Adj-sup.
Restent	2	Ver.	Lien	2	Nom	Démarrer	2	Ver.	Aucun	2	Adj-ind.
Ressource	2	Nom	Leurs	22	Adj-pos.	Démarrage	2	Nom	Au	34	Art-def.
Requêtes	2	Nom	Leur	10	Pro-per.	Démarches	2	Nom	Attirer	2	Ver.
Rendent	2	Ver.	Les	192	Art-def.	Déjà	4	Ono.	Attention	2	Ono.
Rencontré	8	Ver.	Lendemain	2	Nom-sup.	Défaillance	2	Nom	Attentes	2	Nom
Rencontrons	2	Ver.	Le	147	Art-def.	Décision	2	Nom	Atelier	2	Nom
Rencontre	2	Nom	Lancer	4	Ver.	Décidé	3	Ver.	Associés	3	Nom
Remédier	2	Ver.	Laisser	2	Ver.	Débuts	4	Nom	Assez	4	Adv-sup.
Relatives	2	Adj.	Label	2	Nom	Début	7	Nom	Arrivé	7	Ver.
Relativement	3	Adv.	La	141	Art-def.	Dès	2	Pre.	Arrive	2	Ver.
Relations	3	Nom	L	89	Art-der.	Durant	7	Pre.	Argent	7	Nom
Relatifs	3	Adj.	Juste	2	Adj-sup.	Du	57	Art-def.	Architecture	2	Nom
Relatif	3	Adj.	Jusqu'à	12	Per.	Dt	4	Nr.	Après	7	Pre.
Refuser	2	Ver.	Jours	4	Nom	Dossier	2	Nom	Appris	2	Ver.
Recruter	3	Ver.	Jour	8	Nom	Dont	2	Pre-rel.	Appels	7	Nom
Recrutement	3	Nom	Prendre	6	Ver.	Donnée	6	Ver.	Ans	6	Nom-sup.
Rapport	5	Nom	Heureusement	7	Adv.	Donc	3	Com.	Années	6	Nom
Raisons	4	Nom	Habitant	2	Nom	Domotique	4	Nom	Année	7	Nom
Raison	3	Nom	Gérer	3	Ver.	Domaine	13	Nom	Améliorées	2	Ver.
Quoi	3	Pro-rel.	Généralement	5	Adv.	Doivent	2	Ver-sup.	Ampleur	2	Nom
Qui	52	Pro-rel.	Générale	2	Adj.	D	113	Pre.	Amis	4	Nom
Question	2	Nom	General	4	Nom	Coté	2	Nom	Alors	3	Adv-sup.
Quelques	8	Adj-ind.	Guerre	2	Nom	Cuir	2	Nom	Aller	2	Ver.
Quelque	5	Adj-ind.	Grâce	5	Pre.	Créer	2	Ver.	Ailleurs	4	Adv-sup.
Quelqu'un	2	Pro-inf.	Gros	4	Adj.	Crédits	7	Nom	Aidé	3	Ver.
Quel	3	Adj-int.	Grandes	2	Adj.	Crédit	6	Nom	Aide	5	Nom
Que	65	Pro-rel.	Grande	6	Adj.	Création	4	Nom	Ai	21	Aux.
Quatre	2	Adj-num.	Grand	3	Adj.	Couts	7	Nom	Afin	5	Adv-sup.
Quasiment	2	Adv.	Gestion	4	Nom	Couvrir	2	Ver.	Affaires	3	Nom
Quasi	2	Adv-sup.	Gens	4	Nom	Coup	2	Nom	Affaire	2	Nom
Quantité	2	Nom	Genre	5	Nom	Coté	2	Ver.	Adresser	2	Ver.
Quand	6	Con.	Garder	2	Ver.	Convaincre	8	Ver.	Activités	2	Nom
Qualité	7	Ver-sup.	Garanties	2	Nom	Contrôle	4	Nom	Activité	3	Nom
Que	53	Con.	Garantie	2	Nom	Control	2	Adj.	Actionnaire	8	Nom
Puisse	2	Ver-sup.	Gamme	2	Nom	Contre	3	Pre.	Acquis	3	Ver.
Puisque	2	Con.	Gagner	4	Ver.	Contraintes	4	Nom	Achète	4	Ver.
Publicité	2	Nom	Frais	5	Adj.	Contacté	2	Ver.	Acheté	3	Ver.
Public	2	Nom	Fournit	2	Ver.	Consommateurs	2	Nom	Achter	4	Ver.

Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types	Forme	Freq.	Types
Pu	4	Ver-sup.	Fournisseurs	3	Nom	Consommateur	4	Nom	Achat	3	Nom
Prêts	2	Adj.	Fournisseur	2	Nom	Conseil	2	Nom	Accordé	2	Ver.
Prêtes	2	Adj.	Fournir	2	Ver.	Conscients	2	Adj.	Accident	3	Nom
Prête	2	Adj.	Fortement	2	Adv.	Connus	2	Ver.	Accessibles	2	Ad.
Prêt	2	Adj.	Forte	2	Adj-sup.	Connue	2	Ver.	Abandonner	2	Ver.
Présente	2	Ver.	Jeunesse	2	Nom	Connu	2	Ver.	A	88	Aux.
Présent	2	Nom	Jeune	3	Adj.	Connaitre	3	Nr.	30	3	Num.
Propres	3	Adj.	Je	31	Pro-per.	Connaissent	2	Ver.	25	2	Num.
Propre	2	Adj.	J'	33	Pro-per.	Permettre	2	Ver.	Ouvrir	6	Ver.
Projets	10	Nom	Investisseurs	9	Nom	Performant	2	Adj.	Ouvriers	2	Nom
Projet	18	Nom	Investissement	3	Nom	Perdu	4	Ver.	Outils	2	Nom
Professionnels	4	Nom	Investir	3	Ver.	Perdre	2	Ver.	Oui	12	Adv-sup.
Professionnel	2	Adj.	Investi	2	Ver.	Pendant	4	Pre.	Ou	33	Con.
Produits	23	Nom	Intérêt	3	Nom	Pays	3	Nom	Ordre	3	Nom
Produit	6	Ver.	Internationales	2	Adj.	Payer	4	Ver.	Ordinateurs	3	Nom
Procédures	6	Nom	Informatique	2	Nom	Paye	2	Ver.	Ont	34	Aux.
Processus	3	Nom	Informations	2	Nom	Patient	2	Nom	On	86	Pro-per.
Problèmes	7	Nom	Industries	2	Nom	Passé	3	Ver.	Offres	2	Ver.
Problèmes	18	Nom	Impression	3	Nom	Néanmoins	3	Con.	Offre	6	Ver.
Prix	9	Nom	Importer	2	Ver.	Nouvelles	3	Nom	Occasionnels	2	Adj.
Principalement	3	Adv.	Importante	2	Adj.	Nouvel	5	Adj.	Obtenir	2	Ver.
Principale	3	Adj.	Important	4	Adj.	Nouveaux	6	Adj.	Obligés	3	Ver.
Pression	3	Nom	Importance	2	Nom	Nouveau	7	Adj.	Nécessite	4	Ver.
Presque	2	Adv-sup.	Impact	2	Nom	Nous	123	Pro-Per.	Mois	11	Nom
Prenantes	2	Adj.	Nos	33	Adj-pos.	Notre	27	Adj-pos.	Moins	11	Adv-sup.
Premières	3	Adj.	Normal	2	Adj.	Ici	3	Adv-sup.	Ils	51	Pro-per.
Première	6	Adj.	Non	6	Pro-per.	Hôtels	2	Nom	Il	81	Pro-per.
Premiers	2	Adj.	Nombre	3	Nom	Hypothéquer	2	Ver.	Idée	3	Nom
Pratiquement	2	Adj.	Nom	3	Nom	Implication	2	Nom	Histoire	2	Nom
Pouvoir	4	Ver-sup.	Niveau	6	Nom	Peut	9	Ver-sup.	Partie	7	Nom
Pouvait	8	Ver-sup.	Ni	4	Con.	Peur	4	Nom	Particuliers	5	Adj.
Pouvais	3	Ver-sup.	Neuves	2	Adj.	Peu	7	Nom-sup.	Particulière	2	Adj.
Pouvaient	2	Ver-sup.	Ne	59	Adv-sup.	Petites	2	Adj.	Participé	2	Ver.
Pour	90	Pre.	Nature	2	Nom	Petite	2	Adj.	Partenariat	2	Nom
Poste	2	Nom	N	78	Adv-sup.	Petit	9	Adj.	Part	25	Nom
Porté	2	Ver.	Même	20	Pro-ind.	Personnes	8	Nom-sup.	Parce-Que	6	Con.
Porte	3	Nom	Métier	3	Nom	Personnels	2	Adj.	Par	38	Pre.
Plusieurs	19	Adj-ind.	Méfiants	2	Adj.	Personne	11	Pro-ind.	Packaging	2	Nom
Plus	62	Adv-sup.	Moyens	15	Nom	Permis	2	Ver.	Où	5	Pro-rel.
Plupart	9	Adv-sup.	Moyenne	2	Nom	Pièces	3	Nom	Passer	2	Ver.
Plan	2	Nom	Monde	2	Nom	Peuvent	12	Ver-sup.	Pas	108	Adv-sup.
Plait	2	Nr.	Mon	6	Adj-pos.	Peut Etre	3	Adv-Sup.	Parties	2	Nom
Plainte	3	Ver.	Moment	3	Nom	Place	9	Nom	Mois	11	Nom

Figure C.1.2 Fréquence des mots pleins liés à la troisième question du guide d'entretien

formes	eff
client	50
projet	28
entreprise	27
part	25
problème	25
produit	23
difficulté	20
marché	18
moyen	17
connaître	16
nouveau	16
fois	14
domaine	14
crédit	13
secteur	13
année	13
manquer	12
suivre	12
trouver	12
jour	12
banque	12
temps	12
type	12
début	11

formes	eff
offrir	11
prendre	11
rencontrer	11
mois	11
travailler	10
entrepreneur	10
acheter	10
investisseur	9
partie	9
prix	9
travail	9
service	9
place	9
mettre	9
actionnaire	8
demander	8
perdre	8
passer	8
convaincre	8
appel	8
centre	8
employé	8
changer	8
donner	8

formes	eff
niveau	7
ouvrir	7
réussir	7
qualité	7
fonds	7
marque	7
arriver	7
payer	7
confiance	7
concurrence	7
raison	7
capital	7
coût	7
connaissance	7
chose	7
consommateur	7
argent	7
devenir	7
procédure	6
étranger	6
fournir	6
réaliser	6
produire	6
estimer	6

formes	eff
exister	6
formation	6
famille	6
rapport	6
matériel	6
concerner	6
rester	5
équipement	5
expérience	5
société	5
vente	5
besoin	5
activité	5
genre	5
effet	5
rendre	5
contrôle	5
nécessiter	5
tourisme	5
affaire	5
permettre	5
investir	5
aide	5
banquier	5

formes	eff
fournisseur	5
importer	5
fabrication	5
gestion	4
commencer	4
créer	4
ordinateur	4
vendre	4
choix	4
contraint	4
obliger	4
technologie	4
ami	4
obtenir	4
porte	4
former	4
compte	4
venir	4
suffire	4
domotique	4
milieu	4
adresser	4
accident	4
situation	4

formes	eff
création	4
lancer	4
comprendre	4
stabiliser	4
directeur	4
peur	4
diminution	4
risque	4
idée	4
garantie	4
exemple	4
rassurer	4
gens	4
associé	4
voiture	4
gagner	4
apprendre	4

Tableau C.1.3 Liste des mots liés à la troisième question du guide d'entretien exclus de l'analyse lexicale

Forme	Freq.	Forme	Freq.	Forme	Freq.	Forme	Freq.
Connaitre	3	Ami	4	Genre	5	Directeur	4
Fois	14	Passer	3	Étranger	6	Gens	4
Année	13	Appels	7	Effet	4	Obtenir	2
Suivre	6	Centre	8	Tourisme	5	Comprendre	3
Trouver	7	Changer	5	Rendre	3	Situation	4
Jour	12	Donner	3	Permettre	2	Peur	4
Temps	12	Niveau	6	Importer	2	Associé	3
Type	12	Réussir	3	Fabrication	5	Voiture	3
Offrir	7	Ouvrir	6	Gestion	4	Exécuter	3
Prendre	6	Arriver	9	Commencer	3	Idée	3
Rencontrer	2	Raison	7	Créer	2	Apprendre	2
Mois	11	Chose	7	Former	2	Garantir	4
Travailler	5	Porte	3	Domotique	4	Famille	6
Entrepreneur	10	Compte	3	Adresser	2	Rapport	5
Partie	9	Suffire	4	Ordinateur	3	Exister	2
Travail	9	Venir	3	Choix	4	Formation	8
Mettre	3	Estimer	3	Obliger	3	Concerner	2
Actionnaire	8	Produire	29	Création	4	Rester	2
Demander	3	Réaliser	5	Lancer	4	Exemple	4
Technologie	3	Devenir	2	Accident	3	-	

Tableau C.1.4 Liste de mots retenus dans l'analyse lexicale relative à la troisième question du guide d'entretien

Forme	Freq.	Forme	Freq.	Forme	Freq.	Forme	Freq.
Client	50	Début	11	Coût	7	Équipement	5
Projet	28	Acheter	10	Fonds	7	Expérience	5
Entreprise	27	Investisseur	9	Marque	7	Fournisseurs	5
Problème	25	Place	9	Payer	7	Investir	5
Produit	23	Prix	9	Qualité	7	Société	5
Difficulté	20	Service	9	Banquier	6	Vente	5
Marché	18	Convaincre	8	Fournir	6	Contrainte	4
Moyen	17	Employé	8	Matériel	6	Diminution	4
Nouveau	16	Perdre	8	Procédure	6	Garantie	4
Part	15	Argent	7	Nécessiter	5	Milieux	4
Domaine	14	Capital	7	Contrôle	5	Rassurer	4
Crédit	13	Concurrence	7	Activité	5	Risquer	4
Secteur	13	Confiance	7	Affaire	5	Stabiliser	4
Banque	12	Connaissance	7	Aide	5	Vendre	4
Manquer	12	Consommateur	7	Besoin	5	-	-

Annexe C- Problèmes rencontrés par les PNE

C.2 Analyse thématique

Tableau C.2.1 Résultats de l'analyse de contenu thématique relative aux types de problèmes rencontrés par les PNE

			Ent *1	Ent *2	Ent *3	Ent *4	Ent *5	Ent *6	Ent *7	Ent *8	Ent *9	Ent* 10	Ent* 11	Ent* 12	Ent* 13	Ent* 14	Ent* 15	Ent* 16	Ent* 17	Ent *18	Ent *19	Ent* 20	Total redondance
PROB*REL*	CLT*	MEC*ENS*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	13	4	0	2	30
		INC*PRO*	0	0	0	0	0	8	0	0	5	11	1	0	0	0	16	0	0	0	0	0	41
		PRE*ATT*	0	0	10	3	12	0	1	9	0	0	0	17	0	19	0	0	0	0	0	1	72
	CON*	FOR*CON*	0	0	0	0	1	12	1	0	0	0	1	0	9	1	0	0	17	10	0	13	55
		CON*DEL*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26
	EMP*	-	0	7	3	0	4	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	49
	FRS*	-	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	1	16
PROB*FIN*	R*FIN*	-	12	8	0	0	4	7	0	2	0	9	0	0	6	0	0	14	5	0	10	17	94
PROC*	PROC*	NOC*PROC*	6	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	4	0	20
		INC*PROC*	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
PROB*	SEC*ACT*	-	0	7	0	0	0	1	0	0	8	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	22
ENV*	SIT*ECO*	-	0	0	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	23

Tableau C.2.2 Fréquence d'apparition des problèmes de légitimité

			Ent *1	Ent *2	Ent *3	Ent *4	Ent *5	Ent *6	Ent *7	Ent *8	Ent *9	Ent* 10	Ent* 11	Ent* 12	Ent* 13	Ent* 14	Ent* 15	Ent* 16	Ent* 17	Ent *18	Ent *19	Ent* 20	Total redondance
PROB*REL*	CLT*	MEC*ENS*	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	8	0	0	0	10	4	0	0	23
		INC*PRO*	0	0	0	0	0	8	0	0	5	9	0	0	0	0	14	0	0	0	0	0	36
		PRE*ATT*	0	0	10	3	0	0	0	9	0	3	0	17	0	19	0	0	0	0	0	0	61
	CON*	FOR*CON*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		CON*DEL*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
	EMP*	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	21
	FRS*	-	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	1	14
PROB*FIN* PROC*	R*FIN*	-	12	8	0	0	4	7	0	2	0	9	0	0	6	0	0	14	1	0	8	17	88
	PROC*	NOC*PROC*	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	9
		INC*PROC*	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
PROB* ENV*	SEC*ACT*	-	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8
	SIT*ECO*	-	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	16

Tableau C.2.3 Fréquence d'apparition des problèmes de légitimité par rapport aux problèmes généraux

	PROB*REL							PROB*FIN* PROC*			PROB* ENV*	
	CLT*			CON*		EMP*	FRS*	R*FIN*	PROC*		SEC*ACT*	SIT*ECO*
	MEC*ENS*	INC*PRO*	PRE*ATT*	FOR*CON*	CON*DEL*	-	-	-	NOC*PROC*	INC*PROC*	-	-
Total prb*	30	41	72	55	26	49	16	94	20	15	22	23
Total prb*légitim*	23	36	61	0	15	21	14	88	9	15	8	16
FRACTION %	77%	88%	85%	0%	57%	43%	87%	94%	45%	100%	36%	70%

Tableau C.2.4 Croisement légitimité/ problème

			Légitimité manquante			*Légitimité impactée*		
			*LEG*Cognitive*	*LEG*Normative*	*LEG*Règlementaire*	*LEG*Cognitive*	*LEG*Normative*	*LEG*Règlementaire*
*PROB*REL**	*CLT**	*MEC*ENS**	3	0	0	0	1	0
		*INC*PRO**	3	0	0	1	1	0
		*PRE*ATT**	5	0	1	1	1	0
	*CON**	*FOR*CON**	7	0	0	0	1	0
		*CON*DEL**	0	0	0	1	0	0
	*EMP**	-	3	1	0	0	1	0
	*FRS**	-	2	0	0	0	1	0
*PROB*FIN* PROC**	*R*FIN**	-	7	1	0	1	2	0
	*PROC**	*NOC*PROC**	3	1	0	0	0	0
		*INC*PROC**	0	0	1	1	1	0
PROB ENV**	*SEC* ACT**	-	3	0	0	0	0	0
	*SIT*ECO**	-	0	0	0	1	1	0
TOTAL			36	3	2	6	10	0

Tableau C.2.5 Croisement légitimité/ entreprise

	*Ent *1*	*Ent *2*	*Ent *3*	*Ent *4*	*Ent *5*	*Ent *6*	*Ent *7*	*Ent *8*	*Ent *9*	*Ent* 10*	*Ent* 11*	*Ent* 12*	*Ent* 13*	*Ent* 14*	*Ent* 15*	*Ent* 16*	*Ent* 17*	*Ent *18*	*Ent *19*	*Ent* 20*	*Total % (N=20)*
*LEG*Cognitive*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	*85%*
*LEG*Normative*	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	*20%*
*LEG*Règlementaire*	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	*5%*

Annexe D- Typologie des mensonges collectés

D.1 Analyse lexicale de la typologie des mensonges collectés

Tableau D1.1 Codage des entretiens par rapport à la typologie des mensonges

Types de mensonge	Segments codés	Sources
Équivocation	*« Mon associé et moi avons décidé de changer le nom de notre marque. Nous en avons choisi un à consonance italienne...* ***Le changement de la dénomination de l'entreprise a été fait pour dissimuler les origines de nos chaussures au milieu de toutes les marques internationales qui envahissent le marché*** *».* Entretien **3** : 1 - 1 (2)	**4**
	« Étant donné qu'on s'est trop investi dans le projet, mes associés et moi avons décidé de ne rien dire à nos clients. On connaissait personnellement la plupart d'entre eux. On entretenait des relations amicales avec la plupart en dehors des affaires. On a voulu profiter de cet atout. On a donc décidé de ne rien dire sur la contamination de la nappe phréatique. ***Quand ils nous demandaient à propos du label bio, on disait que la certification coûtait trop cher et que nous n'avions pas les moyens pour l'avoir ou que ça prenait beaucoup de temps pour l'avoir. Ce qui était vrai en soi. Ils savaient qu'on n'était pas de grand producteur, on leur a proposé des prix intéressants. Vu la nature de nos relations, ils étaient patients*** ». Entretien **4** : 1 - 1 (5)	
	« On s'est arrangé pour établir une collaboration avec une grande boite de recrutement algérienne. Celle-ci nous aurait permis d'élargir notre marché, de s'ouvrir sur une autre catégorie de clientèle et d'améliorer notre qualité de service. L'avantage de cette collaboration résidait principalement dans la fixation des normes de recrutement et de formation selon les standards reconnus de ladite firme, ainsi que l'attribution des certifications sous son label. La collaboration n'a pas abouti pour certaines raisons, mais certains de nos clients ont été informés de cette collaboration. Ils étaient ravis. ***On n'a jamais officiellement déclaré le non-aboutissement de cette collaboration, mais quand les clients nous le demandaient, on disait que les procédures sont lentes*** *».* Entretien **7** : 1 - 1 (2)	
	« *On met sur notre site internet qu'on a 100 ans d'expérience pour créer une bonne impression alors que,* ***c'est 100 ans, on les a obtenus en faisant la sommation du nombre d'années d'expérience de nos collaborateurs*** ». Entretien **11** : 1 - 1 (4)	

Omission	*« Étant donné qu'on s'est trop investi dans le projet,* ***mes associés et moi avons décidé de ne rien dire à nos clients****. On connaissait personnellement la plupart d'entre eux. On entretenait des relations amicales avec la plupart en dehors des affaires. On a voulu profiter de cet atout. On a donc décidé de ne rien dire sur la contamination de la nappe phréatique. Quand ils nous demandaient à propos du label bio, on disait que la certification coûtait trop cher et que nous n'avions pas les moyens pour l'avoir ou que ça prenait beaucoup de temps pour l'avoir. Ce qui était vrai en soi. Ils savaient qu'on n'était pas de grand producteur, on leur a proposé des prix intéressants* ». Entretien **4** : 1 - 1 (5)	**4**
	« *Il y avait une pénurie de stock dans certains articles. Certains fournisseurs les avaient, mais les vendaient très cher et au comptant. On n'avait pas les moyens pour acheter. Toutefois, on avait un stock de pièces vendues mais non livrées. Par peur de perdre les clients et afin d'avoir la somme nécessaire pour acheter aux conditions des fournisseurs,* ***on revendait ces pièces à plusieurs clients sans que leurs propriétaires ne le sachent****. Étant donné que les livraisons se faisaient en différé, on avait le temps d'acheter la marchandise de chez les fournisseurs* ». Entretien **5** : 1 - 1 (1)	
	« On s'est arrangé pour établir une collaboration avec une grande boite de recrutement algérienne. Celle-ci nous aurait permis d'élargir notre marché, de s'ouvrir sur une autre catégorie de clientèle et d'améliorer notre qualité de service. L'avantage de cette collaboration résidait principalement dans la fixation des normes de recrutement et de formation selon les standards reconnus de ladite firme, ainsi que l'attribution des certifications sous son label. La collaboration n'a pas abouti pour certaines raisons, mais certains de nos clients ont été informés de cette collaboration. Ils étaient ravis. ***On n'a jamais officiellement déclaré le non-aboutissement de cette collaboration****, mais quand les clients nous le demandaient, on disait que les procédures sont lentes ».* Entretien **7** : 1 - 1 (2)	
	« À cause de la hausse des prix, ***j'étais obligé de rompre en cachette l'accord d'exclusivité qui me liait à ce fournisseur****. Je me suis adressé à d'autres fournisseurs plus flexibles et plus disponibles. Je l'ai fait en cachette pour éviter les frais supplémentaires de rupture de contrat* ». Entretien **20** : 1 - 1 (2)	
	« ***Il nous est arrivé, de présenter des bilans différents*** *: un bilan comportant les vrais chiffres pour nous. Un bilan adressé au fisc où les revenus ont été minimisés et les dépenses ont été maximisées. Un troisième bilan modifié a été adressé aux potentiels investisseurs. Il présentait une bonne situation de l'entreprise* ». Entretien **1** : 1 - 1 (3)	

Falsification	« *Je me rends, chaque année, aux salons d'Amsterdam et de Gênes pour acheter certaines pièces. Une fois, pour convaincre l'un des fournisseurs de me faire une réduction, je lui ai promis que s'il me fait 20% de réduction, je prends dix unités du produit immédiatement et je le contacterai pour en prendre mille, voire établir un partenariat.* ***J'ai menti. Je n'avais pas les moyens et je voulais une remise sur les dix pièces qui me fallait****. Je l'ai fait une fois, mais je ne le referai plus. Les relations avec les fournisseurs sont très importantes* ». Entretien **2** : 3 - 3 (0)	**8**
	« Une année après l'ouverture de l'entreprise, on a eu deux offres. Une offre émanant d'un promoteur construisant des immeubles dans un quartier de banlieue à Tunis. Une deuxième offre d'un important client qui voulait qu'on se charge de la sécurité de sa chaîne de magasins. C'était une bonne opportunité pour nous de travailler avec lui. Toutefois, ce client a exigé qu'on lui montre nos références avant de travailler avec nous. On n'avait pas beaucoup de clients à l'époque ***… On a donc contacté le promoteur et lui a proposé de lui faire une remise de 20% s'il accepte de nous approuver auprès du deuxième client*** *»* Entretien **9** : 1 - 1 (3)	
	« La principale raison de notre fermeture était le manque de traders professionnels. Ils sont rares et demandent des salaires très élevés. En plus, on n'avait pas beaucoup de clients. Les professionnels préféraient s'adresser à des formateurs mieux connus et mieux établis que nous. Les débutants avaient des préjugés. Ils estimaient que c'était compliqué et risqué de se lancer dans ce domaine sans avoir suivi au préalable des études universitaires dans la spécialité. Les premiers mois, on faisait des séances gratuites de présentation et d'initiation. Mon associé assurait ces séances. Après, quand il a quitté, on ne pouvait plus le faire… ***On a été obligé de former des étudiants en finance pendant quelques semaines et les embaucher par la suite pour former nos clients. On les présentait comme des professionnels du métier*** ». Entretien **10** : 2 - 2 (1)	
	« Lorsqu'on n'avait pas une idée claire sur la panne ou si la panne prenait plus de temps que prévue pour être bien réparée, on ***disait au client qu'on avait envoyé son matériel à notre atelier central à Sfax alors qu'on n'avait pas d'atelier là-bas****. Ça nous permettait de travailler plus tranquillement et ça permettait au client d'être rassuré ».* Entretien **12** : 1 - 1 (1)	
	« *Mon associé et moi étions conscients de l'importance des réseaux sociaux et de leur rôle dans la construction d'une réputation.* ***Nous avons ouvert une page Facebook au nom de l'entreprise. Nous avons, par la suite, demandé à nos proches et à nos amis de noter positivement nos services, de mettre des commentaires positifs sur l'imprimerie et de la recommander auprès de leurs amis****. La plupart d'entre eux se sont prêtés au jeu* ». Entretien **13** : 1 - 1 (0)	

	« Dans le métier du web c'est difficile de tout connaître. Certaines requêtes requièrent des langages informatiques spécifiquement complexes qu'on ne peut maîtriser que grâce à l'expérience. Souvent, ***on s'invente des expériences passées pour rassurer les clients.*** *On leur dit qu'on a déjà réalisé auparavant ce type de programmation lors d'un tel ou tel stage, de connaître un tel ou tel langage informatique alors qu'en réalité, on a aucune idée sur comment ça fonctionne ».* Entretien **15** : 1 - 1 (0)	
	« Afin de convaincre les investisseurs, ***on a embauché fictivement des personnes qui, en fait, n'étaient que des amis et des proches pour constituer notre organigramme****. Ils faisaient ça uniquement pour nous aider. On a chargé plusieurs personnes de notre entourage à différents postes ».* Entretien **19** : 1 - 1 (0)	
Exagération	« ***C'est permis d'embellir l'image de l'entreprise.*** *C'est du marketing. La loi du marché exige qu'on dise que c'est la meilleure peinture, la plus brillante, la plus tenace et la plus facile à appliquer* ». Entretien **6** : 1 - 1 (2)	**6**
	« Il nous arrive, comme plusieurs autres entreprises d'ailleurs, d'idéaliser notre entreprise pour attirer de nouveaux clients hésitants. Par exemple, ***on dit qu'on possède une cinquantaine de bâtiments alors qu'en réalité, on a qu'une quinzaine****. Ces déclarations ne sont pas d'une importance capitale pour les clients. Leur rôle se limite juste à les attirer voire les impressionner* ». Entretien **8** : 1 - 1 (3)	
	« ***Pour rassurer les clientes, on exagère probablement un peu les mérites de nos soins****. Par exemple, on dit que le produit active l'immunité de la peau, qu'il contrôle le vieillissement depuis la source, que ça tient 48 H… ».* Entretien **14** : 1 - 1 (0)	
	« On joue sur la carte de la protection de l'environnement afin de profiter de certains avantages et d'avoir le soutien de certaines associations, fournisseurs et investisseurs. Parfois, on est même dans l'exagération. ***Certaines mesures qu'on propose sont irréalistes, mais elles attirent des parties prenantes et c'est important*** *».* Entretien **16** : 1 - 1 (1)	
	« On taquine la concurrence. ***On met l'accent sur leurs défauts auprès des clients*** *: retards d'expédition, voles ou de détériorations des colis, manque de professionnalisme, absence d'indemnisation en cas de problème…On les encourage même à porter plainte. Cela renforce généralement l'image négative qu'ils ont ».* Entretien **17** : 1 - 1 (3)	
	« Ça m'arrive souvent de parler à nos clients des nouvelles technologies, de compliquer les concepts et les termes, pour paraître plus bronché. ***Nous leurs vendons des rêves. Les rêves sont beaux et exagérés*** *».* Entretien **18** : 1 - 1 (0)	

Annexe D- Typologie des mensonges collectés

D.2 Classification des mensonges en fonction des PP victimes

Tableau D.2.1 Classement des mensonges en fonction de la PP victime

	Ent *1	Ent *2	Ent *3	Ent *4	Ent *5	Ent *6	Ent *7	Ent *8	Ent *9	Ent *10	Ent *11	Ent *12	Ent *13	Ent *14	Ent *15	Ent *16	Ent *17	Ent *18	Ent *19	Ent *20
OMISSION	-	-	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
EXAGÉRATION	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	2	1	1	-	-
EQUIVOCATION	-	-	1	1	-	-	1		-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FALSIFICATION	2	3	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1	1	-	1	-	-	-	2	-

CLIENT=1
INVESTISSEUR =2
FOURNISSEUR =3
EMPLOYÉS =4
SYNDICAT=5
COMMUNAUTE LOCALE =6
ETAT/GOUVERNEMENT =7

Tableau D.2.2 Pourcentage des PP victimes en fonction de la forme du mensonge

	Clients	*Investisseurs*	*Fournisseurs*
Falsification	*5 (25%)*	*2 (10%)*	*1 (5%)*
Exagération	*5 (25%)*	*1 (5%)*	*0*
Omission	*1 (5%)*	*0*	*1 (5%)*
Équivocation	*2 (10%)*	*0*	*0*
Omission/ Équivocation	*2 (10%)*	*0*	*0*
∑ =	***15 (75%)***	***3 (15%)***	***2 (10%)***

Annexe E- Facteurs encourageant l'apparition du mensonge

Tableau E Codage des entretiens par rapport aux facteurs encourageant l'apparition des mensonges

Facteurs	Segments codés	Source
Facteur déclencheur ***Climat des affaires***	*« C'est comme ça que le système fonctionne. Le commerce est une guerre. Tout est permis pour réussir. Les conditions de travail sont difficiles ».* Entretien **1** : 10 - 10 (1)	***8***
	« Le milieu des affaires n'est pas un milieu saint ». « Il y a beaucoup d'injustice dans les affaires. On s'adapte pour ne pas en être victime ». *Entretien **7** : 10 - 10 (1)*	
	« L'entreprise a été créée en 2010, une année avant la révolution. Cet événement a bouleversé toutes mes prévisions. Depuis 2011, l'environnement politico-économique est devenu instable. Les événements dramatiques qu'a vécus le pays n'étaient pas sans conséquences. Ils ont eu des implications directes sur nous… ». *Entretien **8** : 10 - 10 (1)*	
	« La stabilité et la sécurité sont deux conditions primordiales pour investir et elles sont toutes deux souffrantes actuellement. Les dégradations économiques et sociales présentent des risques pour les investisseurs étrangers ». *Entretien **8** : 10 - 10 (2)*	
	« C'est difficile d'être un jeune entrepreneur et de se lancer dans le monde des affaires. On est souvent face à des personnes qui essayent de nous "casser" économiquement et moralement ». *Entretien **9** : 10 - 10 (1)*	
	« Toute cette histoire m'a permis d'en tirer plusieurs leçons de vie. Le milieu des affaires n'est pas simple. C'est une jungle. On pense qu'on s'est bien protégé contre le loup alors qu'un petit insecte peut nous faire tomber ». *Entretien **11** : 10 - 10 (3)*	
	« Toute l'économie est basée sur la concurrence et celle-ci n'est pas inoffensive. On n'est jamais à l'abri. Les facteurs économiques, sociaux et politiques peuvent mettre à risque nos affaires du jour au lendemain ». *Entretien **17** : 10 - 10 (2)*	
	« Le fait d'agir ainsi n'était qu'une réaction à un problème social plus profond et c'est ça qui nous a dérangé spécialement ». *Entretien*	

	19 *: 10 - 10 (1)*	
	« C'est un fait qui demande beaucoup d'effort et qui reflète le mauvais climat des affaires tunisien ». *Entretien* ***19*** *: 10 - 10 (0)*	
	« J'ai très vite compris que ça ne sera pas facile de réussir. C'est un jeu de pouvoir où seuls les plus forts et les plus rusés survivent ». *Entretien* ***20*** *: 10 - 10 (3)*	
	« Les difficultés étaient de tous genres. Le climat politique en Tunisie n'était pas clair et ceci nous a causé beaucoup de problèmes avec les fournisseurs, les clients ainsi que les investisseurs ». *Entretien* ***20*** *: 10 - 10 (3)*	
*Facteur déclencheur** ***Peur de l'échec***	*« En dépit du fait que c'est un petit projet, on ne parle pas de grands groupes ayant des moyens financiers importants, l'avenir de plusieurs familles en dépendait directement ou indirectement. C'était notre responsabilité de s'assurer de la continuité de leurs emplois ».* *Entretien* ***1*** *: 10 - 10 (1)*	***8***
	« L'idée d'abandonner le projet et de traîner toutes les charges qu'il a engendré nous a effrayé. Toutefois, on n'avait pas vraiment le choix, le mensonge nous a permis de gagner du temps, mais pas d'éviter la catastrophe ». *Entretien* ***5*** *: 10 - 10 (0)*	
	« Il y a beaucoup d'injustice dans les affaires. On s'adapte pour ne pas en être victime ». *Entretien 7 : 10 - 10 (2)*	
	« On essaye de trouver un équilibre entre les intérêts des clients et les nôtres. C'est comme ça qu'on réussit à rester sur le marché. Plusieurs entreprises dans notre entourage ont déclaré faillite ». *Entretien* ***8*** *: 10 - 10 (3)*	
	« Il fallait que je travaille jusqu'à ce que l'entreprise ferme complètement ses portes. Je n'avais aucune idée si ça allait arriver le lendemain ou dans quelques mois. J'ai essayé jusqu'au bout ». « D'autre part, j'ai appris qu'être honnête ne paye pas toujours. Je ne veux plus refaire les erreurs du passé ». *Entretien* ***10*** *: 10 - 10 (1)*	
	« Compte tenu de mon vécu et de mon âge, je ne me permets plus de faire les erreurs du passé ». *Entretien* ***11*** *: 10 - 10 (2)*	
	« On avait des charges à couvrir. C'était menaçant dans la mesure où notre projet risquait d'avorter avant même qu'on commence à	

	récolter des bénéfices ». Entretien **13** : 10 - 10 (1)	
	« Pour moi, il a été hors de question que je déçoive mon père » Entretien **20** : 10 - 10 (0)	
Facteur déclencheur **Engagement dans les objectifs**	*« Ce mensonge était une réponse directe aux contraintes du marché. Il nous a permis de collecter les fonds nécessaires à notre activité quand toute autre solution n'était pas possible. C'était risquait mais ça a payé ».* Entretien **1** : 11 - 11 (2)	**14**
	« Je voulais réussir et je me suis donné à fond… J'avais la niaque…. Surmonter les difficultés était mon sport favori ». Entretien **2** : 11 - 11 (2)	
	« Le mensonge rentrait dans le cadre d'une opération marketing implicite qui visait à donner une chance à nos produits face à la concurrence. Il aurait été dommage que tous nos efforts soient vains ». Entretien **3** : 11 - 11 (0)	
	« Le confinement ou l'épuration de la nappe phréatique polluée sont très coûteux et ne nous permettent pas de produire sous le label bio. La non-divulgation de ce problème nous a fait gagner un peu de temps avant l'arrêt de nos activités. On avait des charges à couvrir ». Entretien **4** : 11 - 11 (1)	
	« La réussite n'est jamais évidente. Il faut savoir veiller sur ses intérêts même si cela implique des mensonges mineurs ». Entretien **6** : 11 - 11 (1)	
	« On a mis toutes les chances de notre côté pour ne pas perdre nos clients. La reprise de la négociation d'un nouveau contrat étant en cours, ce n'était qu'une question de temps avant que le problème ne soit résolu ». Entretien **7** : 11 - 11 (0)	
	« Je vous le dis carte sur table, je mens à chaque fois que cela me permet d'atteindre mes objectifs. Je ne souffre pas de mythomanie, mais je me sers du mensonge à chaque fois que c'est nécessaire ». Entretien **11** : 11 - 11 (1)	
	« Outre le fait que le mensonge nous a permis de rassurer les clients, il nous a aussi permis de travailler plus à l'aise et de satisfaire convenablement nos clients ». Entretien **12** : 11 - 11 (1)	

	« Le but du mensonge n'est pas de tromper notre clientèle, mais de les attirer et les fidéliser ». Entretien **14** : 11 - 11 (2)	
	« Le mensonge n'est pas une constante. C'est une étape momentanée et passagère qui nous permet de mettre en confiance nos clients avant de satisfaire leurs attentes ». Entretien **15** : 11 - 11 (0)	
	« On doit se focaliser totalement sur notre activité et faire en sorte qu'on réalise des bénéfices ». Entretien **16** : 11 - 11 (1)	
	« Je ne suis pas de ceux qui abandonnent facilement, surtout que je crois fortement au potentiel de l'entreprise et ce que je peux accomplir à long terme ». Entretien **17** : 11 - 11 (0)	
	« Le secret est de penser en dehors des sentiers battus et garder des objectifs en la ligne de mire ». Entretien **18** : 11 - 11 (3)	
	« Ce projet à un impact social considérable sur les habitants de la région de M'saken. Malgré les difficultés, nous sommes fiers de ce que nous avons accompli et nous comptons élargir nos activités sur d'autres régions ». Entretien **19** : 11 - 11 (0)	

Annexe F- Attributs de l'échange des mensonges collectés

Tableau F.1 Modalités de communication du mensonge

Modalité	Segments codés	Source
Modalité **Communication orale et écrite**	*« **La prise de contact avec les investisseurs s'est déroulée comme d'habitude (réunion, discussion et transmission des documents nécessaires).** On avait, aussi, sur le dos l'expertise faite de leur part, mais ça c'est un autre sujet. Il existe plusieurs moyens pour contourner les contrôles ».* Entretien **1** : 12 - 12 (2)	**5**
	*« Mon associé et moi avons **réalisé toutes les démarches juridiques et légales afin de changer** la dénomination de l'entreprise. Évidemment, **il fallait changer l'enseigne dans nos locaux, sur nos produits et sur notre site internet** »* Entretien **3** : 10 - 10 (1)	
	*« On **s'est rencontré et on lui a montré et transmis tous les justificatifs** nécessaires pour le rassurer ».* Entretien **9** : 11 - 11 (1)	
	« *Cette stratégie n'a pas fonctionné longtemps. Les clients se sont vite rendu compte que nos formateurs étaient jeunes et manquaient d'expérience. Certaines questions posées par les clients étaient compliquées et demandaient des connaissances approfondies. En plus, il n'en existe pas moins d'une centaine d'outils d'analyse nécessitant des calculs et des prévisions poussés. On proposait d'enseigner que les plus courants, mais il est arrivé que les clients en demandaient d'autres. Nos jeunes formateurs se trouvaient incapables de le faire* ». Entretien **10** : 12 - 12 (1)	
	*« Afin de convaincre les investisseurs, on a embauché fictivement des personnes qui, en fait, n'étaient que des amis et des proches pour constituer **notre organigramme**. Ils faisaient ça uniquement pour nous aider. On a chargé plusieurs personnes de notre entourage à différents postes… Quand les investisseurs **ont vu les changements, ils étaient impressionnés** ».* Entretien **19** : 12 - 12 (1)	
Modalité	« *On **met sur notre site internet** qu'on a 100 ans d'expérience pour créer une bonne impression alors que, ces 100 ans, on les a obtenus en faisant la sommation du nombre d'années d'expériences de nos collaborateurs* ». Entretien 11 : 11 - 11 (0)	**2**

Communication écrite	« *Mon associé et moi étions conscients de l'importance des réseaux sociaux et de leur rôle dans la construction d'une réputation. Nous avons ouvert une page Facebook au nom de l'entreprise. Nous avons, par la suite, demandé à nos proches et à nos amis de noter positivement nos services,* ***de mettre des commentaires positifs*** *sur l'imprimerie et de la recommander auprès de leurs amis. La plupart d'entre eux se sont prêtés au jeu* ». Entretien 13 : 10 - 10 (3)	
Modalité Communication orale*	« *Je me rends, chaque année, aux salons d'Amsterdam et de Gênes pour acheter certaines pièces. Une fois, pour convaincre l'un des fournisseurs de me faire une réduction, je lui ai promis que s'il me fait 20% de réduction, je prends dix unités du produit immédiatement et je le contacterai pour en prendre mille, voire établir un partenariat* ». Entretien **2** : 11 - 11 (1)	**11**
	« Mes associés et moi avons décidé de ne rien dire à nos clients. On connaissait personnellement la plupart d'entre eux. On entretenait des relations amicales avec la plupart en dehors des affaires. On a voulu profiter de cet atout. ***On a donc décidé de ne rien dire sur la contamination de la nappe phréatique. Quand ils nous demandaient à propos du label bio, on disait que la certification coûtait trop cher*** *et que nous n'avions pas les moyens pour l'avoir ou que ça prenait beaucoup de temps pour l'avoir* ». Entretien 4 : 10 - 10 (0)	
	« C'est permis d'embellir l'image de l'entreprise. C'est du marketing. La loi du marché exige ***qu'on dise*** *que c'est la meilleure peinture, la plus brillante, la plus tenace et la plus facile à appliquer… Quand un client appelle pour se renseigner, c'est le secrétariat qui se chargeait de promouvoir le produit. On appelait aussi les potentiels clients pour leur présenter les produits* ». Entretien **6** : 15 - 15 (0)	
	« On n'a jamais officiellement déclaré le non-aboutissement de la collaboration, mais quand les clients nous le demandaient, ***on disait que les procédures sont lentes****… Actuellement, on est sur le point de conclure le contrat* ». Entretien **7** : 10 - 10 (1)	
	*« Il nous arrive, comme plusieurs autres entreprises d'ailleurs, d'idéaliser notre entreprise pour attirer de nouveaux clients hésitants. Par exemple****, on dit qu'on possède une cinquantaine de bâtiments*** *alors qu'en réalité, on a qu'une quinzaine. Ces déclarations ne sont pas d'une importance capitale pour les clients. Leur rôle se limite juste à les attirer voire les impressionner* ». Entretien **8** : 10 - 10 (2)	
	Quand on n'avait pas une idée claire sur la panne ou si la panne prenait plus de temps que prévue pour être bien réparé, on **disait** aux clients qu'on avait envoyé leurs matériels à notre atelier central à Sfax. Entretien 12 : 10 - 10 (1)	

	*« Pour rassurer les clientes, on exagère probablement un peu les mérites de nos soins. Par exemple, on **dit** que le produit active l'immunité de la peau, qu'il contrôle le vieillissement depuis la source, que ça tient 48H… ».* Entretien **14** : 1 - 1 (1)	
	*« Souvent, on s'invente des expériences passées pour rassurer les clients. On leur **dit** qu'on a déjà réalisé auparavant ce type de programmation lors d'un tel ou tel stage, de connaître un tel ou tel langage informatique alors qu'en réalité, on a aucune idée sur comment ça fonctionne ».* Entretien **15** : 10 - 10 (0)	
	*« On en **discute** souvent avec les partis prenants. Nos idées les motivent. Avec le temps on a réussi à distinguer et exploiter les idées clés ».* Entretien 16 : 10 - 10 (3)	
	*« On ne le fait qu'**oralement** pour ne pas laisser de preuves, sinon cela peut être considéré comme un délit. On ne veut pas être confronté à la justice pour ce genre de problème ».* Entretien **17** : 10 - 10 (0)	
	*« Ça m'arrive souvent de **parler** à nos clients des nouvelles technologies, de compliquer les concepts et les termes, pour paraître plus bronché. Nous leurs vendons des rêves. Les rêves sont beaux et exagérés ».* Entretien **18** : 1 - 1 (0)	

Annexe F- Attributs de l'échange des mensonges collectés

Tableau F.2 Identité des participants dans le mensonge

Modalités	Segments codés	Sources
Identité des victimes		
Victime externe dont l'identité est inconnue par les menteurs	*« Notre site est exposé à **tout le monde on ne peut pas contrôler qui le consulte** »* Entretien **11** : 11 - 11 (0)	**2**
	« *Mon associé et moi étions conscients de l'importance **des réseaux sociaux** et de leur rôle dans la construction d'une réputation. Nous avons ouvert une **page Facebook** au nom de l'entreprise. Nous avons, par la suite, demandé à nos proches et à nos amis de noter positivement nos services, de mettre des commentaires positifs sur l'imprimerie et de la recommander auprès **de leurs amis** ».* Entretien **13** : 11 - 11 (1)	
Victime externe dont l'identité est inconnue par les victimes	*« Cependant, avant de faire quoi que ce soit on se protège. On essaye de bien étudier la situation. On contacte notre avocat et on prépare tous les arguments et documents nécessaires pour notre défense en cas de problème… **On essaye aussi de collecter le maximum d'information sur les parties adverses.** C'est important dans la mesure où cela nous permettra d'anticiper leurs actions et de mieux estimer les risques ».* Entretien **1** : 11 - 11 (0)	**18**
	*« Je me rends, chaque année, aux salons d'Amsterdam et de Gênes pour acheter certaines pièces. Une fois, **pour convaincre l'un des fournisseurs de me faire une réduction**, je lui ai promis que s'il me fait 20% de réduction, je prends dix unités du produit immédiatement et je le contacterai pour en prendre mille, voire établir un partenariat ».* Entretien **2** : 11 - 11 (1)	
	*« Nos fournisseurs ne sont pas impactés par les changements. Ce sont les mêmes personnes qui gèrent l'entreprise et les procédures administratives n'ont pas changé. La confusion est localisée chez **les clients particuliers** ».* Entretien **3** : 11 – 10 (2)	
	*« **On connaissait personnellement la plupart d'entre eux. On entretenait des relations amicales avec la plupart en dehors des affaires**. On a voulu profiter de cet atout. On a donc décidé de ne rien dire sur la contamination de la nappe phréatique ».* Entretien	

	4 : 10 - 10 (2)	
	« *On avait un stock de pièces vendues mais non livrées. Par peur de perdre les clients et afin d'avoir la somme nécessaire pour acheter aux conditions des fournisseurs, on revendait ces pièces à* ***plusieurs clients****. Étant donné que les livraisons se faisaient en différé, on avait le temps d'acheter la marchandise de chez les fournisseurs* ». Entretien **5** : 10 - 10 (0)	
	« Le secrétariat qui se chargeait de promouvoir nos nouveaux produits auprès de ***nôtres clientèles*** *».* Entretien **6** : 15 - 15 (3)	
	« On n'a jamais officiellement déclaré le non-aboutissement de la collaboration, mais quand ***les clients*** *nous le demandaient, on disait que les procédures sont lentes… Actuellement, on est sur le point de conclure le contrat ».* Entretien **7** : 10 - 10 (1)	
	« Nous étudiants les besoins ***de nos clients*** *afin de proposer les meilleures structures. On est à l'écoute de leur besoin ».* Entretien **8** : 10 - 10 (0)	
	« On n'avait pas beaucoup de clients à l'époque. On a donc contacté le promoteur et lui a proposé de lui faire une remise de 20% s'il accepte de nous approuver auprès du ***deuxième client****. Celui-ci a accepté. Il l'a appelé et lui a fourni les garanties nécessaires. On a décroché l'offre ».* Entretien **9** : 11 - 11 (0)	
	« *Cette stratégie n'a pas fonctionné longtemps.* ***Les clients*** *se sont vite rendu compte que nos formateurs étaient jeunes et manquaient d'expérience. Certaines questions posées par les clients étaient compliquées et demandaient des connaissances approfondies. En plus, il n'en existe pas moins d'une centaine d'outils d'analyse nécessitant des calculs et des prévisions poussés. On proposait d'enseigner que les plus courants, mais il est arrivé que les clients en demandaient d'autres. Nos jeunes formateurs se trouvaient incapables de le faire* ». Entretien **10** : 12 - 12 (3)	
	« *Lorsqu'on n'avait pas une idée claire sur la panne ou si la panne prenait plus de temps que prévue pour être bien réparée, on disait au* ***client*** *qu'on avait envoyé son matériel à notre atelier central à Sfax, alors qu'on n'avait pas d'atelier là-bas. Ça nous permettait de travailler plus tranquillement et ça permettait au client d'être rassuré* ». Entretien **12** : 10 - 10 (0)	

	*« L'exagération visait principalement **les potentielles clientes** »* Entretien **14** : 11 - 11 (0)	
	« Souvent*, on s'invente des expériences passées pour rassurer **les clients.** On leur dit qu'on a déjà réalisé auparavant ce type de programmation lors d'un tel ou tel stage, de connaître un tel ou tel langage informatique alors qu'en réalité, on a aucune idée sur comment ça fonctionne ».* Entretien **15** : 10 - 10 (0)	
	*« On joue sur la carte de la protection de l'environnement afin de profiter de certains avantages et d'avoir le soutien de certaines **associations, fournisseurs et investisseurs** ».* Entretien **16** : 10 - 10 (0)	
	« *Néanmoins, on ne le fait jamais par écrit. L'exagération des faiblesses des concurrents n'est faite qu'oralement, sinon elle est considérée comme un délit. On ne veut pas être confronté à la justice pour ce genre de problème* ». Entretien **17** : 10 - 10 (0)	
	« *Ça nous arrive souvent de parler à **nos clients** des nouvelles technologies d'architecture, de compliquer les concepts et les termes, pour paraître, « grands connaisseurs », « bronché » et « à jour ». Nous leur revendons des rêves* ». Entretien **18** : 12 - 12 (0)	
	« *Tout notre entourage a fourni un effort pour nous aider. Chacun selon son domaine de compétence et sa disponibilité a consacré une partie de son temps pour promouvoir notre projet ». « **On contacté personnellement les investisseurs** et on leur proposé de venir constater notre sérieux* » Entretien **19** : 11 - 11 (0)	
	« *Notre contrat **avec ce fournisseur** stipulait l'exclusivité de nos échanges… Toutefois, c'est difficile de remplir toutes les clauses* » Entretien **20** : 12 - 12 (0)	

Annexe F- Attributs de l'échange des mensonges collectés

Tableau F.3 Caractéristiques de la communication du mensonge

	Formes de mensonge	*Communication du mensonge*			*Enregistrable du mensonge*		*Vérifiabilité du mensonge par la victime*	
		Orale	*Orale + fausse preuve*	*Uniquement par écrit*	*Oui*	*Non*	*Oui*	*Non*
*Ent*1*	*Falsification*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*
*Ent*2*	*Falsification*	*1*	*0*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*
*Ent*3*	*Équivocation*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*	*0*	*1*
*Ent*4*	*Omission/ équivocation*	*1*	*0*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*
*Ent*5*	*Omission*	*0*	*0*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*
*Ent*6*	*Exagération*	*1*	*0*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*
*Ent*7*	*Omission/ équivocation*	*1*	*0*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*
*Ent*8*	*Exagération*	*1*	*0*	*0*	*0*	*1*	*0*	*1*
*Ent*9*	*Falsification*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*
*Ent*10*	*Falsification*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*
*Ent*11*	*Équivocation*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*	*1*	*0*
*Ent*12*	*Falsification*	*1*	*0*	*0*	*0*	*1*	*0*	*1*
*Ent*13*	*Falsification*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*	*0*	*1*
*Ent*14*	*Exagération*	*1*	*0*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*
*Ent*15*	*Falsification*	*1*	*0*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*
*Ent*16*	*Exagération*	*1*	*0*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*
*Ent*17*	*Exagération*	*1*	*0*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*
*Ent*18*	*Exagération*	*1*	*0*	*0*	*0*	*1*	*0*	*1*
*Ent*19*	*Falsification*	*0*	*1*	*0*	*0*	*1*	*0*	*1*
*Ent*20*	*Omission*	*0*	*0*	*0*	*0*	*1*	*1*	*0*
∑ =		*11*	*5*	*2*	*6*	*14*	*14*	*6*

Annexe F- Attributs de l'échange des mensonges collectés

Tableau F.4 Participants impliqués dans le mensonge

		Nombre de participants				Identité des participants						
		1 menteur / 1 victime	1 menteur / + victimes	1 menteur / + victimes	+ menteur / + victimes	Complice (s)				Victime (s)		
						Interne		Externe		Interne	Externe	
						Connue par la victime	Inconnue Par a victimes	Connue Par la victime	Inconnue par la victime	Connue ou Inconnue	Connue par le menteur	Inconnue par le menteur
Ent*1	Falsification	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Ent*2	Falsification	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Ent*3	Équivocation	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Ent*4	Omission/ équivocation	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
Ent*5	Omission	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Ent*6	Exagération	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Ent*7	Omission/ équivocation	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Ent*8	Exagération	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Ent*9	Falsification	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0
Ent*10	Falsification	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Ent*11	Équivocation	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Ent*12	Falsification	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Ent*13	Falsification	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
Ent*14	Exagération	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Ent*15	Falsification	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Ent*16	Exagération	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Ent*17	Exagération	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Ent*18	Exagération	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
Ent*19	Falsification	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
Ent*20	Omission	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
∑ =		1	2	1	15	12	8	1	4	0	18	2

Annexe G- Émotions ressenties à l'égard du mensonge

Tableau G.1 Classification des émotions relatives aux mensonges

Émotions relatives du mensonge	Segments codés
Présence d'une émotion négative	
Anxiété	*« J'ai eu peur, car ma réputation était en jeu ».* Entretien **2** : 11 - 11 (0)
	« C'est stressant surtout que c'est une affaire d'une centaine de milliers de dinars. Si on fait défaillance à notre parole, le client risque de nous poursuivre en justice ». Entretien **5** : 11 - 11 (0)
	« J'ai eu peur que les clients le découvrent ». Entretien **15** : 11 - 11 (0)
	« C'était dur. Il faut bien doser ses comportements. Tout ce qu'on dit ou tout ce qu'on fait risque de se retourner contre nous ». Entretien **20** : 11 - 11 (0)
Culpabilité	*« C'était gênant, car cela a créé une confusion dans l'esprit des gens autour de l'entreprise ».* Entretien **3** : 11 - 11 (0)
	« C'est gênant par ce qu'on savait que ce n'était pas la qualité qu'on avait promis à nos clients ». Entretien **10** : 11 - 11 (0)
	« Au début, cela m'a dérangé de penser que, quelque part, on est en train de manipuler l'audience. Il m'a fallu du temps pour me débarrasser des acquis culturels, religieux et même de ma morale personnelle ». Entretien **11** : 11 - 11 (0)
Culpabilité + Anxiété	*« Ce n'est pas du tout recommandé de tromper les investisseurs… En plus d'être illégal, ce n'est pas bien à long terme d'abuser de la confiance des investisseurs ».* Entretien **1** : 11 - 11 (0)
	« C'était terrible. La pire chose que j'ai faite de ma vie. D'une part, c'était illégal. Les clients pouvaient porter plainte contre nous. D'autre part, j'avais l'impression de trahir les clients ». Entretien **4** : 11 - 11 (0)

	« C'est gênant dans le sens où on doit avoir le courage de dissimuler les faits quand le client pose la question et de trouver une réponse qui n'éveille pas les soupçons ». Entretien **7** : 11 - 11 (0)
	« C'est risqué… J'aurais préféré être honnête avec mes clients pour avoir la conscience tranquille ». Entretien **9** : 11 - 11 (0)
	« On faisait très attention car cela pouvait être considéré comme un délit… C'est injuste pour nos concurrents, mais c'est la règle du jeu ». Entretien **17** : 11 - 11 (0)
	« Il a fallu beaucoup de coordination pour que ça ne soit pas découvert… Oui ça m'a gêné de mentir, j'aurais préféré partir sur de bonnes bases ». Entretien **19** : 11 - 11 (0)
Absence d'émotions négatives	
Absence d'émotions négatives	*« C'est normal d'exagérer pour défendre son produit ».* Entretien **6** : 11 - 11 (0)
	« L'exagération de nos réalisations n'altère pas la qualité de notre service. L'objectif se limite à rassurer les clients ». Entretien **8 :** 16 - 18 (0)
	« Le mensonge n'est pas forcément malhonnête ». Entretien **12** : 15 - 17 (0)
	« Je ne vois pas de raisons valables pour être gêné… C'est un mensonge anodin ». Entretien **13** : 18 - 18 (0)
	« Il n'y a pas de quoi se lever la nuit ». Entretien **14** : 11 - 12 (1)
	« Non ça ne me dérange pas autant ». Entretien **16** : 12 - 12 (2)
	« Ce n'est pas une question d'éthique ». Entretien **18** : 13 - 15 (0)

Annexe G- Émotions ressenties à l'égard du mensonge

Tableau G.2 Causes des émotions ressenties à l'égard du mensonge

	Forme(s) de mensonge	*Émotion(s)*	*Cause(s) de l'émotion*
Ent*1	*Falsification*	*Culpabilité/Anxiété*	*Violation de la confiance des investisseurs / Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte*
Ent*2	*Falsification*	*Anxiété*	*Peur de perte de la crédibilité en cas de découverte du mensonge*
Ent*3	*Équivocation*	*Culpabilité*	*Manipulation des autres*
Ent*4	*Omission/ Équivocation*	*Culpabilité/Anxiété*	*Violation de la confiance des clients / Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte*
Ent*5	*Omission*	*Anxiété*	*Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte*
Ent*6	*Exagération*	-	-
Ent*7	*Omission/ Équivocation*	*Culpabilité/Anxiété*	*Violation de la confiance des clients / Peur de perte de la crédibilité en cas de découverte du mensonge*
Ent*8	*Exagération*	-	-
Ent*9	*Falsification*	*Culpabilité/Anxiété*	*Violation de la confiance des clients / Peur de perte de la crédibilité en cas de découverte du mensonge*
Ent*10	*Falsification*	*Culpabilité*	*Violation de la confiance des clients*
Ent*11	*Équivocation*	*Culpabilité*	*Manipulation des autres*
Ent*12	*Falsification*	-	-
Ent*13	*Falsification*	-	-
Ent*14	*Exagération*	-	-
Ent*15	*Falsification*	*Anxiété*	*Peur de perte de la crédibilité en cas de découverte du mensonge*
Ent*16	*Exagération*	-	-
Ent*17	*Exagération*	*Culpabilité/Anxiété*	*Porter préjudice au concurrent / Peur d'être découvert à cause de l'illégalité de l'acte*
Ent*18	*Exagération*	-	-
Ent*19	*Falsification*	*Culpabilité/Anxiété*	*Violation de la confiance du fournisseur / Peur de perte de la crédibilité en cas de découverte du mensonge*
Ent*20	*Omission*	*Anxiété*	*Peur de perte de la crédibilité en cas de découverte du mensonge*

Annexe G- Émotions ressenties à l'égard du mensonge

Tableau G.3 Valeurs éthiques du mensonge sur la base des émotions éprouvées par les entrepreneurs

	Forme de mensonge	*Émotion*	*Cause de l'émotion*	*Jugement éthique*
*ENT*1*	*Falsification*	*Culpabilité/Anxiété*	*Enfreindre ses propres standards* *Illégalité de l'acte*	*Comportement non éthique et déviant*
*ENT*2*	*Falsification*	*Anxiété*	*Peur de perte de la crédibilité*	*Comportement déviant mais pas non éthique*
*ENT*3*	*Équivocation*	*Culpabilité*	*Enfreindre ses propres standards*	*Comportement non éthique mais pas déviant*
*ENT*4*	*Omission/ Équivocation*	*Culpabilité/Anxiété*	*Tromper les autres* *Illégalité de l'acte*	*Comportement non éthique et déviant*
*ENT*5*	*Omission*	*Anxiété*	*Illégalité de l'acte*	*Comportement déviant mais pas non éthique*
*ENT*6*	*Exagération*	-	-	-
EN7	*Omission/ Équivocation*	*Culpabilité/Anxiété*	*Tromper les autres* *Peur de perte de crédibilité*	*Comportement non éthique et déviant*
*ENT*8*	*Exagération*	-	-	-
*ENT*9*	*Falsification*	*Culpabilité/Anxiété*	*Tromper les autres* *Peur de perte de crédibilité*	*Comportement non éthique et déviant*
*ENT*10*	*Falsification*	*Culpabilité*	*Tromper les autres* *Enfreindre ses propres standards*	*Comportement non éthique mais pas déviant*
*ENT*11*	*Équivocation*	*Culpabilité*	*Tromper les autres*	*Comportement non éthique mais pas déviant*
*ENT*12*	*Falsification*	-	-	-
*ENT*13*	*Falsification*	-	-	-

*ENT*14*	*Exagération*	-	-	-
*ENT*15*	*Falsification*	*Anxiété*	*Peur de perte de crédibilité*	*Comportement déviant mais pas non éthique*
*ENT*16*	*Exagération*	-	-	-
*ENT*17*	*Exagération*	*Culpabilité/Anxiété*	*Enfreindre les concurrents* *Illégalité de l'acte*	*Comportement non éthique et déviant*
*ENT*18*	*Exagération*	-	-	-
*ENT*19*	*Falsification*	*Culpabilité/Anxiété*	*Tromper les autres* *Peur de perte de crédibilité*	*Comportement non éthique et déviant*
*ENT*20*	*Omission*	*Anxiété*	*Peur de perte de crédibilité*	*Comportement déviant mais pas non éthique*

Annexe H- Gestion des émotions négatives

Tableau H : Techniques et stratégies employées pour gérer la culpabilité et l'anxiété découlant du mensonge

			Ent *1	Ent *2	Ent *3	Ent *4	Ent *5	Ent *6	Ent *7	Ent *8	Ent *9	Ent *10	Ent *11	Ent *12	Ent *13	Ent *14	Ent *15	Ent *16	Ent *17	Ent *18	Ent *19	Ent *20
*Ratio*Culp**	*Déni respons**		1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
	*Déni illeg**		0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	*Comp*Soc**		0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	*App*For*loyau**		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0
*Ratio*Anx**	*Dis**	*Ob*Dir**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		*Inv**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
		Dénonc	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	*Ev*Ris**	*Mag*Con**	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
		*Pro*Eff**	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
		*Imm*Tem**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		*Pro*Vic**	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		*Con*Eff**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		*Con*Soc**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Annexe I- Processus du mensonge

Tableau I Comparaison des processus à travers la méthode de quantification

	Phase d'indentification de problèmes	*Phase de construction du mensonge*				*Phase de prise de décision*		*Phase de transmission*	*Phase de contrôle*
		Identification des victimes	*Identification de la forme du mensonge*	*Identification des complices*	*Identification des émotions activées*	*Facteurs encourageant le mensonge*	*Neutralisation des émotions négatives*		
Ent 1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*
Ent 2*	*1*	*1*	*1*	*1*	*0*	*1*	*1*	*1*	*0*
Ent 3*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*0*
Ent 4*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*0*
Ent 5*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*0*	*1*
*Ent*6*	*1*	*1*	*1*	*0*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*
Ent 7*	*1*	*1*	*1*	*1*	*0*	*1*	*1*	*1*	*1*
Ent 8*	*1*	*1*	*1*	*0*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*
Ent 9*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*
Ent 10*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*0*
*Ent*11*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*0*
Ent 12*	*1*	*1*	*1*	*0*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*
Ent 13*	*1*	*1*	*1*	*0*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*
Ent 14*	*1*	*1*	*1*	*0*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*
Ent 15*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*
*Ent*16*	*1*	*1*	*1*	*0*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*
Ent 17*	*1*	*1*	*1*	*1*	*0*	*1*	*1*	*1*	*1*
Ent 18*	*1*	*1*	*1*	*0*	*0*	*1*	*0*	*1*	*0*
*Ent*19*	*1*	*1*	*1*	*1*	*0*	*1*	*1*	*1*	*1*
Ent 20*	*1*	*1*	*1*	*1*	*0*	*1*	*1*	*0*	*1*
Fréquence	*20*	*20*	*20*	*13*	*8*	*20*	*13*	*18*	*8*
Fréquence en %	*100%*	*100%*	*100%*	*65%*	*40%*	*100%*	*65%*	*90%*	*40%*

Table des matières

Remerciements I
Résumé III
Abstract IV
Liste des acronymes V
Sommaire VI

INTRODUCTION GENERALE I

1. Problématique et objectifs de la recherche 4
2. Aperçu sur la démarche méthodologique de la recherche 6
3. Architecture de la thèse 7

PARTIE I. DE LA LÉGITIMITÉ ORGANISATIONNELLE ET DU MENSONGE 11

CHAPITRE 1. Mensonge et légitimité : une antinomie opportune pour les petites et nouvelles entreprises 12

Section 1. Ambiguïté autour de la pratique du mentir 13
1. Rôle de l'intention dans le mensonge 18
2. Typologie du mensonge 19

Section 2. Légitimité organisationnelle : condition sine qua non à la survie des entreprises. 21
1. Cycle de la légitimité organisationnelle 25
2. Distinction entre légitimité et réputation 27

Section 3. Stratégies et mécanismes de réponse au déficit de légitimité 30
1. Stratégies de légitimation organisationnelle 31
2. Mécanismes de légitimation organisationnelle 34

Section 4. Lien entre mensonge et légitimité des petites et nouvelles entreprises 39
1. Avantages du mensonge par rapport à la vérité 40
2. Rôle des parties prenantes dans l'incitation aux mensonges de légitimation 40

CHAPITRE 2. Le mensonge du point de vue de l'éthique 42

Section 1. Rapport de l'action avec la morale, l'éthique, la déviance et le crime 44

Section 2. Considérations éthiques du mensonge selon les approches classiques 48
1. Approche déontologique 48
2. Approche utilitariste 50
3. Approche du contrat social intégré 51

Section 3. Approche basée sur les émotions en tant que substitut aux approches classiques 55
1. Conscience des règles sociales 56
2. Préservation d'un concept de soi positif 58
3. Fiabilité des émotions en tant que source d'information 59
4. Typologie des émotions activées par le mensonge 60

CHAPITRE 3. Le mensonge : un processus à triple facette 65

Section 1. Processus cognitif du mensonge 66
1. Modèle du mensonge à quatre facteurs 67
2. Modèle du mensonge par le secret 69
3. Modèle d'activation-décision-construction 69
4. Modèle hypothétique de la tromperie 71
5. Modèle d'activation-décision-construction-action 72

Section 2. Processus d'échange du mensonge 73
1. Nombre de participants impliqués dans le mensonge 75
2. Niveau d'interactivité des participants lors du mensonge 81
3. Caractéristiques des moyens de communication du mensonge 84

Section 3. Processus émotionnel du mensonge 86
1. Gestion de la culpabilité 87
2. Gestion de l'anxiété 93

CONCLUSION DE LA PARTIE I 97

PARTIE II. INVESTIGATION ET ANALYSE DES RESULTATS 100

CHAPITRE 4. Design et methodologie de la recherche 101

Section 1. Contexte de la recherche 102
1. Définition de la petite et nouvelle entreprise 103
2. Contexte tunisien relatif au développement des petites et nouvelles entreprises 112

Section 2. Conception de la méthodologie de la recherche 115
1. Positionnement épistémologique 116
2. Démarche de création de connaissance 120
3. Approche qualitative 122
4. Technique d'approche du terrain 125

Section 3. Choix et description de l'échantillon 131
1. Critères de sélection de l'échantillon 132
2. Taille de l'échantillon 133
3. Construction de l'échantillon 135
4. Caractéristiques de l'échantillon retenu 136
5. Déroulement des entretiens 146

CHAPITRE 5. Autopsie des cas de mensonge de legitimation collectés 150

Section 1. Nature des problèmes rencontrés par les petites et nouvelles entreprises 151
1. Analyse de contenu et protocole de codage des données 152
2. Résultats des analyses opérées 153
3. Description et discussion des problèmes rencontrés par les petites et nouvelles entreprises 157

Section 2. Typologie des mensonges de légitimation émis par les entrepreneurs 169
1. Analyse thématique de contenu 169
2. Typologie des mensonges de légitimation identifiés 170

Section 3. Facteurs encourageant l'apparition des mensonges de légitimation 178
1. Analyse thématique de contenu 179
2. Nature des facteurs stimulant les mensonges de légitimation 179

Section 4. Caractéristiques relatives à la communication des mensonges de légitimation 186
1. Analyse thématique de contenu 186
2. Moyens de communication et caractéristiques des participants 188

Section 5. Application de l'approche basée sur les émotions 196
1. Analyse thématique de contenu 197
2. Identification des émotions provoquées par les mensonges de légitimation 198
3. Lien entre les émotions et les formes de mensonge de légitimation 207
4. Considérations éthiques des mensonges de légitimation telles que perçues par les entrepreneurs 212

Section 6. Gestion des émotions négatives activées par le mensonge 216
1. Analyse thématique de contenu 216
2. Gestion du sentiment de culpabilité 220
3. Gestion du sentiment d'anxiété 223

CHAPITRE 6. Reconstitution du processus operatoire relatif aux mensonges de legitimation 231

Section 1. Mise au point autour de la notion de processus 232
1. Caractéristiques générales d'un processus 232
2. Méthodes d'identification des processus 242

Section 2. Caractéristiques de l'analyse 248

Section 3. Processus individuels des mensonges de légitimation collectés 253

Section 4. Processus général du mensonge de légitimation 292
1. Justification de l'agencement des phases du processus 293
2. Phases du processus du mensonge de légitimation 294

CONCLUSION DE LA PARTIE II 305

CONCLUSION GENERALE 307

1. Problématique, objectif et méthodologie 308
2. Synthèse des résultats de la recherche 309
3. Contributions de la recherche 312
4. Limites de la recherche 315
5. Perspectives de la recherche 316

Bibliographie..... 319
Liste des tableaux 346
Liste des figures..... 348
Liste des annexes…….…….350

Résumé: Le présent travail de recherche a pour objectif de focaliser l'attention sur le concept de « mensonge de légitimation » afin de briser les tabous l'entourant et apporter un éclairage théorique sur un phénomène organisationnel prégnant. Il vise, particulièrement, à fournir des éléments de compréhension sur la façon dont certains entrepreneurs agissent afin d'acquérir, moyennant le mensonge, une légitimité initiale à leurs petites et nouvelles entreprises. Cette légitimité leur permet de remporter le soutien des parties prenantes et d'accéder aux ressources requises pour le développement de leurs activités. L'étude de l'association antinomique du mensonge et de la légitimité nous a amené à nous pencher sur deux questions : la première question est liée aux considérations éthiques du mensonge et la deuxième question concerne son processus de réalisation.

Sur le plan théorique, notre étude a procédé à une réévaluation des approches morales classiques et a proposé une nouvelle alternative dépassant les anomalies opérationnelles dépistées. Par ailleurs, la multi-dimensionnalité du processus du mensonge a été démontrée par le croisement de plusieurs champs disciplinaires examinant, à la fois, la cognition, les échanges sociaux et les émotions.

Sur le plan méthodologique, notre étude s'est basée sur une approche qualitative explorant en profondeur les perceptions, les caractéristiques ainsi que le processus du mensonge de légitimation auprès d'une vingtaine d'entrepreneurs tunisiens. L'examen des données collectées s'est appuyé sur des analyses de contenu complétées par des démarches assignées aux cartes visuelles.

Les résultats ont suggéré un processus du mensonge de légitimation composé de cinq phases : (1) une phase d'identification de problèmes, en lien avec la légitimité organisationnelle, dont les solutions reconnues sont inaccessibles. (2) Une phase de construction de la manœuvre mensongère permettant à l'entrepreneur d'identifier ses complices, les parties prenantes victimes et de déterminer la forme et le contenu du mensonge. Durant cette phase, des émotions morales négatives, telles que l'anxiété et la culpabilité, sont susceptibles d'émerger chez l'entrepreneur. Elles reflètent, par leur nature, la valeur éthique associée au mensonge. (3) Une phase de prise de décision, lors de laquelle l'entrepreneur, poussé par ses ambitions et par d'autres facteurs environnementaux, procède à la rationalisation de son comportement et à la neutralisation des émotions négatives qui en découlent. (4) Une phase de réalisation de la manœuvre mensongère et (5) une phase de contrôle.

L'examen des considérations éthiques du mensonge a laissé apercevoir un « espace moral individuel libre », représentant une marge entre les valeurs éthiques individuelles de l'entrepreneur, les normes éthiques et morales de la société et de la profession ainsi que les circonstances, permettant l'émission de certains mensonges sans qu'ils ne soient perçus comme un dépassement des limites éthiques.

Abstract: This research aims to focus the attention on the concept of "legitimation lie" in order to break the silence surrounding it and to shed light on an organizational phenomenon that is not as rare as what we could believe. Specifically, it provides an explanation of how some entrepreneurs succeed in acquiring initial legitimacy for their small and new businesses through lies. The study of the antithetical association of legitimacy and lies led us to focus on two research axes: on the one hand, the ethical considerations attributed to legitimacy lies and on the other hand, the process of their realization.

On the theoretical level, our study required a reassessment of classical moral approaches, with the aim to offer a new alternative that goes beyond the operational limits encountered. In addition, the multi-dimensionality of lying process has been illustrated by the intersection of several disciplinary fields examining cognition, social exchanges and emotions.

On the methodological level, this work was based on in-depth interviews conducted with 20 entrepreneurs of newly founded small businesses. The examination of the collected data was mainly based on thematic content analyzes preceded or completed, when necessary, by content analyzes or by practices appropriate to visual maps.

The results suggest a process of legitimation through lies made of five phases: (1) a phase of identification of problems related to the organizational legitimacy in which the solutions usually practiced used are inaccessible. (2) A phase of construction of the lying's tactic in which the entrepreneur identifies his / her collaborates, the victims and determines the form and content of the lie. During this phase, negative moral emotions, such as anxiety and guilt, are likely to emerge. These emotions reflect by their natures the ethical value associated to the lie. (3) A decision-making phase in which the entrepreneur, pushed by his ambitions and other environmental factors, rationalizes his behavior and neutralizes the negative emotions felt. (4) A phase of realization of the lying's tactic and (5) a phase of control.

The examination of the ethical considerations of lies revealed a "free individual moral space" - representing a margin between social and professional ethical standards, individual ethical norms and the circumstances surrounding the lies, where entrepreneurs allow themselves the right to use some forms of lie, according to their own rationality operating in that margin, without perceiving themselves as overstepping ethical limits.