

CHAPITRE 4

L'engagement responsable de dirigeants de petites entreprises (PE) : validation d'une grille de lecture

Agnès PARADAS

MCF HDR Sciences de Gestion – Montpellier Research in Management

Introduction

La RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) est aujourd'hui reconnue comme une démarche volontaire d'engagement responsable¹ concernant plus particulièrement les enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux, tout en conservant la mission économique de l'entreprise. Les parties prenantes, en relation plus ou moins proche avec l'entreprise, sont également concernées et doivent être considérées. Toutefois, si la définition est relativement acceptée, la mise en œuvre pose de vraies difficultés, en particulier en termes de hiérarchisation des priorités et de faisabilité globale, mise à mal par les conflits d'intérêts entre les différentes missions.

1. La commission européenne propose une communication en 2011 qui évoque une responsabilité des entreprises vis-à-vis de la société. Le pré-requis est le respect des lois et des conventions. Une grande attention doit être portée envers les parties prenantes et les préoccupations sont d'ordre social, environnemental, éthique et des droits de l'homme, l'idée étant de créer une communauté de valeurs pour toutes les parties prenantes et de prévenir les effets négatifs. http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=OCDSQFjAB&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fenterprise%2Fnewsroom%2Fcf%2F_getdocument.cfm%3Fdoc_id%3D7009&ei=mqZHU4eYNemp0QXrzoGwAQ&usg=AFQjCNH2ohG3G9bOW6eqZT_9DbESJQvtmA

LUCIE², label de référence en matière de RSE aligné sur la norme iso 26000, a rendu en 2014 un rapport rédigé pour la plateforme RSE gouvernementale. D'après ses calculs, seules 2 PME sur 1 000 ont un bon degré de maturité en termes d'engagement responsable, et 1 % un engagement important. L'engagement partiel touche 4 % des petites structures. 53 % des PME seraient *RSE-opportunistes*, ce qui correspondrait aux « Mr Jourdain » ayant de bonnes pratiques RSE sans le savoir, développées par contrainte ou par intérêt. Enfin, 29 % des PME ne seraient pas du tout engagées. Cela marque un fossé important avec les pratiques des plus grandes entreprises, nettement plus impliquées. Or, les PME représentant plus de 99 % des entreprises, et environ les deux tiers de l'emploi, il semble indispensable de s'interroger sur les sources de l'engagement de manière à pouvoir agir. L'enjeu d'un développement de l'engagement responsable dans les petites entreprises est donc de taille.

Les petites entreprises sont caractérisées par une très forte centralisation et une faible formalisation, ce qui impacte très fortement les pratiques de RSE (Courrent, 2012).

D'une part, dans la majorité des cas, c'est le dirigeant qui définit sa stratégie à partir d'une vision plus ou moins claire et surtout de ses représentations personnelles et sociales (Paradas, 2007). Il se confond souvent avec sa structure qui aligne son développement économique sur la réalisation personnelle de son dirigeant. La position fréquente de propriétaire accroît le pouvoir de gouvernance et donc l'influence. Elle provoque également des décisions particulières liées à une proximité qui rend les conséquences des actes et de choix beaucoup plus directement perceptibles (Jaouen & Torres, 2008).

D'autre part, les outils formalisés sont souvent mal perçus, car ils ne répondent pas à l'hétérogénéité des situations et à la nécessaire flexibilité. Ils demandent de plus un investissement important en temps et autres ressources car il faut en prendre connaissance, les adapter et suivre leur intégration dans l'entreprise. Pour toutes ces raisons, les modèles et outils qui ont été développés spécifiquement pour les petites structures peinent à s'installer durablement (Debray & al., 2014).

2. <http://cdurable.info/Mise-en-oeuvre-de-la-RSE-dans-les-entreprises-francaises-Bilan-LUCIE.html>; <http://labellucie.com/>

Pour que le dirigeant accepte le changement, il faut donc que les propositions qui lui sont faites trouvent un écho en lui. Soit par l'intérêt qu'il va y trouver ou par la contrainte incontournable, ce que démontrent les résultats du sondage LUCIE, soit parce que ça lui permet d'appliquer ses convictions, ce qui ressort également nettement d'autres enquêtes³. Enfin, les PME sont très liées à leur environnement, et donc, en langage RSE, à leurs parties prenantes. Les relations interpersonnelles y trouvent une large place.

Il semble ainsi nécessaire de s'interroger à propos des éléments qui peuvent inciter les dirigeants à s'impliquer en RSE de manière à proposer des pistes de sensibilisation et/ou d'apprentissage. Pour cela, la recherche se propose de présenter une grille de lecture construite sur des bases théoriques et empiriques et de la tester à l'aide de verbatims issus d'une enquête à questions ouvertes auprès de 80 dirigeants de petites entreprises. Ces travaux permettent de valider la grille mais également de percevoir des freins et des possibilités d'apprentissage en matière d'engagement responsable.

Dans un premier temps, la construction de la grille sera présentée pour ensuite, dans un second temps, faire l'objet d'une illustration à l'aide des verbatims de l'étude.

1. Construction théorique et empirique d'une grille de lecture

Réfléchir autour des sources de l'engagement revient à accepter l'idée selon laquelle les dirigeants sont les principaux acteurs du changement et que leurs représentations sont en cela essentielles. En psychologie sociale, la représentation peut être définie comme le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique (Abric, 1994). La construction d'un cadre de référence cognitif et l'importance des représentations dans les prises de décisions sont donc affirmées ici. Cela n'exonère pas toutefois une recherche sur la variété des sources d'engagement qui seront privilégiées.

3. En 2002, l'observatoire des PME européennes observait que dans 60 % des cas les convictions étaient citées comme éléments de motivation pouvant inciter les dirigeants à s'engager de manière responsable.

1.1 La construction de la matrice : les sources de l'engagement

La grille proposée a été réalisée et présentée dans une publication précédente (Paradas, 2011). La démarche abductive employée, par des aller-retour réguliers entre le terrain et les travaux de recherche, a permis depuis de préciser certains points. Ses principes de construction vont être rapidement rappelés et sa version actuelle présentée.

C'est une tentative d'application du modèle de Carroll (1979) au cas des PME qui a été à l'origine de notre première réflexion sur les sources de RSE. Carroll présente un modèle dans lequel la première source est l'économique. Nous sommes alors en 1979 et la vision de l'auteur s'accorde bien avec une époque où la maximisation des profits est la seule responsabilité des entreprises. Bien sûr, la proposition va faire date en ajoutant trois autres responsabilités sur ce socle économique : la responsabilité légale, la responsabilité morale ou éthique et la responsabilité discrétionnaire ou philanthropique. Un premier constat va conditionner l'application du modèle aux PME : les « PMIstes » observent depuis longtemps d'autres motivations que la maximisation des profits pour les dirigeants (Julien, 2005). Il est ainsi difficile de hiérarchiser les sources en commençant par l'économique⁴. De plus la source légale n'est plus vraiment reconnue aujourd'hui comme appartenant à la RSE puisqu'il s'agit de pratiques volontaires. Il apparaît toutefois que dans les PE, la responsabilité relève encore souvent d'un respect des minima légaux⁵, peu considérés par de nombreux dirigeants⁶ qui gèrent dans l'urgence sans avoir toujours les ressources nécessaires à l'application (temps, finances, information, locaux...). Les deux dernières propositions de Carroll concernent l'aspect moral ou éthique (qui consiste à ne pas faire de tort à autrui) et l'aspect philanthropique ou discrétionnaire (qui consiste à améliorer la qualité de vie des parties prenantes). Ces deux types de responsabilité sont développés dans les petites entreprises, certainement de manière très informelle et peu reconnue par les cadres classiques de la RSE. Les effets de proximité jouent un rôle majeur dans la qualité des relations humaines (Mahé de Boislandelle, 1996), presque indispensable à une

4. Si ce n'est dans une logique où les résultats doivent permettre de subvenir aux besoins de l'activité.

5. Par exemple, l'Institut National de Recherche et de Sécurité pointe une difficulté des PE à s'impliquer dans la prévention des accidents et des maladies, citant pour 2010, 53 % de dirigeants ne voyant pas l'intérêt d'un document unique de sécurité, et un peu moins d'un tiers n'en a pas. Il est pourtant obligatoire pour tous depuis 2001. <http://www.inrs.fr/accueil/footer/presse/cp-enquete-sante-travail-tpe.html>

6. Sites du Crocis, de l'Agefos-PME, de l'Observatoire des PME, A.Paradas (2006).

vie agréable dans et hors de l'entreprise. Cependant, ces responsabilités sont rarement reliées à une véritable stratégie donnant lieu à l'intégration d'une « logique RSE » dans l'entreprise (Quairel & Auberger, 2005). Finalement, la démarche des dirigeants dans ce contexte gagne à être volontaire et réflexive, c'est-à-dire que les dirigeants doivent pouvoir faire des liens explicites entre les résultats obtenus et leurs actions.

Au-delà de ces considérations empiriques, un dernier apport permet de comprendre la genèse du travail, c'est l'opposition maintenant largement relayée entre RSE utilitariste et RSE éthique (Courrent, 2012). Les gestionnaires ne sont apparemment pas les seuls à se poser ces questions. En effet, dans le numéro de Sciences Humaines de mai 2014, Molénat développe l'idée (p.11) selon laquelle la théorie de l'acteur rationnel, autrement dit l'idée que les individus n'agissent que par intérêt... est une idée très vivace en sciences économiques... mais... moribonde. Dans ce même numéro, des psychologues et des politologues vont également dans ce sens. Ainsi, si l'opposition entre deux logiques, l'une plus orientée vers l'humain et l'autre vers l'économique, peut choquer, elle reste porteuse de sens à la fois sur les plans théoriques et pratiques. Des juristes comme Supiot⁷ ou des sociologues cliniciens comme De Gaulejac (2005) affirment le sens d'une causalité selon laquelle l'entreprise est une production humaine et non l'inverse.

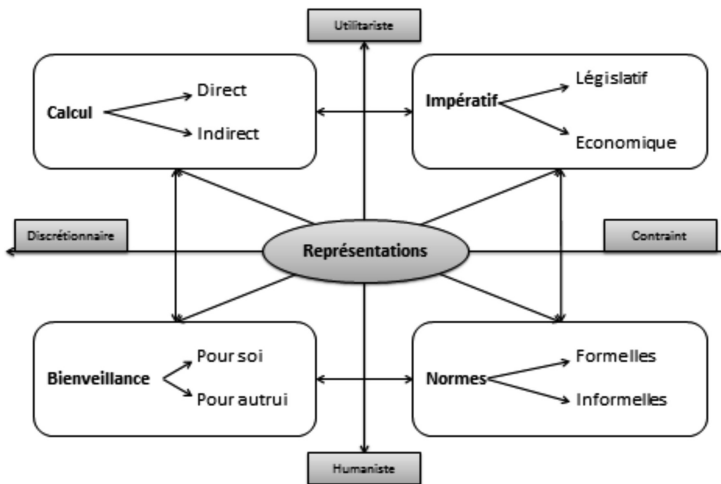
Un premier cadre peut émerger, davantage adapté à la situation des petites entreprises : il oppose sur un axe les aspects obligatoires et les aspects discretionnaires, et sur l'autre les sources plus tournées vers des préoccupations humaines et celles plus utilitaristes.

Un autre modèle (Sharma & Irving, 2005) est venu enrichir ce premier cadre en proposant, dans un autre contexte (celui de la transmission des PME) quatre bases d'engagement : l'engagement *affectif* basé sur le désir, qui renvoie à l'identité du dirigeant, à ses relations à l'entreprise et finalement son histoire ; le *normatif*, qui intègre les normes environnementales, familiales, institutionnelles ou sociétales ; l'engagement *par calcul* basé sur l'opportunisme, lié aux évaluations de coûts financiers ou sociaux ; l'*impératif* basé sur la nécessité. Cela a permis de construire une grille qui va être progressivement amendée et transformée au cours des différentes observations et lectures. La version actuelle est proposée en figure 1.

7. Alain Supiot, 2003, « Ressources humaines et non « matériel humain » », *Le Monde Initiatives*, novembre.

Les quatre catégories de sources d'engagement apparaissent et permettent une représentation assez exhaustive des situations. Les représentations sont au centre. Elles déterminent à la fois les valeurs et les croyances des dirigeants, leurs aspirations et leur vision du monde. Ce sont ces représentations qui les pousseront à agir d'une certaine façon, et donc finalement à choisir l'un ou l'autre des moteurs de l'engagement : certains vont être davantage sensibles à l'efficacité de gestion, choisissant le calcul. D'autres privilégieront la conformité et donc suivront des impératifs législatifs, voire économiques. Une troisième catégorie pourra être davantage sensible à une recherche de légitimité, renforcée par une adhésion à des normes, plus ou moins formelles. Enfin, des dirigeants vont être davantage portés par des dimensions affectives et se situer dans des logiques de bienveillance, envers les autres mais également envers soi-même.

Figure 1 – Sources de l'engagement responsable du dirigeant de PE

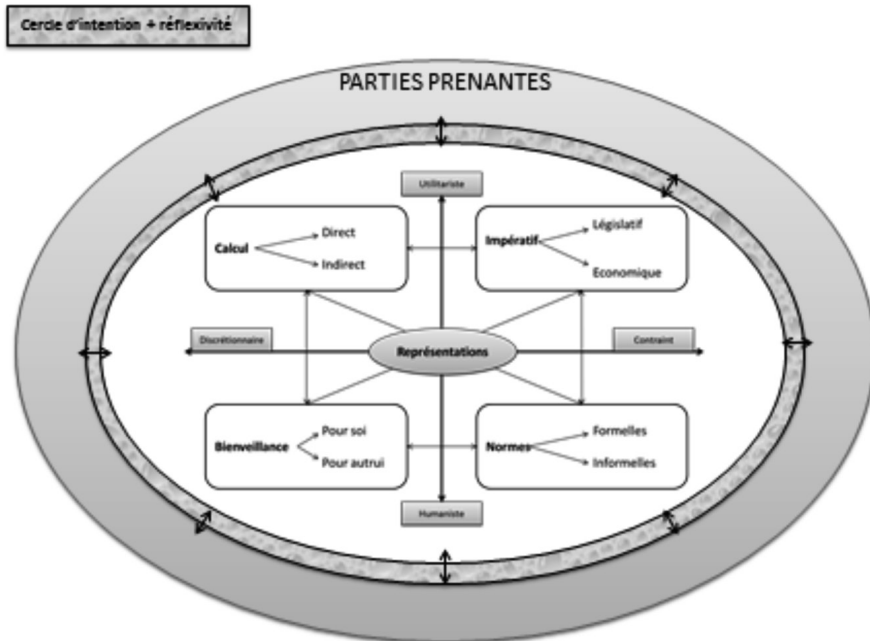


Il semble utile de préciser que la grille valide certaines propositions relayées par d'autres disciplines, selon lesquelles nous n'agissons pas seulement par intérêt mais aussi en fonction de nos émotions ou de principes moraux (Molénat, 2014). Les psychologues mettent d'ailleurs en avant l'influence des émotions dans la prise de décision, ces émotions venant contredire les convictions déclarées.

De plus, l'individu n'est pas une monade : il vit en société, au milieu d'autres qui l'influencent et qu'il influence en retour. Les interactions sociales jouent ainsi un rôle majeur sur les choix effectués. C'est donc en interaction avec de nombreuses parties prenantes qu'il va forger sa vision et sa stratégie, y compris en matière d'engagement responsable. La grille doit ainsi être enrichie de cette dimension relationnelle.

1.2 *Positionnement de la matrice dans son environnement : les parties prenantes*

Les parties prenantes sont les partenaires en relation d'influence avec l'entreprise. Leur prise en compte conduit à l'ajout d'une dimension nouvelle, l'efficacité, relative à un panier de satisfaction des besoins de tous les partenaires (Friedlander & Pickle, 1968). Elles peuvent être plus ou moins déterminantes pour le fonctionnement de l'entreprise (Hillman & Keim, 2001). Dans le cercle le plus proche, elles sont représentées par le dirigeant lui-même (étant propriétaire, il est souvent l'actionnaire), les associés, la famille et les amis. Les salariés et les sous-traitants sont concernés, tout comme les partenaires économiques : fournisseurs, clients, concurrents, donneurs d'ordres... Ensuite, les dirigeants peuvent également être en relation avec les banquiers, des conseillers ou des experts. Puis de manière plus abstraite, la communauté locale et ses acteurs ainsi que la nature et ses besoins. Enfin, les pouvoirs publics et le système économique sont également présents dans le panorama des PE. Par contre, les ONG, souvent citées pour les grandes entreprises, le sont beaucoup moins pour les petites (Paradas, 2006).

Figure 2 – Le dirigeant en interaction avec les parties prenantes

Il apparaît donc que les petites entreprises sont très insérées, voire encastrées (Granovetter, 1985) dans leur environnement. Les relations interpersonnelles déterminent souvent les stratégies, à l'interne et à l'externe. Les frontières des PE sont d'ailleurs souvent difficiles à identifier clairement tant les relations peuvent être personnalisées. Les dirigeants sont considérés comme des êtres sociaux, produits de leur milieu. Les cultures, les besoins, les habitudes de la communauté dans laquelle ils sont insérés se reflètent dans la façon dont ils dirigent leur entreprise (Julien, 2005). Ainsi, les problèmes de management des PE doivent souvent être posés en termes psychosociologiques (Torres, 2003). Les représentations des dirigeants vont être déterminantes à la fois dans la formulation de la stratégie et les choix de développement et d'engagement, et dans les relations avec les parties prenantes. Et les actions résultant des processus d'engagement des dirigeants vont justement être perceptibles et identifiables auprès des parties prenantes. Les choix et les comportements des dirigeants se répercutent en effet sur leur environnement proche ou lointain.

Dans le sens inverse, les parties prenantes et l'environnement dans lequel évolue l'entreprise vont faire évoluer les représentations des dirigeants. Chacune des parties prenantes appartient au système et constitue un sous-système qui a ses propres logiques et attentes. Les parties prenantes ont la place que les dirigeants leur attribuent en fonction de leurs représentations. Les schémas mentaux des dirigeants sont ainsi essentiels pour définir les relations et les influences avec les différents partenaires (Gond et Mercier, 2006).

Les flèches de la grille permettent de visualiser ce mouvement à double sens. La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) apporte un éclairage intéressant. Cette théorie issue de la psychologie sociale présente l'intention comme prédicteur du comportement, les croyances comportementales, normatives, subjectives et de contrôle venant en amont de cette intention. Il présente donc un processus croyances-intention-comportement qui peut donc être repris ici. Les croyances étant considérées comme un état mental identifiant une représentation comme vraie. L'espace entre les parties prenantes et les déterminants internes est donc appelé ici cercle d'intention. Il contribue à la compréhension d'une dynamique d'action mais également d'évolution des croyances, en fonction des expériences vécues et des influences subies. Plus que de relation de cause à effet il est donc nécessaire d'évoquer davantage les interactions.

Au final, les différentes sources de l'engagement du dirigeant seront déterminées à la fois par les représentations des dirigeants et par les influences des parties prenantes, dans une dynamique interactive permanente. Les perceptions jouent évidemment un rôle majeur, venant renforcer des représentations déjà présentes. Par exemple, un dirigeant sensible à la problématique environnementale va beaucoup plus vite percevoir les enjeux d'une gestion des déchets, et intégrer des pratiques de manière bien plus rapide.

De nombreuses illustrations supplémentaires peuvent permettre de mieux comprendre ces dynamiques. C'est l'objet de la seconde partie.

2. Illustration par des verbatim et implications

Il est apparu important de vérifier le fonctionnement de cette grille. Différentes approches ont été développées pour cela et parmi elles une enquête par guide d'entretien visant à identifier des situations et des illustrations des sources de l'engagement.

2.1 La méthode

Une étude a ainsi été menée en 2013 auprès de 80 dirigeants de PE (petites entreprises de moins de 50 salariés) de secteurs variés. L'échantillon (de convenance) reflète une répartition des effectifs représentative du terrain, mais aucune entreprise de moins de 2 personnes n'a été retenue. La répartition selon le sexe des dirigeants respecte la proportion du tiers de femmes, constatée dans le monde économique. La diversité des profils est présente en termes d'âge, d'ancienneté, de formation ou d'orientation (technique, gestionnaire, commerciale) des dirigeants. Ces précisions sont importantes car les pratiques socialement responsables peuvent être influencées par des éléments de profil de dirigeants ou de caractéristiques d'entreprises.

Les questions exploitées concernent les pratiques volontaires développées par les dirigeants en termes de responsabilité environnementale, sociale, sociétale, ainsi que les raisons de la mise en œuvre de ces pratiques. Une précaution a été prise pour limiter les discours auto valorisants et réduire les difficultés face au concept RSE peu connu en PME, car le guide d'entretien a été rédigé en demandant simplement si des actions volontaires étaient menées dans tel ou tel domaine, et pour quelles raisons. Les verbatim proposés ici portent donc sur les raisons exprimées.

L'objectif du traitement, dans ce chapitre est de proposer des verbatim illustrant la grille de lecture. Une synthèse de ces verbatim peut être ainsi proposée.

2.2 Les illustrations

Les réponses des dirigeants ont été regroupées au sein d'une matrice, présentée ci-dessous. L'exercice est destiné à illustrer les différentes sources de l'engagement et n'a pas une valeur représentative ou statistique, et donc les items présentés ont pu être cités par plusieurs dirigeants sans que cela soit précisé dans la matrice.

**L'ENGAGEMENT RESPONSABLE DE DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES (PE) :
VALIDATION D'UNE GRILLE DE LECTURE**

Sources	Environnement	Social	Sociétal
CALCUL	<p>Le recyclage des emballages permet une réelle économie. Il est moins coûteux de traiter nos déchets par nous-mêmes que de le faire faire par une société.</p> <p>Faire des économies d'énergie, matières premières, eau, bruit, papier. Baisse de la consommation d'énergie. Souci d'économie d'électricité. Limiter les coûts et améliorer l'organisation. Éviter le gaspillage.</p>	<p>Avoir des salariés plus performants.</p> <p>Développer la formation est indispensable car les produits évoluent constamment.</p> <p>Fidéliser les employés.</p> <p>Garder mes salariés le plus longtemps possible. Garder les ressources humaines.</p> <p>Économies de charges sociales.</p>	<p>C'est toujours bien d'avoir une clientèle locale car ça réduit les frais de transport</p>

<p>DIRECT</p>	<p>En économie tout est lié. Pérennité du métier fait dans le respect de l'écologie. Ne pas aller dans ce sens coûte cher. Les gens recherchent des produits bios et éthiques. Valoriser l'image de l'entreprise. Offrir un meilleur service. On veut promouvoir des produits de qualité. En dégradant la nature, c'est mon outil de travail qui se détériore.</p>	<p>Si le salarié a des soucis, il ne donne pas le meilleur de lui-même ce qui peut être un problème pour l'entreprise. Être dans une relation donnant donnant. La relation employeur employé est un échange et une meilleure entente apporte plus de rentabilité et de motivation. C'est primordial d'avoir des salariés en bonne santé. Favoriser la bonne entente entre salariés permet de créer un bon fonctionnement de l'entreprise. Créer une dynamique sociale au sein de l'entreprise pour une meilleure cohésion. Pour motiver les salariés. Permet aux salariés de s'investir et de s'impliquer plus activement.</p>	<p>Quand on a fait un don aux pompiers, six mois après, pour acheter des équipements, ils sont venus chez nous. Être implanté en local permet de faire des échanges de bons procédés. Le bouche-à-oreille est favorable à la fidélisation des clients. Faire connaître mon entreprise. On a reçu un label « entreprise citoyenne ». Les partenariats apportent plus de visibilité autant pour les associations que pour notre entreprise. La proximité améliore la communication et donc rend plus facile le travail. Participer à la vie du quartier crée une dynamique et des liens et permet d'être au courant de ce qui se passe. Et c'est plus facile de faire des choses à plusieurs.</p>
<p>INDIRECT</p>		<p>Motivation. Nous faisons attention à eux pour les encourager et les motiver. On veut leur montrer qu'ils sont importants. Pour fidéliser mes clients grâce à de bonnes compétences ; Que nos clients se sentent à l'aise. Travail bien fait. Pour valoriser le travail. Faire évoluer les employés et qu'ils travaillent dans de bonnes conditions.</p>	

**L'ENGAGEMENT RESPONSABLE DE DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES (PE) :
VALIDATION D'UNE GRILLE DE LECTURE**

<p align="center">IMPÉRATIF</p>	<p>Obligation On fait comme on peut, surtout avec toutes les règles à respecter qui l'obligent. C'est devenu obligatoire, même si je le faisais déjà avant.</p>	<p>C'est obligatoire. La mutuelle est obligatoire. Respecter le code du travail.</p>	
<p align="center">LÉGISLATIF</p>	<p>La loi nous impose certaines règles.</p>		
<p align="center">ÉCONOMIQUE</p>	<p>Pour la simple raison que le concept même de l'entreprise l'impose. Notre métier est d'améliorer l'environnement. C'est notre métier. Nous avons un risque si nous ne le faisons pas.</p>	<p>Les revenus financiers sont générés par l'entreprise qui assure la vie de tous les acteurs. C'est toute la politique d'insertion de notre entre- prise. C'est le fondement de mon activité et je l'ai choisie pour cela. Nous sommes en famille. Nous sommes peu : les relations personnelles sont très fortes.</p>	
<p align="center">NORMES FORMELLES</p>	<p>On essaie de respecter les normes. Respect de normes environnementales euro- péennes. On suit la norme iso 14001.</p>	<p>Par respect des règles de métier.</p>	

<p>INFORMELLES</p>	<p>C'est important de penser à notre planète. Il est essentiel aujourd'hui de limiter les effets de nos modes de consommation sur la nature. Nous avons conscience de l'impact de nos actes sur l'environnement. Prise de conscience croissante du respect de l'environnement. Pour les générations futures et l'avenir de la planète. Car c'est bon pour la planète. La pollution produit des maladies, détruit la nature, c'est dangereux. Il faut lutter contre le réchauffement climatique.</p> <p>Respect de l'environnement. Respect de la nature et de la santé. Participer comme nous le pouvons au respect de l'environnement. Ne pas dégrader l'environnement. Diminuer les émissions atmosphériques. Nous ne voulons pas trop puiser dans les ressources de la terre. Respect de la planète et de l'humain. Il est important d'avoir des valeurs environnementales.</p>	<p>Faire passer notre expérience aux salariés. J'ai eu la chance d'avoir mon père qui m'a tout de suite appris le métier. J'essaie de reproduire la même chose avec les jeunes. Transmettre un savoir-faire et des connaissances. L'avenir ça n'est plus nous, c'est les jeunes. On a fini notre travail, il faut que l'on forme les jeunes pour qu'ils prennent la place. Intéresser les futures générations qui prendront la relève. J'essaie de transmettre les savoirs aux jeunes pour passer le relais.</p>	<p>Ça fait partie des choses que tout le monde devrait faire pour améliorer la situation, on a un rôle éducatif. L'entreprise a des devoirs envers la société, vis-à-vis de l'État et des partenaires et acteurs avec qui elle est en lien. Car c'est un devoir. C'est important d'aider les gens. Aider les associations est un rôle majeur d'une entreprise insérée dans son environnement. Entre petites entreprises, il faut se soutenir.</p>
<p>BIENVEILLANCE</p>	<p>Lors d'une visite d'un site étranger, j'ai été écoeuré par la pollution. Je ne veux pas polluer. Pour des questions de goût, c'est un choix personnel vis-à-vis de l'environnement. Ça fait partie de mes convictions. J'ai des convictions. Nous y sommes sensibles. Ça me paraît plus cohérent de cultiver bio en respectant la nature.</p>	<p>Bonne ambiance. Qualité des relations humaines. J'aime être juste, correct et à l'écoute de mes salariés, ça me plaît de les aider. Faire travailler des artisans qui ont une culture qui nous plaît. Il faut développer le bien-être car ça doit être agréable de travailler tous ensemble, que le plaisir soit partagé. Le travail dans la bonne humeur est plus agréable. Si mes salariés sont bien, je suis bien aussi.</p>	<p>Mon fils joue dans le club que je soutiens. Mon fils fait partie du club de rugby. Il est important d'aider les associations car elles ont une place importante dans la vie de tous les jours. Ça nous plaît beaucoup de partager avec les gens de tous âges, de faire découvrir notre métier et nos passions. Je veux un magasin pour tous sans barrière.</p>

Certaines sources de la grille n'ont pas trouvé d'illustration. C'est le cas de l'impératif législatif et économique dans le domaine de l'engagement sociétal, ce qui se comprend aisément car d'une part les questions portaient sur le volontariat et d'autre part les dimensions sociétales sont moins encadrées que les dimensions sociales ou environnementales. Souvent, les dirigeants se représentent la question sociétale comme du bénévolat ou du sponsoring et donc des actes vraiment volontaires. Par contre, cela n'empêche pas les dirigeants d'y voir des avantages stratégiques et économiques.

Concernant ces dimensions obligatoires, les commentaires faits plus haut sont confirmés à propos de représentations des obligations légales comme relevant d'un effort volontaire de la part des dirigeants : « On fait comme on peut »...

Les verbatim aux thématiques proches ont été regroupés au sein de chaque rubrique. Les choix de classement ont été faits en fonction de la thématique principale, mais il apparaît clairement que certains verbatim auraient pu être présents dans plusieurs cadres.

Par exemple, lorsqu'un dirigeant parle de respect, de l'importance de se préoccuper de l'environnement... s'agit-il de bienveillance ou de normes internalisées ? Par ailleurs, il n'est pas évident de séparer de manière franche la bienveillance personnelle de la bienveillance pour autrui. Les deux sont souvent assez liés, et pouvoir assumer des croyances personnelles fortes de bienveillance envers autrui est une forme de bienveillance envers soi-même.

Enfin, un choix délibéré a été fait de classer la transmission des compétences à la jeunesse dans les normes informelles d'ordre social, alors que dans certains cas ça pouvait être plutôt apparaître comme de la bienveillance et quelquefois vu par les dirigeants comme appartenant à une mission de société allant au-delà des responsabilités sociales internes.

Cette matrice permet plusieurs conclusions :

- tout d'abord, les sources identifiées semblent bien présenter un caractère plutôt exhaustif (aucun verbatim n'a fait l'objet d'un non-classement) et sont donc représentatives des raisons exprimées ;
- par contre les rubriques n'apparaissent pas comme exclusives. Certains verbatim pourraient ainsi apparaître dans plusieurs cases. Et donc dans certains cas c'est une combinaison de différentes sources qui peut être identifiée ;

- les informations sont encore trop peu précises pour juger par exemple s'il s'agit de normes sociales internalisées ou de bienveillance. Notre expérience des PE nous laisse penser que les normes jouent un grand rôle, en particulier dans le domaine environnemental, car les dirigeants étaient plutôt rares à tenir ces discours il y a ne serait-ce que vingt ans ;
- les parties prenantes sont constamment évoquées dans les citations des dirigeants.

Il semble ainsi que la grille puisse être validée.

L'analyse des liens entre les sources des actions et les actions elles-mêmes (qui n'apparaissent pas ici) peut donner lieu à deux remarques principales :

- d'une part, une même action, par exemple le traitement des déchets, peut être réalisée pour différentes raisons (économies, normes, contraintes, bienveillance) par différents dirigeants, mais également pour un même dirigeant. Le même dirigeant peut donc être porté par plusieurs motivations pour agir ;
- d'autre part, les sources de l'action ne déterminent pas le type d'action. Par exemple, à la bienveillance ne correspondront pas uniquement des actions « humanitaires ».

Enfin, cette grille revêt une dimension supplémentaire qui n'a pas vraiment été exploitée ici, même si elle peut apparaître en filigrane. C'est la dynamique d'évolution des représentations et des sources d'engagement perçues et actives.

2.3 Freins et possibilités d'apprentissage : l'importance de la réflexivité

Afin de permettre l'engagement responsable des dirigeants, il semble bien sûr important d'en comprendre les moteurs. Mais cela doit également passer par les freins ressentis. Certains dirigeants ont exprimé des réponses négatives quant aux actions menées. Les raisons deviennent alors davantage des freins que des sources d'engagement. Ils sont présents à la fin de la matrice présentée et vont faire l'objet d'une rapide analyse. De plus, les situations ne peuvent être observées de manière statique car l'environnement et le dirigeant changent en permanence.

Les freins observés dans l'étude renvoient aux freins généralement constatés (Debray et al., 2014) : sentiment de ne pas être concerné, d'un manque de ressources (temps, moyens financiers, information...), méconnaissance et lassitude face à un discours politisé. Face à ces constats, il s'agit évidemment de développer des moyens adaptés aux attentes et aux difficultés des petites structures

au lieu de plaquer des solutions toutes prêtes et souvent conçues pour les plus grandes entreprises. Cependant, les freins exprimés semblent finalement assez peu nombreux et relèvent plutôt de représentations liées à une méconnaissance que de réalités de terrain.

Mais ces freins ne sont pas les seuls facteurs à prendre en compte dans le développement de l'engagement responsable. Il paraît essentiel de comprendre également la dynamique importante du processus d'engagement et donc l'évolution des sources d'engagement et des représentations. Gond et Mercier (2006) illustrent cette pensée en indiquant par exemple que la prise en compte d'une dimension dynamique permettrait de rendre compte de la façon dont les systèmes de valeurs se constituent à travers le temps et s'altèrent au fil des interactions avec les parties prenantes. Les interactions vont donc modifier les sources de l'engagement privilégiées. C'est le cas par exemple d'un impératif (norme essentielle, injonction d'un donneur d'ordre, attente forte d'un client...) qui va impliquer des dirigeants non concernés. Parmi ces dirigeants certains vont peut-être trouver un certain plaisir, une certaine fierté, ou éprouver une reconnaissance et cela va les conduire à s'engager davantage, les sources relevant alors plus de la bienveillance (envers soi ou les autres). Ils vont pouvoir aussi identifier les intérêts financiers ou relationnels avec leurs clients ou leurs salariés et donc progressivement être portés par des sources relevant plutôt du calcul. Finalement, la grille permet d'illustrer ce qui est aujourd'hui observé par de nombreux praticiens (voir par exemple Paradas et Texier, 2008) à savoir l'efficacité d'une pratique type « pied dans la porte ». Mais cela nécessite de favoriser la réflexivité. La réflexivité peut être désignée pour illustrer le renforcement progressif des pratiques et la dynamique circulaire permanente des valeurs et représentations. Dans les modèles d'apprentissage (Weil-Barais, 2001) la réflexivité traduit la capacité à pouvoir faire des liens implicites entre les résultats obtenus et leur conduite. Cette réflexivité permet de donner un caractère « renforçant » aux comportements eux-mêmes. C'est le cas de la satisfaction que le sujet éprouve dans l'accomplissement d'une tâche. La forte centralisation, la réactivité accrue, la visibilité plus directe et la proximité importante des PE constituent des atouts pour le développement de ce type d'apprentissage. Concernant notre grille, la prise en compte de la réflexivité justifie une fois de plus le positionnement des représentations au centre du processus.

Ainsi, la connaissance des différentes sources d'action, associée à une démarche favorisant la réflexivité, pourrait être un moyen efficace de sensibilisation et d'engagement responsable des dirigeants de PE.

Conclusion

La recherche menée permet d'identifier et de valider l'existence de sources d'engagement responsable des dirigeants de petites entreprises et d'en comprendre les dynamiques. Quatre sources principales, choisies en fonction des représentations des dirigeants, évoluent elles-mêmes selon les interactions avec les parties prenantes. Cette recherche revêt donc à la fois des intérêts théoriques, par l'adaptation au cas des petites entreprises de théories générales plutôt destinées à de grandes structures ; et des intérêts pratiques, par les possibilités d'apprentissage et la mise en évidence des dynamiques d'évolution de l'engagement possibles.

Si la grille semble stabilisée, il n'est toutefois pas exclu qu'elle puisse être amenée à évoluer, car la recherche et les pratiques en matière de responsabilité sociale de l'entreprise évoluent sans cesse. Ces questions se situent dans un champ qui se modifie très vite, et utilisent des concepts qui ne font pas encore consensus. De plus, l'étude ne portant que sur un nombre limité d'entreprises, il est bien sûr utile d'en nuancer les conclusions. Si des études à plus grande échelle peuvent sembler nécessaires, il sera certainement également très enrichissant d'observer les dynamiques d'engagement plus en détail par le biais de cas mobilisant des outils de psychosociologie ou des cartographies cognitives destinées à observer des schèmes mentaux.

Bibliographie

Abric, J-C. (1994), *Pratiques sociales et représentations*, Psychologie sociale, PUF, 253 p.

Ajzen I. (1991), « The theory of planned behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Carroll A.B. (1979), « A three-dimensional conceptual model of a corporate performance », *Academy of Management Review*, 4(4), p. 497-505.

Courrent J-M. (dir.) (2012), *RSE et DD en PME : comprendre pour agir*, De Boeck, Collection Petites entreprises et entrepreneuriat, 159 p.

Debray C., Paradas A., Courrent J-M. (2014), « Importance de la représentation sociale pour le développement d'outils de la RSE en PME », *Journées AEI-AIREPME, FNEGE*, Marseille, Mai.

De Gaulejac V. (2005), *La société malade de la gestion*, Seuil, Paris, 276 p.

Friedlander F., Pickle H. (1968), « Components of effectiveness in small organizations », *Administrative Science Quarterly*, 13 (2), p.289-304.

Gond J.-P., Mercier S. (2006), « La théorie des parties prenantes : une synthèse critique », dans J. Allouche (éd.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.

Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *The American Journal of Sociology*, 91(3), p.481-510.

Hillman A.J., Keim G.D. (2001), « Shareholder value, stakeholder management, and social issues : what's the bottom line ? », *Strategic Management Journal*, 22, p.125-139.

Jaouen A., Torres O. (dir.) (2008), *Les Très Petites Entreprises. Un management de proximité*, Hermès Lavoisier, 379 p.

Julien P.-A. (dir.) (2005), *Les PME, bilan et perspectives*, 3^e édition, Presses Inter Universitaires, 364 p.

Mahé de Boislandelle H. (1996), « Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME », 3^e Congrès International Francophone de la PME, Trois Rivières, Québec.

Molénat X. (2014), « Ces idées qu'il faudrait abandonner », *Sciences Humaines*, 259, mai, p.10-11.

Paradas A. (2006), « Le développement durable vu par des dirigeants de petites entreprises », *Bulletin Oeconomia Humana*, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG UQAM, décembre.

Paradas A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, Numéro spécial : « Les PME et la responsabilité sociale des entreprises », Vol 20, n° 3-4, p. 43-67.

Paradas, A., Texier, S. (2008), « Développer des talents responsables dans les PME », dans J.-M. Peretti (coord.) *Tous Talentueux*, Eyrolles, p. 73-77.

Paradas A. (2011), « Développement durable en petites entreprises. De la sensibilisation à l'engagement », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 247-248, janvier-avril, p. 129-137.

Quairel F., Auberger M.-N. (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » », *Direction et Gestion*, n° 211-212, janvier-avril.

Sharma P., Irving P. G. (2005), « Four bases of family business successor commitment : antecedents and consequences », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1) janvier.

Torres O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 144, mai-juin, p.119-138.

Weil-Barais A. (2001), (Dir.), *L'homme cognitif*, PUF, 6^e Edition, novembre, Paris.