

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Le rôle des dirigeants en matière de responsabilité sociale des entreprises:
une approche multicas de PME Françaises

Par
Jean-Luc Guédon

Thèse présentée à la Faculté d'éducation
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiæ Doctor (Ph.D.)

Juin 2014

© Jean-Luc Guédon, 2014

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Jean Luc Guédon

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Président : Monsieur Jean-Pascal Lemelin, vice-doyen à la recherche et aux études supérieures en recherche, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke

Jury :

- M. Jean-Claude Coallier, directeur de recherche, Professeur au département d'orientation professionnelle, Université de Sherbrooke
- M. Benoit Raveleau, codirecteur de l'étudiant, Professeur à l'Institut de Psychologie et de Sociologie Appliquées, Université catholique de l'ouest, Angers
- M. Philippe Maubant, membre du jury interne, Professeur au département d'enseignement au préscolaire et au primaire, Université de Sherbrooke
- M. Bertrand Bergier, membre du jury externe, Professeur à l'Institut des Sciences de la Communication et de l'Éducation d'Angers, Université catholique de l'ouest, Angers
- M. Jean-Yves Robin, membre du jury externe, Professeur à l'Institut de Psychologie et de Sociologie Appliquées, Université catholique de l'ouest, Angers

Thèse acceptée le 19 Décembre 2014

SOMMAIRE

Le dirigeant de PME comme objet d'étude dans les sciences de l'éducation? Pourquoi s'intéresser aux PME, à ces petites structures, où tout se fait, se décide, se pense dans le cadre de relations personnelles, à l'inverse des grandes entreprises où on a inventé, tout au long du XXe siècle, des outils de management qui font la part belle aux chiffres, aux ratios, et autres méthodes de gestion enseignées dans les écoles. Nous avons réalisé ce travail doctoral en partant du constat que les PME étaient trop souvent les grandes oubliées des théories en organisation, et nous nous sommes donnés comme objectif de théoriser la PME pour mieux la comprendre. Les résultats exposés ci-après ambitionnent de servir de bases à la construction et au développement de méthodes de management, mais également à la formation des dirigeants actuels et futurs. Voilà pourquoi cette thèse s'inscrit pleinement dans les pratiques et sciences de l'éducation.

Il serait sans doute injuste de prétendre que les auteurs ont toujours délaissé l'étude des PME et des entrepreneurs mais il semble par contre moins contestable d'admettre qu'ils s'y sont intéressés tardivement. Plus soucieux d'étudier les conditions de travail de la classe ouvrière, les sociologues français par exemple semblent s'être détournés durablement du patronat comme objet d'étude. Il faut attendre le milieu des années 1980 pour que les sociologues s'intéressent à la classe dirigeante (Le Breton, 1988), et complète ainsi les travaux des économistes et des chercheurs en management? Il faut également signaler que les points de vue des économistes, très modélisateurs, sont aussi prolongés par les travaux des historiens. Ceux-ci s'intéressent particulièrement aux comportements concrets et personnalisés des entrepreneurs. En témoigne par exemple la fondation en 1992 de la revue « Entreprise et Histoire » par F. Caron, professeur à l'Université de Paris IV et P. Fridenson, directeur d'études à l'EHESS.

Cette recherche se trouve également au cœur des préoccupations gouvernementales parce qu'en ce début du XXI^e siècle on redécouvre le poids économique des PME. Rappelons que près de 60% des salariés du privé sont employés en France dans des PME. Cette part est plus importante encore dans le BTP et le commerce. Elle est plus faible dans l'industrie, où seulement 50% des salariés travaillent dans une PME. C'est sans doute pourquoi le regain d'intérêt pour l'entrepreneuriat observé en France depuis une vingtaine d'années est à mettre en perspective avec l'essoufflement du salariat. L'analyse de l'acte d'entreprendre émerge comme un instrument servant à initier les politiques de développement économique, de lutte contre le chômage et la misère, par des gouvernements nationaux, régionaux ou locaux. Dans un environnement économique où règne l'incertitude, où réagir aux événements ne suffit plus, les petites et moyennes entreprises paraissent plus réactives, plus flexibles, capables de mieux anticiper les mouvements de marchés.

Dans cette perspective, la figure de l'entrepreneur est devenue progressivement centrale, car ces PME s'appuient sur des systèmes de management originaux, où les intérêts du chef d'entreprise et de son entreprise sont souvent confondus. À partir des années 1980, en France, s'est ainsi développée une variété de travaux sur les dirigeants alors que jusqu'à présent c'était la grande entreprise qui occupait le devant de la scène. La création de la Revue Internationale PME en 1988 et de l'Association Internationale de recherche en PME en 1996 dans le cadre d'une collaboration entre chercheurs français et québécois en atteste. Alors qu'aux États-Unis, le *Journal of Small Business Management* publie déjà en 2004 son 42^e volume annuel. De ce point de vue, le champ de l'entrepreneuriat constitue un domaine de recherche en sciences humaines récent en France qui souligne la place centrale du dirigeant au sein de la PME. Si les contours de ce champ sont encore parfois discutés, il semble qu'il concerne plus spécifiquement les modalités d'émergence de nouvelles organisations, ou encore de nouvelles activités économiques (pour une revue de littérature sur ce thème, voir Fayolle, 2004). L'entrepreneuriat est avant tout lié à un

changement, un processus d'émergence. Les études sur l'entrepreneur contribuent à compléter le peu d'analyses qui s'intéressent au dirigeant de PME, dans la mesure où tout dirigeant de PME peut être amené à vivre des situations entrepreneuriales. Ce constat, lié au poids économique des PME, conduit à s'interroger sur la façon de mieux connaître les activités du chef d'entreprise. Pour ce qui concerne cette recherche, nous souhaitons nous aussi comprendre comment fonctionne un dirigeant de PME. Quelle est réellement son activité, voire son « activisme social » (activisme social étant à comprendre comme une stratégie pour stimuler la participation des personnes au changement social et au développement humain). Tout au long de ce travail, nous avons été frappés par la grande similitude des fonctionnements et des rôles individuels. Il nous faudra donc commencer par définir le concept de rôles. Ce concept de rôle appartient à la problématique organisationnelle, car le monde de l'organisation s'apparente à bien des égards à une scène de théâtre sur laquelle chaque acteur social joue des rôles précis (Crozier, 2007; Jeantet, 2012). Parallèlement, le rôle représente l'intersection entre l'individu et l'organisation; il peut alors servir à la fois à l'étude des déterminants structurels attendus du comportement et à l'étude des projets et choix individuels. Enfin, le rôle est un critère de comparaison inter dirigeant. Notre recherche sur les rôles des dirigeants a permis, à partir de la littérature managériale sur le travail du dirigeant, la construction d'outils d'analyses.

Ce travail de conceptualisation est le point de départ de notre recherche, au cours de laquelle nous avons observé une journée de travail de dix dirigeants de PME et durant laquelle nous avons mis en place un protocole scientifique pour passer de la constatation d'un ensemble de rôles à l'analyse du fonctionnement du dirigeant de PME au quotidien. Ces observations permettent non seulement de comprendre la cohérence du travail, la contingence, mais aussi de savoir si les rôles sont similaires ou différents d'un dirigeant à l'autre.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	21
PREMIER CHAPITRE - LÉGITIMITÉ DU CONCEPT DE RÔLE POUR L'ÉTUDE DU TRAVAIL DU DIRIGEANT ET L'ANALYSE DE SA CONTRIBUTION EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE	41
1. LE RÔLE S'INTÈGRE DANS UNE PROBLÉMATIQUE ORGANISATIONNELLE	41
1.1 La métaphore du théâtre.....	41
1.2 Le rôle est l'intersection entre l'individu et l'organisation	45
1.3 Le rôle est un critère de comparaison inter dirigeants	51
1.4 Le rôle du dirigeant et la RSE	52
2. LES RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRISE	61
2.1 Les responsabilités	61
2.1.1 Économiques.....	61
2.1.2 Légales	61
2.1.3 Éthiques.....	62
2.1.4 Philanthropiques	62
2.2 L'éthique d'entreprise.....	63
2.2.1 Les sources de l'éthique d'entreprise.....	63
2.2.2 La RSE, mise en œuvre de l'éthique d'entreprise.....	66
2.2.2.1 Origine du concept de RSE.....	66
2.2.2.2 Développement du concept de RSE.....	70
2.2.2.3 Le sens de la RSE aujourd'hui	71
2.2.2.4 Fondements doctrinaux de la RSE.....	74
2.2.2.5 Les parties prenantes, moteurs de la RSE.....	80
3. LES AVENUES DE RECHERCHE	82
3.1 Il faut partir des catégories existantes des activités managériales.....	84
3.2 Il faut chercher à s'appuyer sur des fondements conceptuels pour étudier les activités des dirigeants.....	84
3.3 Il faut explorer les recherches qui permettent de montrer ce que fait un dirigeant efficace.....	85
3.4 Il faut adopter un champ de recherche limité.....	85
3.5 Il faut se concentrer sur l'interaction entre l'individu et le métier.....	86

3.6	Il faut étudier la perception des dirigeants de leur propre métier.....	86
4.	CONCLUSION	90
DEUXIÈME CHAPITRE - LA PME: UN SYSTÈME SOCIAL CENTRALISÉ AUTOUR DU DIRIGEANT		91
1.	VERS UNE DÉFINITION DE LA PME	95
2.	LA PLACE DE LA PME DANS L'ÉCONOMIE	99
3.	L'ÉVOLUTION ET L'INTERNATIONALISATION DE LA PME.....	101
4.	LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PME	105
4.1	Les caractéristiques de la PME et les stéréotypes	105
4.2	La PME versus la GE.....	108
5.	LA PME, CHAMP D'INVESTIGATION OU OBJET DE RECHERCHE?	110
5.1	La recherche et la PME	110
5.2	Un engouement pour la PME.....	115
5.3	La nécessité d'outils spécifiques	117
5.4	Les caractéristiques de la PME	120
5.4.1	Les caractéristiques de la PME et les stéréotypes.....	120
5.4.2	La PME, champ d'investigation ou objet de recherche	120
6.	ÉNONCÉS DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	121
6.1	Les objectifs spécifiques sont de « Trois » ordres:	121
TROISIÈME CHAPITRE - LA MÉTHODOLOGIE		122
1.	INTRODUCTION	123
2.	ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE.....	123
2.1	Le positionnement épistémologique.....	124
2.1.1	Une recherche interprétativiste	124
2.1.1.1	Nature de la connaissance produite.....	124
2.1.1.2	Le chemin de la connaissance.....	125
2.1.1.3	Les critères de validité de la connaissance	126
2.1.2	Une stratégie inductive informée	127
2.1.2.1	Principes de l'induction et de l'abduction	127
2.1.2.2	Principes de l'exploration hybride	129
2.2	Notre stratégie d'accès au réel	130
2.2.1	Une méthodologie multi cas	130
2.2.1.1	La « théorie enracinée ».....	131
2.2.1.2	L'étude de cas	132

2.2.1.3	L'analyse comparative.....	134
2.2.2	Échantillon et généralisation de la recherche.....	135
2.2.2.1	Choix du nombre de cas.....	135
2.2.2.2	Échantillon et saturation théorique.....	136
2.2.2.3	Généralisation de la recherche: un objectif de généralisation analytique.....	138
2.3	Le processus de la recherche.....	140
3.	LE RECUEIL DES DONNÉES.....	146
3.1	Observation passive et statut du chercheur.....	146
3.1.1	Le statut du chercheur dans une démarche d'observation passive.....	147
3.2	Caractérisation des cas.....	148
3.2.1	Traits communs des cas.....	148
3.2.2	Des cas contextualisés.....	149
3.3	Les modalités de la collecte des données.....	149
3.3.1	La grille du compte rendu de la journée ou la formalisation des rôles.....	149
3.3.2	Les étapes de la collecte.....	149
3.3.2.1	L'entrée sur le terrain.....	149
3.3.2.2	L'observation passive.....	150
4.	LES MODALITÉS DE TRAITEMENT DES DONNÉES.....	151
4.1	Le traitement dimensionnel.....	151
4.1.1	L'émergence des rôles.....	151
4.1.2	La construction de la base de données.....	154
4.2	intra cas: décrire et déterminer les causalités.....	156
4.2.1	Les étapes de la description.....	156
4.2.1.1	Le portefeuille de rôles: Mise en évidence de la variété des rôles.....	156
4.2.1.2	La fréquence de rôles: Mise en évidence des rôles les plus fréquemment joués et répartition de ces rôles par évènement managérial.....	158
4.2.2	Les étapes de la détermination d'une causalité: l'analyse explicative.....	159
4.2.2.1	L'analyse de l'enchaînement des rôles: rechercher une cohérence dans le travail du dirigeant.....	160
4.2.2.2	L'analyse de la liaison entre les rôles.....	162
4.3	Analyse intra cas: comparer et prédire.....	163
4.3.1	La comparaison des étapes descriptives.....	164
4.3.1.1	La comparaison des portefeuilles de rôles.....	164
4.3.1.2	La comparaison de la fréquence des rôles.....	164

4.3.2	La comparaison de la dynamique du travail des dirigeants.....	165
4.4	Validité des données et fiabilité de la recherche.....	165
4.4.1	La validité de la recherche.....	166
4.4.2	La fiabilité de la recherche.....	167

QUATRIÈME CHAPITRE - L'ANALYSE INTRA CAS À TRAVERS L'EXEMPLE DE LA JOURNÉE DE M. X, GÉRANT D'UNE ENTREPRISE D'ÉLECTRICITÉ 172

1.	INTRODUCTION.....	172
2.	LE COMPTE RENDU ET L'ANALYSE DE CONTENU DE LA JOURNÉE DU DIRIGEANT.....	173
2.1	Le compte rendu de la journée.....	173
2.2	L'analyse de contenu et l'émergence des rôles.....	187
3.	LES ÉTAPES DE LA DESCRIPTION.....	190
3.1	Le portefeuille de rôles ou la mise en évidence de la variété des rôles.....	190
3.1.1	Le portefeuille des rôles observés.....	191
3.1.2	Le portefeuille des rôles du dirigeant cochés dans la grille de la littérature.....	193
3.1.3	Le portefeuille global de la journée de M. X.....	195
3.2	La fréquence des rôles: mise en évidence des rôles les plus fréquemment joués et leur répartition par évènement managérial.....	199
3.2.1	Mise en évidence des rôles les plus fréquemment joués.....	199
3.2.2	Répartition des rôles les plus fréquemment joués par évènement managérial.....	201
4.	LES ÉTAPES DE LA DÉTERMINATION CAUSALE.....	202
4.1	L'analyse de l'enchaînement des rôles.....	203
4.1.1	L'enchaînement des rôles à partir du rôle « Rechercher l'information ».....	203
4.1.2	L'enchaînement des rôles à partir du rôle « Écouter ».....	204
4.1.3	L'enchaînement des rôles à partir du rôle « Diriger ».....	204
4.2	L'analyse de la liaison entre les rôles.....	204
5.	SYNTHÈSE ET CONCLUSION DE LA JOURNÉE DE M. X.....	205
5.1	Synthèse de l'analyse descriptive.....	205
5.2	Synthèse de l'analyse dynamique.....	205
6.	CONCLUSION.....	206

CINQUIÈME CHAPITRE - PERSPECTIVES DE LA DYNAMIQUE DU DIRIGEANT AU QUOTIDIEN	207
1. INTRODUCTION	207
2. SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES ENTRE LES DIRIGEANTS	210
2.1 Les similitudes entre les dirigeants: la dynamique commune du dirigeant au quotidien.....	210
2.1.1 Points communs dans le portefeuille de rôles.....	210
2.1.2 Points communs dans la fréquence des rôles.....	211
2.1.3 L'enchaînement des rôles et les taux de liaison.....	212
2.2 Les différences entre les dirigeants: introduction des effets de contexte	214
2.2.1 Les portefeuilles de rôles	218
2.2.2 Les fréquences de rôles.....	218
2.2.3 La dynamique des rôles	218
3. LES RÔLES DU DIRIGEANT AU QUOTIDIEN	220
3.1 Rappel des principales conclusions.....	220
3.1.1 Les portefeuilles de rôles	220
3.1.2 La fréquence des rôles	220
3.2 Le retour vers la littérature du travail du dirigeant.....	221
3.2.1 Les rôles de la littérature classique	222
3.2.2 Les travaux empiriques sur le travail du dirigeant.....	224
3.2.3 Les études prospectives sur les rôles du dirigeant du futur.....	225
4. LA COHÉRENCE DU DIRIGEANT AU QUOTIDIEN.....	227
4.1 Les dix rôles de Mintzberg: suite et fin.....	227
4.2 Des rôles de l'information aux rôles de l'argumentation.....	232
5. CONTRIBUTION DU DIRIGEANT DE PME À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE LEUR ENTREPRISE	234
5.1 Les sept Engagements et les vingt-huit Principes d'Actions	236
5.2 Un véritable atout en termes de recrutement (rôle social)	247
5.2.1 Une fidélisation des collaborateurs motivés par leur contribution à la réussite de l'entreprise:	248
5.3 Participation en matière d'environnement (rôle environnemental).....	249
5.3.1 Relations avec les tiers (clients, fournisseurs, banques, collectivités locales, institutionnels, ...)	249
5.4 Gouvernance responsable (rôles interpersonnels).....	250

CONCLUSION GÉNÉRALE	254
1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES.....	254
2. CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES.....	255
3. APPORTS MANAGÉRIAUX	256
4. LES ENJEUX ÉDUCATIFS	260
4.1 Éducation à l'entrepreneuriat. Comment peut-on enseigner?	262
5. LIMITES DE LA RECHERCHE.....	267
6. PISTES DE RECHERCHES FUTURES	269
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	272
ANNEXE A - LETTRE D'INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	286
ANNEXE B - ATTESTATION DE CONFORMITÉ DU COMITÉ D'ÉTIQUE DE LA RECHERCHE ÉDUCATION ET SCIENCES SOCIALES	289
ANNEXE C - QUESTION RSE N°1	290
ANNEXE D - QUESTION RSE N°2	291
ANNEXE E - QUESTION RSE N°3	292
ANNEXE F - QUESTION RSE N°4.....	293
ANNEXE G - QUESTION RSE N°5.....	294
ANNEXE H - QUESTION RSE N°6.....	295
ANNEXE I - QUESTION RSE N°7.....	296
ANNEXE J - ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DE LA RSE DU DIRIGEANT DE PME AVEC NOTRE GRILLE DE RÔLES.	297

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:	Récapitulatif des échéances des obligations (date de 1 ^{ère} application).....	34
Tableau 2:	Les évènements managériaux ou la décomposition des activités du dirigeant.....	87
Tableau 3:	Les rôles du dirigeant de Martinko et Gardner (2006): répartition dans le temps et par évènement managérial.....	88
Tableau 4:	L'historique de la recherche en PME	114
Tableau 5:	Les revues académiques consacrées à la PME.....	116
Tableau 6:	Les secteurs d'activité de <i>l'Annuaire du C.J.D</i> et leur répartition parmi notre échantillon de dirigeants observés.....	137
Tableau 7:	L'architecture de notre recherche.....	139
Tableau 8:	Grille des rôles et classification des rôles.....	142
Tableau 9:	Découpage du paragraphe en phrases.....	152
Tableau 10:	Liste des évènements managériaux selon Martinko et Gardner.....	155
Tableau 11:	Exemple de traitement des données sous la forme de tableau dynamique croisé	157
Tableau 12:	Rôles d'observateur actif et fréquence pour un dirigeant donné	158
Tableau 13:	Répartition en termes de chiffres d'affaires et d'effectif de notre échantillon	172
Tableau 14:	La base de données de M. X.....	188
Tableau 15:	Le portefeuille des rôles observés	191
Tableau 16:	Le portefeuille des rôles cochés dans la grille de la littérature.....	193

Tableau 17:	Le portefeuille global des rôles de la journée de M. X	195
Tableau 18:	La répartition des dix rôles de Mintzberg en rôles internes et /ou externes à l'organisation.....	198
Tableau 19:	La répartition des rôles les plus fréquents / évènement managérial	201
Tableau 20:	Fiche synthétique des dix analyses intra cas – Portefeuilles et Fréquences	208
Tableau 21:	Liens entre les effets de contextes et les rôles du dirigeant.....	217
Tableau 22:	Rappel des rôles du dirigeant de l'école classique	222
Tableau 23:	Évaluation du niveau de prise en compte des thématiques RSE à travers les rôles des dirigeants de PME. Synthèse des questionnaires.....	245

LISTE DES FIGURES

Figure 1:	Contenu de la RSE.....	29
Figure 2:	Notoriété de la RSE.....	29
Figure 3:	RSE caractère impératif.....	30
Figure 4:	RSE et développement durable	32
Figure 5:	Le modèle de représentation des attentes de Stewart et Fondas (1994).....	50
Figure 6:	Champ potentiel de recherches sur le travail du dirigeant	83
Figure 7:	L'échelle d'abstraction de Carney.....	133
Figure 8:	Analyse de contenu et émergence des rôles	153
Figure 9:	Classement des rôles repérés par l'analyse de contenu	153
Figure 10:	Émergence des rôles	154
Figure 11:	Le portefeuille global des rôles du dirigeant	157
Figure 12:	Exemple de traitement de l'enchaînement entre les rôles	161
Figure 13:	La répartition des rôles du portefeuille global.....	197
Figure 14:	Répartition des rôles les plus fréquemment joués par M. X.....	200
Figure 15:	Le triptyque de la recherche d'information.....	203
Figure 16:	Analyse du portefeuille de rôles et de la fréquence.....	205
Figure 17:	La dynamique des rôles dans les réunions programmées.....	205
Figure 18:	Les dix rôles de Mintzberg (2006)	228
Figure 19:	Le modèle de la dynamique des rôles de Mintzberg (1995)	230

**LISTE DES ABRÉVIATIONS,
DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

AFNOR	Association Française de Normalisation
AIREPME	Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et en PME
BSR	Business Social Responsibility
CBP	Code de Bonne Pratique
CBSR	Canadian Business for Social Responsibility
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CJD	Centre des jeunes Dirigeants (organisation patronale active en Europe et à l'international)
CIFEPME	Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME
CO	Code des Obligations
CSR	Corporate Social Responsibility (en français voir RSE)
DD	Développement Durable
EFT	Embedded Figures Test
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ESG	Environnemental, Social et Gouvernance
FAO	Food and Agricultural Organisation
FMI	Fond Monétaire International
GE	Grande(s) Entreprise(s)
GRI	Global Reporting Initiative
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ICSB	International Council for Small Business
ISO	International Standard Organization
ME	Moyenne Entreprise
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
NRE	Nouvelles Régulations Économiques

OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OIT	Organisation Internationale du Travail (en anglais ILO: International Labour Organization)
OMC	Organisation Mondial du Commerce (en anglais WTO: World Trade Organization)
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PE	Petite Entreprise
PME	Petite(s) et Moyenne(s) Entreprise(s) (en anglais voir SME)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RIPME	Revue Internationale de la PME
RSE	Responsabilité Sociale (ou Sociétale) d'Entreprise (en anglais voir CSR)
SA	Société anonyme
SAI	Social Accountability International
SARL	Société à responsabilité limitée
SME	Small and Medium Enterprises (en français voir PME)
SMEA	Système de Management Environnemental et d'Audit
SPI	Social Performance Indicators
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPE	Très Petite(s) Entreprise(s)
UCO	Université Catholique de l'Ouest
UE	Union Européenne
US	Université de Sherbrooke
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development (en français: Conseil mondial des affaires pour le développement durable)

*« Ce qui sépare réellement les entreprises les plus performantes des autres,
c'est le rôle joué par les dirigeants. »*

*Hout T., Carter J., 1995
Getting it done new roles for senior executives*

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait jamais pu être réalisé sans le concours de mes directeurs de thèse canadien et français. Jean-Claude Coallier et Benoit Raveleau à qui j'adresse mes plus sincères remerciements. Cela aura été un véritable parcours initiatique et il est rassurant de pouvoir être soutenues par ces deux colonnes ioniques pour entrer dans ces travaux de recherche avec sérénité, même si l'océan les sépare. Seuls leurs engagements indéfectibles tout au long de cet heureux compagnonnage universitaire m'auront permis d'achever l'ouvrage.

Tous les séminaires, colloques, rencontres et déplacements Outre-Atlantique m'ont fait découvrir un monde si différent de mon quotidien. Quelquefois même en opposition, je n'ai jamais oublié ce que Jean-Pierre Boutinet nous avait dit au début de cette aventure « cela équivaut à une psychanalyse, en moins onéreux » sur le premier point, il avait raison...

La cohorte des doctorants du Ph.D. en éducation, Alexandrine Mortoire de Saint-Cas, Nicole Croyaire, Laurence Dumais-Picard, Sylvie Léone, Philippe Didier Gaultier et Alain Bihan Poudec, qui s'est nourrie de ses différences dans une vraie complicité.

Bertrand Bergier, Jean-Yves Robin, et tous les professeurs que je ne peux évidemment citer et qui m'ont tant apporté.

L'Université de Sherbrooke et l'Université Catholique de l'Ouest d'Angers pour leur accueil et leur professionnalisme qui ont facilité l'intégration dès notre arrivée.

Ainsi que les chefs d'entreprises et leurs syndicats professionnels pour leur précieuse collaboration et tout le temps nécessaire à ce travail qu'ils m'ont accordé.

Et enfin ma femme et mes enfants, qui ont toujours accepté mes absences des week-ends et des vacances, sacrifice incontournable quand l'on doit mener de front un travail de recherche tout en exerçant une activité professionnelle et des responsabilités familiales.

INTRODUCTION

Un examen sommaire de la carte d'identité générale des entreprises françaises (Duchénaut, 2011) nous amène à souligner l'importance de celles qui complètent le terrain qu'occupent les entreprises de grande taille. En terme de nombre, on constate en effet que sur 2 900 000 entreprises répertoriées, toutes tailles confondues et hors organismes publics et organisations telles les mutuelles, les comités d'entreprise, les syndicats et associations de tous secteurs, 2 300 000 sont des PME de 10 à 250 salariés qui se répartissent selon les proportions suivantes: 92 % sont des TPE de moins de 10 salariés; 6,7 % sont des PE et 1,4 % sont des ME de 10 à 500 salariés. Au niveau de l'emploi, on établit que 37 % des salariés se trouvent dans les TPE alors que 54 % œuvrent dans les PE et ME. Quant au secteur d'activité dans lequel ces PME interviennent, c'est le tertiaire qui domine (61 % des emplois) suivi respectivement de l'industrie (30 % des emplois) et du bâtiment et travaux publics, ou BTP (10 % des emplois). Leur chiffre d'affaires est également notable alors qu'il représente près de la moitié de l'activité française. La localisation des PME apparaît également singulière du fait que les $\frac{3}{4}$ de celles-ci sont installées dans des communes de moins de 100 000 habitants avec une préférence pour les départements urbains. En ce qui a trait à leur structure juridique, on constate qu'environ 90 % des PME sont des sociétés anonymes, ou SA (61 %) et des sociétés à responsabilité limitée, ou SARL (27 %). Les SARL sont surtout présentes dans les PE alors que les SA représentent 8 entreprises sur 10 dans les ME. (Medef 2011).

Dès lors, il est possible d'affirmer que l'ensemble des différentes thèses parcourant la recherche en PME participe à la mise en œuvre d'un véritable corps disciplinaire distinctif en sciences de gestion. Désireuses de se dégager de l'analyse traditionnelle en termes d'opposition entre grandes et petites entreprises, ces théories ouvrent chacune sur de nouvelles perspectives de recherches qui, à la fois, se chevauchent tout en cultivant certaines particularités de fond. C'est l'existence de la

diversité des courants de recherche en PME, tant par l'enrichissement de leurs apports respectifs que par la pertinence de leurs critiques, qui conforte l'idée d'une identité épistémologique de la recherche en PME. Cette thèse de doctorat s'inscrit aussi dans le débat sur le rôle joué par les petites et moyennes entreprises (PME) concernant la thématique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Soulignons par ailleurs que les travaux managériaux sur les rôles du dirigeant montrent des points de vue très contrastés qui traitent aussi bien des caractéristiques générales du travail du dirigeant que les charges relevant de la fonction managériale. Or, maintes observations (Pine et Gilmore, 1999; Stewart et Fondas, 1994) portent à croire que les recherches dans ce champ doivent s'orienter vers des modélisations globales qui intègrent à la fois le rôle, le dirigeant, l'organisation et les attentes. Se situant dans le prolongement des considérations précédentes, l'objet de la présente étude vise donc, d'une part, à décrire les rôles et activités quotidiennes de dirigeants de PME françaises et, d'autre part, à explorer comment ces rôles du dirigeant participent à la mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Mise en œuvre de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

La RSE est aujourd'hui omniprésente. Depuis déjà plus de 50 ans, les praticiens et la recherche académique cherchent à comprendre et à analyser la responsabilité sociale des entreprises. Des auteurs comme Bowen (1953), Carroll (1979) ou Freeman (1984) se sont penchés sur la thématique et ont gagné en reconnaissance grâce à leurs recherches relatives à la RSE. Même si son développement n'est pas nouveau, la RSE n'a jamais été aussi populaire. Le

phénomène a pris de l'importance au fil des années et occupe aujourd'hui sa place au cœur de la stratégie d'entreprise selon M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée (2007).

Différentes définitions de la notion de RSE se sont succédées gardant globalement en commun l'idée que la RSE réfère aux obligations d'une firme envers la société ou plus spécifiquement envers les parties prenantes de cette firme, c'est-à-dire ceux qui sont affectés par la politique et les pratiques de cette dernière (Freeman, 1984). Même si un consensus existe sur le fait que la RSE est concernée par les obligations sociales des firmes, il y a peu de certitude sur la nature et la portée de ces obligations (Smith, 2003).

De la recherche en RSE s'est développée la théorie des parties prenantes, maintenant bien établie dans la littérature managériale. Cette théorie est centrée sur l'idée que les entreprises ont des parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, etc.) et conçoit l'entreprise comme une entité intégrée dans un environnement de relations et de réseaux sociaux. Une idée de plus en plus prégnante est que la responsabilité sociale d'une entreprise peut être définie par les conséquences de ses actions sur ses parties prenantes (Ackerman, Bauer, 1976). La théorie des parties prenantes peut être considérée comme le fondement théorique des thématiques de RSE. Les notions de responsabilité sociale d'entreprise et de parties prenantes sont conceptuellement liées. Les chercheurs utilisent d'ailleurs souvent une notion pour en expliquer une autre, car on ne peut parler de responsabilité sans faire référence à un individu ou un groupe envers lequel on se sent responsable. L'analyse de la relation d'une entreprise avec ses parties prenantes clarifie les objectifs primordiaux que les stratégies sociales doivent atteindre. Chaque entreprise, au regard de sa direction stratégique spécifique, possède un ensemble unique de parties prenantes. La théorie des parties prenantes permet de décrire et parfois même d'expliquer les comportements ou les décisions spécifiques d'une entreprise vis-à-vis de cet ensemble unique (Donaldson et Preston, 1995). D'après Ackermann et Eden (2011), prêter attention aux parties prenantes pourrait avoir un effet prépondérant sur

la probabilité et la faisabilité des stratégies de l'entreprise, mais la gestion des parties prenantes ne sera pas la même en fonction du type d'entreprise. Pour les PME, par exemple, les relations sont par hypothèses plus informelles, basées sur la confiance, l'intuition et réalisées par des contacts personnels (Jenkins, 2004). Malgré la spécificité de la gestion des parties prenantes, les travaux en RSE n'apportent jusqu'à présent que peu d'éclairage sur la responsabilité sociale des PME. En effet, la notion a été conçue pour les grandes entreprises (GE) et la recherche s'est principalement focalisée sur le comportement des grandes firmes multinationales, négligeant ainsi la population des PME (Jenkins, 2004).

Si l'impact social des multinationales constitue aujourd'hui une évidence, les États rencontrant parfois des difficultés à « imposer un cadre juridique national stable », la modification dudit cadre est devenue l'un des enjeux des stratégies déployées par les multinationales. Dans un tel oligopole mondial, on ne voit pas ce qui pourrait militer en faveur d'une irresponsabilité des multinationales en matière sociale et environnementale. On peut appliquer à ces dernières ce que Bartoli (1996) disait de l'entreprise en général à savoir qu'elle « n'est pas une simple machine à transformer des "inputs" en "outputs"; elle est productrice de sens tout autant que de biens et de services. Les choix qu'elle opère en matière de gestion du personnel sont sociétaux tout autant qu'organisationnels ». C'est dans ce type d'optique que l'on peut inscrire la thèse de Renouard (2007) selon laquelle les multinationales doivent répondre aux questions posées par les différentes responsabilités qu'elles ont à l'égard de leurs parties prenantes. Ces responsabilités, explique-t-elle, sont au nombre de six.

Une « responsabilité économique » qui, avant même le démarrage de l'activité, concerne l'évaluation de l'apport de l'entreprise au développement du pays. Une « responsabilité sociale » qui doit s'exercer à l'égard des salariés (salaires, protection sociale, droits de l'homme...). Une « responsabilité sociétale » qui porte sur les conséquences (effets externes) de l'activité sur les milieux humain et naturel.

Une « responsabilité politique » qui pointe le rôle politique des firmes à l'égard des pays hôtes (répartition de la valeur ajoutée entre zones géographiques où la firme est présente, lutte contre la corruption...). Enfin, une « responsabilité surrogatoire », expression qui désigne le fait que l'entreprise doit venir en aide aux populations locales victimes de fléaux d'origine humaine ou naturelle.

L'impact social des PME ne devrait pas être minimisé. Ces dernières sont, en effet, la forme dominante d'organisations dans le paysage socio-économique européen et mondial, où elles représentent plus de 95 % des entreprises et environ deux tiers des emplois du secteur privé (OCDE, 2007). Avec cette représentativité et le contexte actuel de libération des marchés, l'enjeu d'une responsabilité sociale pour les PME devient essentiel. De ce fait, ignorer les PME lors de l'étude de la RSE, c'est ignorer une tranche importante de l'activité économique.

Malgré leur importance en termes d'impact global et bien qu'il y ait un intérêt croissant pour l'étude de la RSE, les PME n'ont reçu que peu d'attention comme objet de recherche en RSE. Pourquoi les PME ont-elles été ignorées? On peut donner comme principale raison l'impact individuel insignifiant des petites et moyennes entreprises. En effet, quand elles sont considérées individuellement, les PME ont un impact bien moins spectaculaire que celui des GE dont les conséquences d'une seule décision peuvent être dévastatrices. Les PME ont jusqu'alors plutôt été encouragées à être spectatrices de l'engagement social et à se concentrer sur le fait d'éviter un comportement socialement irresponsable (Smith et Thompson, 1991).

Depuis 2002, la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) impose aux sociétés cotées des obligations en matière de compte rendu extra financier. L'article 225 de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010 et son décret d'application (décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale) étendent cette

obligation de publication aux sociétés non cotées qui dépassent certains seuils (100 millions d'euros pour le total du bilan, 100 millions d'euros pour le montant net du chiffre d'affaires et 500 pour le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice). Ces entreprises doivent présenter un bilan consolidé au niveau du groupe. Cette extension est assortie d'une nouvelle obligation de vérification des informations publiées par un organisme tiers indépendant selon un calendrier défini dans le décret. La liste des informations sociales, sociétales et environnementales à intégrer dans le rapport annuel de gestion (soumis pour avis au Comité d'entreprise) est également fournie dans le décret. Elle répond au principe du « *comply or explain* »: l'entreprise doit soit renseigner la catégorie d'informations par des données qualitatives et quantitatives, soit justifier des raisons pour lesquelles elle n'a pas été en mesure de le faire (question de pertinence notamment). La RSE depuis la parution de la norme ISO 26000 concerne l'ensemble des entreprises. Cependant, les contours de cette notion restent flous. La pluralité des définitions de la RSE en est une démonstration. Ces divergences d'interprétation du concept sont révélatrices des conflits sur le rôle de l'entreprise dans la société. Le rôle des PME est-il alors spécifique (Fischer et Groenveld, 1976; Chrisman et Fry., 1983; Jenkins, 2004)? Il est maintenant reconnu que les PME ne sont pas des miniatures des GE selon Welsh, White (1981). Le paradigme de la spécificité des PME a souvent été mis à mal, mais il reste malgré tout le courant dominant. Il postule de repenser les notions et les outils de gestion adaptés à la spécificité des PME (Torrès, 2012). L'une des caractéristiques de cette spécificité qui est particulièrement intéressante est la place centrale du dirigeant dans la stratégie de l'entreprise. La recherche relative à la PME et à son dirigeant s'est d'ailleurs fortement développée depuis les années 80 (Julien, Marchesnay, 1988).

La GE a fondé les normes à suivre en matière de RSE et ces dernières ne sont pas forcément solubles dans la PME. Ces normes sont internationales, elles sont censées garantir des produits et services sûrs, fiables et de bonne qualité. Pour les grandes entreprises, elles sont des outils stratégiques permettant d'abaisser les coûts,

en augmentant la productivité et en réduisant les déchets et les erreurs. Elles ouvrent l'accès à de nouveaux marchés, établissent des règles du jeu équitables pour les pays en développement et facilitent le libre-échange et le commerce équitable dans le monde. Ces grands principes de RSE développés depuis des décennies pour les GE sont-ils applicables en PME? Rien n'est moins sûr.

C'est en tout cas la question que commencent à se poser plusieurs chercheurs spécialistes de la PME (voir: Spence et Rutherford, 2003; Jenkins., 2004). Il faudrait, selon ces derniers, redéfinir le concept de RSE sous l'angle de la PME. Un danger de se concentrer sur les GE lors des débats sur la RSE est de proposer des solutions en termes d'encouragement qui ne sont pas pertinentes pour les PME. L'engagement des dirigeants, pierre angulaire de la stratégie en PME, sera alors plus difficile. Cette difficulté peut déjà être identifiée avec les outils émergents de la RSE (Jenkins, 2004). Au regard de ces réflexions on ne peut non seulement plus négliger les PME dans la discussion sur la RSE, mais de plus, on se doit d'appliquer une définition appropriée de la RSE.

La définition la plus communément admise aujourd'hui de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) la présente comme la transposition des principes du développement durable – les trois piliers du développement économique, de l'équité sociale et de la préservation de l'environnement – dans le management des entreprises. Dans ce sens, la RSE est donc la prise en compte des effets des activités de l'entreprise sur l'environnement naturel et social.

La RSE peut être interprétée comme un construit qui varie en fonction de l'entreprise mais aussi de l'acteur qui en parle. C'est un concept contingent dont une partie du contenu sera une fonction de l'activité de l'entreprise, mais aussi de la perception de ses acteurs. L'intérêt d'analyser cette thématique sous l'angle des rôles vient d'une part de la spécificité des PME avec la forte influence des dirigeants sur la

stratégie et d'autre part de la complexité et de l'aspect contingent de la thématique. En effet, une approche à travers les rôles permet de rendre compte et de gérer ces différents aspects. Avec une telle approche, l'adaptation du concept de RSE pour les PME implique forcément une meilleure compréhension des perceptions des dirigeants. Selon Mercier (2004), la stratégie de RSE dépend des schèmes cognitifs des dirigeants d'entreprise et, même si le construit en lui-même résulte de l'interaction de l'ensemble des parties prenantes, une analyse de la perception des dirigeants constitue néanmoins un élément déterminant. La commission RSE du gouvernement de M. Fillon a souhaité interroger un échantillon de dirigeants d'entreprises françaises sur leurs perceptions, compréhensions, actions et attentes en matière de RSE.

Au total, 183 dirigeants ont répondu à l'enquête réalisée courant juin-juillet 2011. Ils représentent un profil varié, tant en termes de secteurs d'activités que de tailles d'entreprises. C'est la première fois qu'un gouvernement français prend conscience des enjeux de la RSE. Le questionnaire utilisé, agrémenté de quelques questions ouvertes, permet de tirer un éclairage à la fois quantitatif et qualitatif sur l'opinion des dirigeants d'entreprises en France. Les principaux enseignements issus de cette consultation, qui vient en complément de la série d'auditions réalisées par la commission, sont les suivants:

Le terme RSE est aujourd'hui connu de tous, et est associé à l'idée de « Responsabilité Sociale et Environnementale » (96 %). Il est aussi très majoritairement perçu comme un synonyme (tout à fait synonyme 26 % - partiellement synonyme 70 %) de la notion de « Développement Durable ». Autrement dit, la notoriété du terme RSE peut être considérée comme acquise, et évoque bien spontanément l'idée de responsabilité globale de l'entreprise vis-à-vis de son environnement (à la fois social et environnemental).

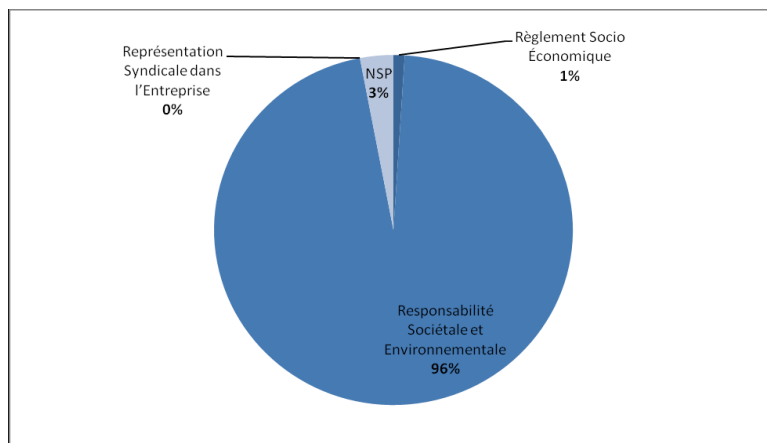


Figure 1: Contenu de la RSE

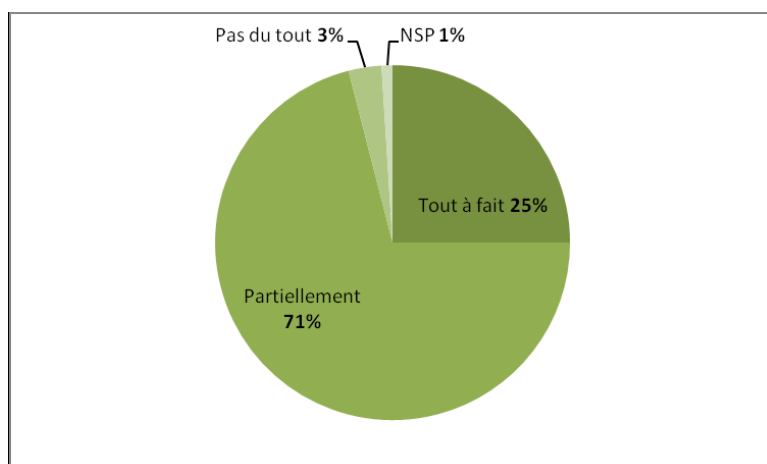


Figure 2: Notoriété de la RSE

Nous sommes donc d'ores et déjà passés à une étape qui consiste non plus à faire connaître le terme en lui-même, mais bien davantage à lui associer du contenu et des modalités de mise en pratique.

Au-delà de la notoriété du sigle, il est très important de noter d'emblée que les dirigeants interrogés lui associent un caractère impératif, jugeant la RSE non seulement « souhaitable » (58 %), mais surtout « indispensable » pour 94 % d'entre eux. Cet indicateur démontre bien l'état d'esprit et la dynamique en cours auprès des dirigeants d'entreprises qui perçoivent la RSE comme un élément structurant et de

moins en moins optionnel dans la bonne gestion des entreprises. Et ceci de leur point de vue tant pour des raisons pragmatiques qu'humanistes « parce que le monde de l'entreprise ne peut se désintéresser de son rôle comme acteur majeur de la société »; « il en va de la santé de notre société mondiale »; « parce qu'elle améliore le fonctionnement interne comme l'image externe des entreprises »; « c'est un vecteur de fiabilisation des filières sur la durée »; etc.

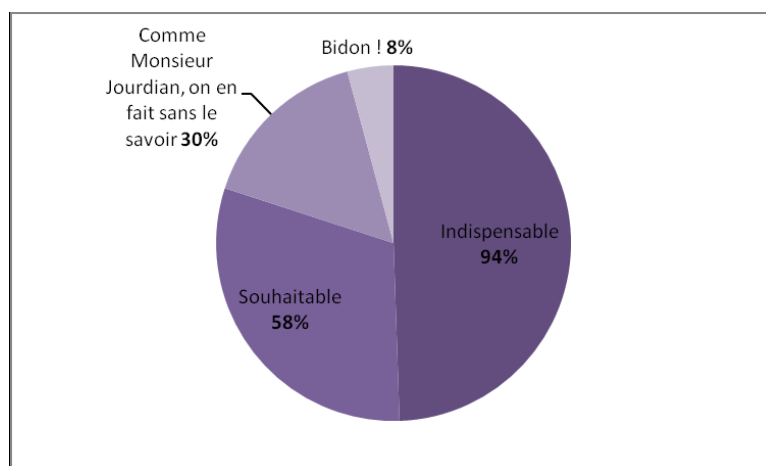


Figure 3: RSE caractère impératif.

Indispensable certes, mais un avis encore très partagé entre les dirigeants qui jugent la RSE comme contraignante (45 %) et ceux d'un avis contraire (43 %), les autres n'exprimant pas d'opinion sur la question. Certaines contraintes évoquées peuvent être positives, comme « l'obligation d'innover »; « de penser différemment les systèmes »; « de changement de paradigme », d'autres sont plus pragmatiques, comme « des règles à écrire, des contrôles à réaliser »; « du temps et de l'argent »; « devoir faire des choix qui peuvent compliquer certaines situations »; « un cadre réglementaire pesant, se contentant d'appliquer des normes »; etc. Il en ressort pour une partie importante de dirigeants le sentiment d'une contrainte de plus, sans forcément en percevoir les bénéfices. L'enjeu est ici de développer la « pédagogie du comment », la démonstration de la capacité à mettre en place progressivement, sans forcément s'inquiéter du grand soir du passage à la RSE. Ceci d'autant plus que le principal frein perçu par les dirigeants d'entreprise au développement des actions

RSE est celui de la résistance au changement (46 %), devant le coût (40 %) ou encore le manque de temps (38 %). Un point qui conforte la - bonne - perception de la RSE par les dirigeants, qui n'y voient pas uniquement des questions techniques et financières, mais bien avant tout des enjeux de changements d'habitudes, de comportements et de façon de faire. Une « mutation » qui doit d'abord et prioritairement être initiée, sans doute voulue aussi, par le chef d'entreprise avant tout. Pour 70 % des interviewé(e)s, c'est de lui dont dépend la mise en œuvre de la RSE, devant l'encadrement (23 %) ou encore les salariés eux-mêmes (22 %).

Mais, au-delà de tel ou tel profil, la seconde réponse formulée par 46 % des répondants consiste à dire que cela dépend « de tous ». Oui, une véritable impulsion et dynamique impulsée par le chef d'entreprise, appuyée par l'ensemble des collaborateurs est sans doute la meilleure formule pour la mise en œuvre de la RSE dans l'entreprise.

Si la RSE est bien connue, et associée au Développement Durable, elle comporte donc les piliers sociaux, économiques et environnementaux. Parmi ces trois composantes, les dirigeants d'entreprises ont clairement le sentiment d'en privilégier deux à hauteur comparable, le volet social (44 %) et le volet économique (41 %), davantage que le volet environnemental (15 %). Cette partie de l'enquête est intéressante, car la perception des dirigeants est différente de celle des salariés ou de l'opinion publique dans son ensemble qui a plutôt l'impression que les entreprises ont tendance à prendre davantage en compte ces dernières années les aspects environnementaux que sociaux en matière de développement durable. Ces avis ne sont pas forcément contradictoires, ils signifient sans doute que si les terminologies sont perçues comme assez synonymes, il n'en demeure pas moins que le DD renvoie davantage à la problématique environnementale lorsque RSE évoque plus directement la composante sociale.

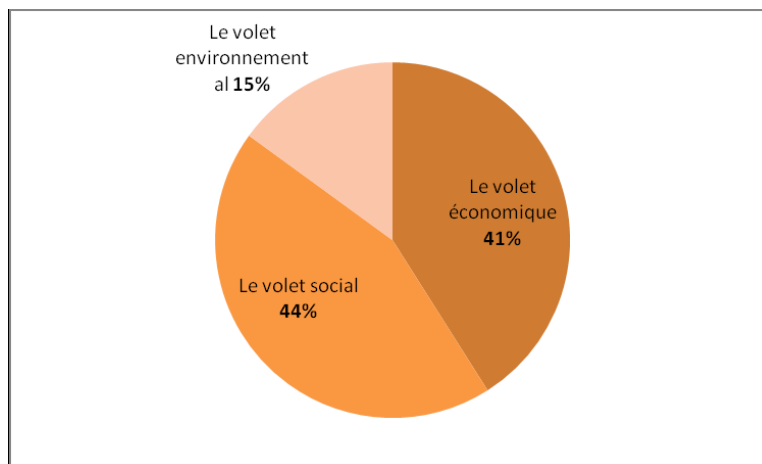


Figure 4: RSE et développement durable

Des dirigeants d'entreprises qui s'auto attribuent une modeste note de 6/10 (appel à communication 2009 du 4ème congrès du RIODD, Lille, 25, 26 et 27 Juin 2009, mardi 1er juillet 2008) en termes d'implication de leur entreprise dans la RSE, ce qui reflète une certaine modestie et humilité face à des enjeux certes perçus comme indispensables mais également en construction. En étant ni dans l'autocritique ni dans l'autosatisfecit, les dirigeants ont sans doute aussi pris la mesure de questions RSE exigeantes et de long terme, qui devront s'inscrire dans une dynamique de progrès continu. Une perception globale modeste, mais des dirigeants qui ont le sentiment d'être déjà très actifs sur un certain nombre de sujets. Ainsi, un peu plus d'un dirigeant sur deux (52 %) estime « faire le maximum » en matière de conditions de travail, 48 % en matière de pédagogie de l'éthique au sein des équipes, 44 % concernant la prévention des risques du stress ou en matière de rapports avec les fournisseurs. Ils sont encore respectivement 42 % et 39 % à considérer être au maximum en termes de diversité ou de partage des richesses. Le seul point sur lequel les patrons d'entreprises interrogés pensent être nettement en retard concerne les gestes pour l'environnement (71 % estiment qu'ils peuvent mieux faire ou qu'ils agissent de façon insuffisante). Ce qu'il faut sans doute en retenir, au-delà de la justesse ou non de ces autoévaluations, c'est que les dirigeants d'entreprises ont aujourd'hui en matière sociale le sentiment d'être déjà impliqués et en action.

Le sigle RSE est donc connu, et évoque bien une responsabilité globale de l'entreprise, avec une forte composante sociale. Jugée incontournable, la RSE est encore largement perçue comme contraignante, et doit être avant tout incarnée et impulsée par le dirigeant lui-même. Face à des patrons d'entreprises déjà impliqués, la question n'est donc pas d'impulser un point de départ, expliquant que tout est à faire, mais d'intensifier la dynamique engagée par les dirigeants, de partager les pratiques mises en place pour optimiser les actions, en alléger les contraintes et en positiver les bénéfices.

Dans une PME, où le pouvoir et la décision sont fortement centralisés, la personnalité et les représentations du dirigeant auront une influence prépondérante sur la politique et le développement de l'entreprise. Selon Quinn (1997), le dirigeant de PME est plus à même de faire prévaloir son éthique personnelle dans sa gestion qu'un dirigeant ou un cadre supérieur dans un grand groupe. Il est aussi plus directement responsable de ses actes (d'un point de vue légal comme d'un point de vue organisationnel) contrairement au flou des responsabilités qui existe parfois dans les organisations matricielles d'entreprises multinationales. Son système de valeurs et sa conception de l'éthique seront des composantes critiques des décisions organisationnelles et stratégiques (Hornsby, 1994; Courrent, 2003). Pour Quairel-Lanoizelée et Auberger (2004), la mise en place d'un outil de RSE dans une PME nécessite de trouver ou de construire une cohérence entre les représentations du dirigeant, l'outil, les ressources de l'entreprise et les pressions des parties prenantes. L'étude des représentations et des rôles du dirigeant est en conséquence une étape indispensable à la recherche de cette cohérence.

Tableau 1:
Récapitulatif des échéances des obligations (date de 1^{ère} application)

Sociétés concernées	Publication dans le rapport de gestion	Attestation « de présence » de l'organisme	Avis de l'organisme
Sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé	Exercice ouvert après le 31 décembre 2011	Exercice ouvert après le 31 décembre 2011	Exercice ouvert après le 31 décembre 2011
Autres sociétés concernées (1) dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé dépassant les seuils suivants : CA net ou total bilan \geq 1000 M€ Et salariés permanents \geq 5 000	Exercice ouvert après le 31 décembre 2011	Exercice ouvert après le 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2016
Autres sociétés concernées (1) dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé dépassant les seuils suivants : CA net ou total bilan \geq 400 M€ Et salariés permanents \geq 2 000	Exercice ouvert après le 31 décembre 2012	Exercice ouvert après le 31 décembre 2012	Exercice clos au 31 décembre 2016
Autres sociétés concernées (1) dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé dépassant les seuils suivants : CA net ou total bilan \geq 100 M€ Et salariés permanents \geq 500	Exercice ouvert après le 31 décembre 2013	Exercice ouvert après le 31 décembre 2013	Exercice clos au 31 décembre 2016

MEDEF • Guide méthodologique - Reporting RSE • Mai 2012

En résumé, un double constat est au cœur de la discussion qui conduit à la définition de la problématique de cette recherche.

Premièrement, la recherche en RSE s'est jusqu'alors principalement focalisée sur les GE en négligeant consciemment la population des PME qui représente pourtant deux tiers des emplois du secteur privé dans le monde. Deuxièmement, les rôles des dirigeants de PME ont une forte influence sur la stratégie de l'entreprise et par extension sur les aspects de responsabilité sociale de leur entreprise. Ces deux propositions encouragent notre initiative de recherche exploratoire auprès des responsables de PME et le choix d'y appliquer une approche à travers les rôles des dirigeants (Aegerter, 2006).

Tel que le titre de ce travail le laisse supposer, l'objectif général est de mieux comprendre les perceptions des dirigeants de PME concernant la responsabilité sociale de leur entreprise. L'objectif de cette recherche va au-delà de la seule reconnaissance de la pertinence de l'étude de la responsabilité sociale des PME et consiste à explorer la contribution des dirigeants de PME en matière de RSE. Cette recherche est dans ce sens un premier pas pour redéfinir le concept RSE appliquée aux PME et mieux comprendre comment les parties prenantes sont intégrées dans ce concept. Quels sont les influences, les rôles du dirigeant de PME sur l'organisation, leurs actions managériales et leurs actions organisationnelles.

Pour Barnard (1938), l'objectif principal de l'organisation est la satisfaction des besoins individuels. Parce que le dirigeant se pose comme un acteur organisationnel de premier plan, son action va influencer de manière significative la réalisation de cet objectif. Cette affirmation est chose entendue dans les sciences de gestion de nos jours. Cependant, il est toutefois intéressant d'analyser l'impact de l'action managériale sur l'action organisationnelle sous l'angle des rôles du dirigeant.

En premier lieu, le dirigeant est un acteur qui nomme des individus à des postes de responsabilité ou en déplace d'autres. Il distribue alors des missions et s'assure que les individus les acceptent et agissent en conséquence. Bernoux (2005)

explique que changer des individus sans changer leur mission, c'est les laisser dans la même « situation fonctionnelle » et donc « faire l'hypothèse que leur personnalité sera suffisante pour modifier la relation; or, celle-ci est en grande partie dépendante de la fonction et du rôle. La modification de la mission, de la relation quotidienne et de proximité, rend possible un comportement plus proche des attentes ». Ainsi, la direction et la gestion des postes impliquent une définition des rôles et des attentes qui s'y attachent. Le dirigeant est ainsi l'un des garants de la cohésion organisationnelle.

Par ailleurs, l'action du dirigeant permet de stimuler l'action des individus dans l'organisation. L'une des illustrations parlantes de cette hypothèse se retrouve dans la notion d'enrôlement. Crozier et Friedberg écrivent (1977, p.85): « dans le jeu des relations de pouvoir, être en mesure de s'écarter des attentes et de normes associées à son rôle est un atout et une source de pouvoir ouvrant la possibilité de marchandage. A l'inverse, être enfermé dans son rôle constitue une évidente infériorité pour l'acteur qui, devenu parfaitement prévisible, n'a plus rien à marchander ». Ainsi, l'organisation enrôle ses membres afin d'exercer une pression pour les mener à l'action organisationnelle. Les dirigeants sont conscients de l'effet de la distribution des rôles qu'ils utilisent pour cadrer l'individu et le faire agir selon Duluc (2003). Les individus actifs sont alors ceux auxquels l'organisation donne des rôles, ce qui leur permet de participer, c'est-à-dire de s'impliquer dans l'action. Ces affirmations donnent au rôle une véritable capacité d'action et aux individus une possibilité de donner leur opinion sur cette action tout en modifiant éventuellement, s'ils le désirent, le projet ou au moins le discuter.

Assigner de nouvelles missions consiste donc à modifier certaines règles formelles. Le dirigeant, investi du pouvoir et de l'autorité dans l'entreprise, peut modifier des critères d'avancement ou de promotion, valoriser certaines fonctions plus que d'autres... Le dirigeant peut donc transformer en partie la culture de l'entreprise à travers la gestion des ressources humaines (Pelletier, 1994). Les travaux

d'Enriquez (1992) viennent compléter nos propos. L'auteur explique que le dirigeant agit en modifiant les projets, c'est-à-dire « pas seulement les objectifs assignés à un groupe, mais les mythes qui permettront de mobiliser les individus et les groupes ». L'existence des mythes est essentielle pour comprendre le fonctionnement d'un groupe, et « les dirigeants ont une position clé qui leur permet non de créer les mythes, mais de les influencer » (Enriquez, 1992). Les rôles du dirigeant rappellent que « toute société, pour s'instaurer et se perpétuer, se réfère à un ordre légitimant son existence » (Enriquez, 1992, p 43).

Pour Enriquez, cet ordre est créateur d'acteurs sociaux, « il investit les consciences, régit les inconsciences et se déploie dans un récit fondateur ». Il n'existe alors pas de société sans récit fondateur, sans mythe auquel s'identifier, et celui-ci peut prendre la forme de personnes, de fondateurs. Le dirigeant développe certaines images et sa place lui confère la possibilité d'orienter et de renforcer certains mythes. Il ne peut cependant le faire que si ceux-ci correspondent aux images et aux attentes du groupe. Le mythe n'est pas créé de toutes pièces. La multiplication des projets d'entreprise, leurs réussites et leurs échecs montrent les limites du jeu du dirigeant dans la refondation des règles de l'entreprise.

À travers des rôles comme la direction et la gestion des postes, l'enrôlement des individus ou encore la création des mythes, l'action du dirigeant établit une identité organisationnelle et fait converger les individus à la réalisation de l'objectif. Le dirigeant est alors un acteur clé qui accompagne l'organisation vers la bonne fin de son projet selon Livian (2005).

L'analyse qualitative et exploratoire qui est proposée dans ce travail vise à dégager la pluralité des rôles des dirigeants de PME, à en extraire les spécificités et les convergences et à rendre compte des thématiques abordées et des parties

prenantes prises en compte. La création d'une typologie n'est pas un objectif prioritaire de recherche, car, comme le souligne Marchenay (1998),

Pour l'essentiel, la question majeure porte sur l'intérêt de dresser des typologies: si les typologies sont simples, elles sont fausses, et, complexes, elles sont inutilisables. Conformément à l'approche individualiste, la tendance voudrait que l'on dresse des typologies par type de problème étudié. Le sentiment prévaut que l'analyse des perceptions du décideur présente plus d'intérêt que les réponses rationalisées, ce qui souligne la nécessité du recours à des enquêtes en profondeur.

Notre objet de recherche est né de l'alliance d'objets théoriques, empiriques et méthodologiques. Les objets théoriques sont essentiellement le concept de rôle pour l'étude du travail du dirigeant et la responsabilité sociale des PME.

Cette recherche présente plusieurs intérêts. Au niveau théorique, elle a pour ambition de pallier un manque évident de connaissances sur la RSE des PME. L'intérêt croissant pour l'analyse des parties prenantes et pour l'analyse des objectifs autres que les objectifs purement économiques de maximisation du profit est due, entre autres, aux progrès technologiques et à l'ouverture des marchés qui ont modifié les conditions de pérennité des entreprises. La conception de la responsabilité et la prise en compte des parties prenantes sont devenues particulièrement importantes dans une économie globale dont les petites entreprises veulent de plus en plus profiter (Aegerter, 2006). Elles doivent s'armer de moyens d'action pour faire face à des environnements politiques de plus en plus normatifs, mais aussi répondre à une véritable demande sociétale.

L'outil utilisé avec la problématique traitée dans cette recherche apporte à la pratique managériale une nouvelle vision de la RSE pouvant servir, entre autres, à une sensibilisation des entreprises. L'intérêt de notre étude est d'aller au cœur des PME et d'en extraire la substance première, les rôles des dirigeants. Une analyse des

dirigeants par le biais d'une analyse des rôles constitue une étape indispensable à la compréhension de la RSE des PME. Cette démarche a pour but d'aboutir à une meilleure adéquation des réponses à apporter aux PME.

Le dirigeant n'est pas, selon Hayat (2006), un acteur organisationnel comme les autres, c'est un acteur clé. Certains pourront arguer que l'on ne peut être qu'un à la barre du navire, d'autres affirmeront que le dirigeant est avant tout entouré d'une équipe de confiance et que les décisions qu'il prend proviennent de nombreuses concertations et « *brainstormings* » dont il puise son inspiration et se crée une partie de ses opinions. Cependant, même cette conception du dirigeant fait de lui un acteur particulier, car in fine, c'est à lui que revient la charge de la responsabilité du bon fonctionnement de l'organisation.

L'entreprise dépendante de son dirigeant est une image ancrée. Pour les sciences sociales, l'acteur central est l'acteur clé, c'est-à-dire « celui qui possède un pouvoir, une autorité ou une influence suffisante pour être en mesure de prendre des décisions importantes ou d'influer sur elles pour l'avenir du groupe dans lequel il est inséré, voire de l'entreprise, ou au moins peser sur ces décisions » (Bernoux, 2008). Dans les PME notamment les dirigeants sont considérés comme « des acteurs clés qui modifient, font évoluer ou rétablissent une situation dans l'organisation » (Hayat 2006).

Les thèses classiques en psycho-sociologie (Lewin, 1948 par exemple) montrent qu'un leader se définit « par référence au groupe, et qu'il n'est leader que dans la mesure où ses idées sont acceptées par le groupe, qu'il réussit d'autant mieux qu'il y a consensus sur celles-ci » (Bernoux, 2008). L'acteur clé a besoin de légitimité reconnue, soit « l'acceptation par un ou des individus ou des groupes de la domination » (Bernoux, 2008). Un leader réussira d'autant mieux que son orientation correspond aux aspirations du groupe. Cela implique que l'acteur clé n'est pas

indépendant du groupe dont il est à la tête. Le succès du dirigeant passera par la compréhension des attentes du groupe afin de diriger son action dans des conditions de consensus préétabli.

Une des particularités de cette thèse réside dans la rareté des travaux portant sur l'étude de la RSE à travers les rôles des dirigeants de PME. Séparément, la littérature sur les deux sujets est abondante, mais le carrefour des deux thématiques reste pourtant peu développé. Dès lors, une recherche exploratoire de terrain s'impose, utilisant une démarche abductive dans la mesure où elle part d'observations et est basée sur des allers-retours entre la littérature et les résultats d'une étude exploratoire qualitative (Glaser, Strauss, 1999). Contrairement au test avec lequel le chercheur met à l'épreuve de la réalité un objet théorique, l'exploration permet en partant d'une enquête empirique, de créer des propositions nouvelles. Nous procédons à un examen des observations et des connaissances théoriques pour donner du sens aux observations (Charreire; Durieux, 2003).

La présente thèse s'inspire de plusieurs référentiels théoriques et méthodologiques. La revue de la littérature se divise en plusieurs thématiques liées: le rôle fondement de la comparaison des dirigeants et de leurs responsabilités sociales dans les PME. Cette revue de la littérature amène à l'abduction qui « consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est à dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie ». Le terme est considéré dans ce travail comme synonyme à celui d'adduction, à leurs analyses ainsi qu'à la formulation de propositions et de recommandations. Cette dernière étape se réalise de manière itérative à l'aide des résultats issus de l'analyse, mais aussi à l'aide d'un retour sur la littérature développée pour la RSE des PME et pour le concept de rôle (Yin R.K., 1990).

**PREMIER CHAPITRE -
LÉGITIMITÉ DU CONCEPT DE RÔLE
POUR L'ÉTUDE DU TRAVAIL DU DIRIGEANT ET L'ANALYSE DE SA
CONTRIBUTION EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE**

L'objectif de ce chapitre est de montrer comment le rôle s'intègre dans une problématique organisationnelle et sert de fondement de comparaison inter dirigeants. Dans la gouvernance et le management, c'est à travers les rôles que les dirigeants intègrent la RSE pour mieux gérer les ressources. Cependant, une forte conviction et une grande rigueur dans l'expression d'une gouvernance éthique sont nécessaires et doivent être observées à travers l'ensemble des rôles du dirigeant.

1. LE RÔLE S'INTÈGRE DANS UNE PROBLÉMATIQUE ORGANISATIONNELLE

1.1 La métaphore du théâtre

Les métaphores permettent de donner au discours scientifique une nouvelle manière de penser et donnent des éléments significatifs sur les mécanismes qui produisent des phénomènes observables (Tsoukas, 1991). Les métaphores ne font pas que décrire une réalité externe: elles aident à construire une part de cette réalité et indiquent la manière dont cette réalité doit être vue et analysée. Nous avons choisi la métaphore du théâtre pour rendre compte de la réalité des rôles du dirigeant de manière plus palpable, voire plus compréhensible « *Work is theatre and every business a stage* ». Que nos lecteurs nous pardonnent la non-traduction du sous-titre de l'ouvrage de Pine et Gilmore (1999), *The Experience Economy*, mais il nous a semblé que le titre anglo-saxon ne garderait toute sa pertinence que s'il restait dans sa langue d'origine.

En effet, ce slogan séduisant décrit un monde des organisations où chaque entreprise se représente comme une scène de théâtre sur laquelle des acteurs jouent des rôles précis. La thèse de Pine et Gilmore (1999) est d'affirmer que le monde du travail est une scène de théâtre. Cette thèse nous semble particulièrement pertinente d'autant que les auteurs proposent un modèle analogique entre le théâtre et l'organisation, modèle que nous expliciterons dans cette section. Pine et Gilmore (1999) affirment que le théâtre est le modèle du monde du travail, et non pas une simple métaphore. Leur théorie nous permettra de confirmer l'intégration du concept de rôle dans la problématique organisationnelle. Le terme de drame vient du grec « *drao* » qui veut dire « faire ». Parallèlement à l'acteur qui joue, les acteurs dans l'organisation interagissent dans le « faire ». L'étude du théâtre commence avec les écrits d'Aristote qui posent les fondements du théâtre occidental. Pine et Gilmore appliquent ainsi les concepts du théâtre aristotélicien au monde de l'entreprise. En premier lieu, le concept de choix est un concept incontournable du théâtre et de l'organisation. L'action théâtrale demande le dessin de frontières nettes et claires à l'intérieur desquelles les acteurs ont un panel substantiel de possibles. L'organisation a, de même, des frontières délimitées où ses environnements internes et externes posent des barrières et modèlent l'univers des actions de ses membres. Goffman (1959) présente les principes de la dramaturgie classique comme des situations de la vie quotidienne au travail. Il existe une catégorie de personnes que Goffman appelle les « acteurs cyniques » qui manipulent et influencent les autres en changeant sciemment des traits de leur personnalité, et une catégorie appelée les « acteurs sincères », qui sont les personnes qui croient que l'impression que l'on a d'eux provient de ce que l'on est vraiment. Pine et Gilmore s'appuient sur Goffman pour énoncer que toute activité sociale est un jeu de rôles.

Schechner. (2004) explique que le drame est un élément central à toute structure de performance. Il consiste en « un texte écrit, un scénario, des indications de scènes, un plan ». « La stratégie est un drame » à l'intérieur duquel les acteurs s'expriment, ont des visions, font des » business plans », élaborent des objectifs.

Quelle que soit la forme de la stratégie, les managers révèlent les éléments du drame au travers une durée de temps délimitée: c'est l'horizon stratégique. Le drame donne aux actions leur substance, indépendamment du lieu dans lequel il se joue. Parallèlement, le script est « tout ce qui peut être transmis minute par minute, lieu par lieu. C'est un code des événements qui précède toute mise en scène » (Schechner, 2004). Le script est ce sur quoi s'appuie le drame, car il transcende des moments spécifiques, des instants et des conventions. Dans l'organisation, les processus sont des scripts, c'est-à-dire des approches codifiées dont l'organisation se sert pour mettre en scène la stratégie. Les personnels doivent apprendre les scripts, identifier leurs contextes...Le script permet d'interpréter le drame et d'exploiter les attentes du public. Dans ce contexte, le théâtre est « l'évènement mis en scène par un groupe d'acteurs, la présentation du drame et du script » (Schechner, 2004). Le théâtre contient à la fois le monde des acteurs et le monde du public. Le théâtre est ce qui donne vie au drame et au script.

La dernière des définitions que nous donne Schechner (2004) est la définition de la performance. C'est « une constellation d'évènements qui prennent forme entre des acteurs et un public à partir du moment où le premier spectateur entre dans le champ de la représentation et jusqu'au moment où le dernier part ».

<p style="text-align: center;">Drame = Stratégie Script = Processus Théâtre = Monde du travail Performance = Offre au client</p>

Schechner conclut par les égalités ci-dessus.

Chaque acteur a un rôle bien précis:

Le drame relève du domaine d'un auteur, d'un scénariste qui met en place la stratégie; le script relève du domaine d'un professeur, d'un gourou qui dirige et joue le rôle de manager; le théâtre est du domaine des acteurs qui jouent à l'intérieur de la sphère organisationnelle; la performance relève du domaine du public qui porte un jugement sur la qualité de ce qu'on leur propose. (Ibid, 2004).

À l'intérieur de l'organisation, les acteurs sont sélectionnés et se voient attribuer un rôle: tout comme au théâtre, l'organisation a besoin de son casting. Elle va alors entrer dans un processus de sélection des acteurs pour donner à chacun un rôle particulier. L'une des clés du succès de nombreuses organisations est de mettre en place les bonnes personnes aux bons postes. Schechner (2004) établit alors de nouvelles équations. Au même titre que la scène d'un drame s'apparente à la scène de la stratégie (drame = stratégie), une organisation doit avoir le bon casting, c'est-à-dire les bonnes personnes pour mettre en place cette stratégie. De plus, le rôle est formellement lié à un ou plusieurs acteurs. Il est alors divisé en plusieurs responsabilités fonctionnelles. La représentation du rôle s'apparente à la prise de possession du personnage qu'un acteur doit jouer. Et tout cela se passe au théâtre comme dans l'organisation. Chaque acteur a un rôle et doit ainsi s'approprier son personnage. Si nous transférons l'analogie de l'acteur au théâtre à l'acteur dans l'organisation, quel est le rôle que nous sommes en mesure d'attendre d'un dirigeant?

L'un des rôles attribués au dirigeant consiste à transformer un matériel conceptuel, la stratégie, en une réalité opérationnelle. Cette tâche selon Calvo-Ryba (2004) est loin d'être simple, car elle a implicitement pour mission de coordonner tous les autres rôles pour remplir cet objectif. Le rôle de manager demande des qualités organisationnelles: participer à la sélection des acteurs, s'assurer du respect

des délais, gérer les changements... Le dirigeant doit créer une organisation « en harmonie » (Schechner, 2004).

Ces contraintes de rôles passent forcément par une position d'autorité: le dirigeant est celui qui dit aux autres ce qu'ils doivent faire ou les objectifs qu'ils doivent atteindre. Cette autorité sera d'autant plus efficace qu'elle s'accompagnera de qualités à motiver les membres de l'organisation. De plus, un dirigeant doit aussi avoir des qualités d'interprétation: quelle scène doit être jouée et comment? Quel acteur choisir pour ce rôle? La réponse à ces questions requiert des qualités d'interprétation de la stratégie parmi un ensemble approprié d'actions.

Enfin, pour Mispelblom-Beyer (2007) la dernière qualité nécessaire au dirigeant est la capacité à « raconter des histoires ». Cela rejoint les propos d'Enriquez (1992) sur la création et la conservation des mythes par les dirigeants. Un article de la *Harvard Business Review* (HBR Press, 2012), expliquait, en parlant de l'un des dirigeants de 3M: « chaque dirigeant raconte une histoire ». Les dirigeants sont des scénaristes dans le sens où ils définissent l'ensemble des processus qui généreront la performance finale.

Jouer un rôle est un moyen d'être en connexion avec le public. Le rôle devient le point d'intersection entre l'acteur et le public, entre l'individu et l'organisation.

1.2 Le rôle est l'intersection entre l'individu et l'organisation

Lorsqu'un membre de l'organisation joue son rôle, cela ne veut pas dire prétendre être celui qu'il n'est pas. Jouer implique de se servir d'expériences pour arriver à une crédibilité dans son rôle. L'acteur doit être crédible dans son rôle. Ceux qui ne jouent pas sont en décalage avec la scène où ils se produisent, avec

l'organisation à laquelle il appartient. En revanche, l'acteur qui est en accord avec son rôle sera en adéquation avec les attentes de son public.

Jouer le rôle que l'organisation demande, implique l'acquisition d'un certain nombre de techniques: il faut se documenter sur le rôle, choisir des comportements adéquats et connaître les autres acteurs avec lesquels il est nécessaire d'interagir. Selon Clot et Leplat (2005) pour que le rôle devienne crédible, il faut enfin se concentrer sur la partie informelle du script: un dirigeant ne pourra remplir son rôle de manière efficiente que s'il dérive des sentiers battus formels du management et qu'il crée un réseau informel d'interrelations et de comportements managériaux. Cela passera par un code du langage (gestuelle, vocabulaire...), le choix de l'habillement (le discours d'un manager habillé en short et sandales renverra des messages radicalement opposés au discours d'un manager en complet trois pièces!). Enfin, le dernier secret pour la réussite d'un rôle est de jouer avec intention. Cela signifie qu'un acteur doit jouer son rôle au point de ne faire plus qu'un entre le rôle et lui. De plus, il faut jouer dans le but de constamment créer l'effet requis par le jeu de rôles. Et enfin il faut jouer vrai, par exemple le dialogue social tend à devenir pur exercice de style, sorte de figure imposée, trop souvent vide de sens et de contenu, dont les acteurs en sont finalement réduits à un rôle de composition, non dénué d'arrière-pensées... Face à ce dialogue social que l'on pourrait qualifier « d'institutionnel » il existe en parallèle, et singulièrement dans les PME/TPE, un dialogue social « réel » qui se développe au quotidien, à l'intérieur même de l'entreprise, par ceux-là mêmes qui en sont les acteurs, et le plus souvent en marge, voire au-delà du dialogue social légal.

Ce qui reste le plus marquant de l'application du modèle du théâtre au modèle organisationnel est l'étroite dépendance entre l'acteur et son public. Les conséquences des effets de jeu de rôles ont des répercussions patentes sur les attentes des membres de l'organisation. Hales (1986) et un peu plus tard, Stewart et Fondas (1994) se sont particulièrement penchés sur cette problématique. Hales met en avant

le fait que la distinction entre la performance et l'attente est une dimension clé du concept de rôle. Or, le rôle est un outil analytique très peu exploité. Définir un rôle, c'est décrire « l'adaptation de l'individu à l'intérieur de l'organisation [...]». L'adaptation se fait à des degrés variés, en fonction de ce que le rôle implique ». (Nicholson N., 2001).

La définition de rôle se partage entre la « conception du rôle » et la « performance du rôle ». La « conception du rôle » est la perception de l'individu de son propre rôle et des demandes de rôles qui lui sont rattachées. La « performance de rôle » représente le comportement individuel effectif qui est aussi bien une réponse aux attentes perçues que la poursuite de projets individuels. (Levinson, 1996).

Si le rôle est le point d'intersection entre l'individu et l'organisation, il peut alors servir à la fois à l'étude des déterminants structurels attendus du comportement et à l'étude des projets et choix individuels. Salaman (1980) écrit: le rôle « permet le saut conceptuel qui part de l'activité individuelle pour arriver à la régularité structurelle ». De plus, bien que le concept de rôle ait été utilisé pour étudier les éléments structurels de l'action ou son caractère processuel, la force du concept réside dans ce besoin constant d'analyser ces deux aspects et fournir des outils analytiques pour le faire.

Il existe deux principales raisons pour lesquelles le concept de rôle est particulièrement adapté à l'analyse du travail du dirigeant. Pour Salaman (1980), la première raison est que le concept de rôle est approprié pour décrire des positions fonctionnelles qui relèvent d'un certain degré de conformité, entre des attentes organisationnelles d'une part et la possibilité des choix de celui qui joue le rôle d'autre part. Il serait nécessaire de démontrer empiriquement cette conformité mais cela ne fait pas partie de notre recherche et a priori, il existerait un terrain favorable pour croire à cette conformité. Deuxième raison, le concept de rôle fournit le cadre à

l'intérieur duquel il est possible de témoigner du travail du dirigeant. Les attentes non seulement fournissent le contexte, mais aussi représentent un point de comparaison de ce comportement. La force de l'analyse en termes de rôle est son absence de présomption sur la concordance des attentes et des performances.

Les recherches qui portent sur la performance du travail managérial Kotter (2002) ou Stewart (1976) replacent cette dernière au sein d'une analyse contextuelle des demandes de rôles. Il existe cependant un besoin d'identifier les attentes, aussi bien en prenant les descriptions formelles des fonctions (par le contrat de travail par exemple). Cela implique d'étudier de manière précise la fonction managériale. La nature de cette fonction dans l'organisation ainsi que la manière dont elle est répartie entre les différents niveaux managériaux sont des éléments cruciaux de définition des responsabilités et tâches du dirigeant.

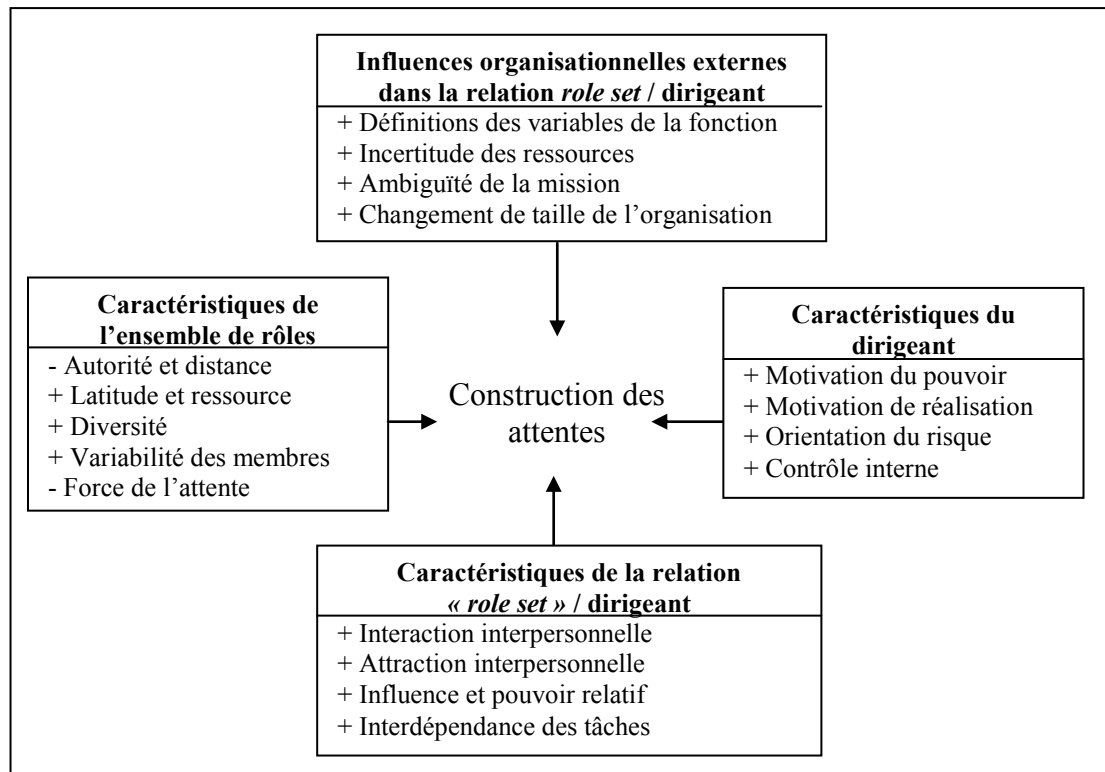
Enfin, selon Hales (1986) il est regrettable que les recherches n'aient pas porté leur regard sur la définition conventionnelle du dirigeant qui est « quelqu'un qui a la responsabilité d'exécution d'une opération dans une unité organisationnelle et qui est investi du pouvoir d'autorité formelle sur ceux qui travaillent dans son unité ». Les caractéristiques d'une fonction de dirigeant portent sur des tâches de direction/contrôle et sur des tâches de responsabilité. La combinaison des tâches de contrôle et de responsabilité fait que le dirigeant, quel que soit son niveau hiérarchique (sauf pour le dirigeant propriétaire), a une autorité sur les autres et est soumis à une autorité supérieure. Cela implique de faire une distinction importante entre ce que les dirigeants font eux-mêmes et ce que les dirigeants doivent s'assurer de ce que les autres font. A la liste des comportements, activités, tâches et fonctions managériales, il faut ajouter la notion de responsabilités managériales (au sens de Barnard, 1938). Faire quelque chose soi-même et faire faire quelque chose aux autres est radicalement différent. Les dirigeants qualifient souvent leurs fonctions par référence à ce dont ils ont la responsabilité.

Hales (1986) conclut son article en proposant que, pour faire face aux trois principales difficultés rencontrées dans les recherches sur les dirigeants (pléthore de catégories pour caractériser le phénomène, difficulté de juger si le comportement identifié est approprié ou non, problème pour savoir si l'activité décrite est exclusivement une activité managériale), deux voies de recherches peuvent être suivies. La première voie consiste à prendre le concept de rôle comme cadre d'analyse afin de rendre compte de la relation entre la performance et les attentes. La deuxième voie est de réconcilier et synthétiser l'accumulation des descriptions de la fonction managériale et la littérature sur le management. Cette deuxième voie est l'ambition même de notre recherche. En effet, le concept de rôle nous permet d'intégrer l'ensemble de la littérature sur le travail du dirigeant à l'intérieur d'un cadre conceptuel dynamique et fédérateur où chaque activité, tâche et fonction du dirigeant trouvent une place dans la logique de l'action managériale.

Parce que le rôle englobe la confrontation de l'acteur avec les attentes de son public, le concept de rôle est le concept adéquat à l'étude sur le travail du dirigeant. De plus, ce concept permet la comparaison inter dirigeants, l'étude des régularités structurelles et les caractéristiques processuelles de l'action managériale.

Stewart et Fondas (1994) donnent leurs raisons d'analyser le travail du dirigeant à travers le concept de rôle. En premier lieu, l'accent mis sur l'occupation d'une position sociale, en particulier à l'intérieur d'une organisation, fait du concept de rôle un choix privilégié pour l'étude des comportements managériaux. En deuxième raison, le cadre du concept de rôle concerne directement les interactions interpersonnelles, activités managériales auxquels un grand nombre d'auteurs dans la littérature font référence: Mintzberg, (1975) Kotter, (1982); Stewart, (1998), pour ne pas citer qu'eux. En partant de la théorie, Stewart et Fondas (1994) développent un modèle qui lie les attentes de rôles et des éléments managériaux.

La figure ci-dessous présente ce modèle:



* Le *role set* est l'ensemble de rôles au sens de Merton, ou Katz et Kahn

Figure 5: Le modèle de représentation des attentes de Stewart et Fondas (1994)

Le modèle ci-dessus montre quelles sont les variables qui ont une influence sur la construction des attentes. Ce modèle est une synthèse de trois courants: le paradigme du leadership, le courant du comportement managérial et la littérature interactionniste symbolique. Le premier courant explique le jeu de rôle en tenant compte des variables suivantes: la caractéristique de l'ensemble de rôles, la caractéristique du dirigeant en tant que personne focale et la variable organisationnelle. De plus, ce paradigme ne prend en compte qu'un seul membre de l'ensemble de rôles: le leader. La littérature sur le comportement managérial ajoute aux membres de l'ensemble de rôles les personnes du comité de direction et les subordonnés. Cependant, l'interaction entre le dirigeant et les autres membres de l'organisation est rarement exploitée de manière à réellement comprendre les effets à l'instant même de l'interaction. Enfin, la littérature interactionniste symbolique est plutôt vague sur les déterminants de la réciprocité de rôle, mais suggère de prendre en

compte quatre variables, celles des caractéristiques de la relation entre l'ensemble de rôles et le dirigeant. Aucun de ces trois courants ne tient compte des influences organisationnelles externes sur la relation entre l'ensemble de rôles et le dirigeant. Le modèle présenté par Stewart et Fondas (1999) propose une analyse du travail du dirigeant en l'impliquant dans la construction des attentes. Ceci nous permet de donner l'un des très rares exemples de la littérature où non seulement le souci premier est de rechercher un cadre théorique, mais encore de montrer que l'analyse en termes de rôles permet de mettre en lumière l'importance des contacts et des relations interpersonnelles dans le sens où le rôle joué par le dirigeant est une action proactive, un véritable choix stratégique. Le rôle trouve sa place légitime dans le monde des organisations et dans l'approche qui en est faite aussi bien pour la psychologie sociale, la sociologie de l'entreprise et les sciences de gestion. Chaque acteur s'approprie un rôle et l'acteur « dirigeant » joue un rôle à part entière. De plus, le rôle évolue dans un monde d'interactions où l'acteur rencontre son public. Il se confronte ainsi à des attentes qui influent de manière implicite et explicite sur le jeu de rôle. Ainsi, le rôle du dirigeant comporte une forte dimension stratégique qui modèle les interactions entre le dirigeant et les membres de l'organisation. Si le rôle reste un cadre théorique et un standard normatif d'évaluation relativement peu exploité, il permet aussi de comparer les dirigeants entre eux.

1.3 Le rôle est un critère de comparaison inter dirigeants

L'observation du travail du dirigeant au quotidien découpe la réalité en un ensemble de comportements potentiellement observables. Comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, le rôle se rattache à un comportement lié à une fonction et issu de l'interaction. De plus, il est constitué de tâches et il fait partie de l'activité managériale. Le rôle est ainsi la plus petite unité observable du dirigeant dans son quotidien. Notre objectif étant de trouver une unité observable pour étudier la réalité du quotidien du dirigeant. Le rôle est alors le moyen de comparer les dirigeants entre

eux. Le rôle devient une unité d'analyse homogène pour la comparaison inter dirigeants. Ce choix est au-delà d'un simple choix de chercheur. C'est une conséquence intrinsèque au concept de rôle lui-même qui se pose comme l'expression de la relation entre l'individu et l'autre, entre l'individu et la fonction à laquelle il se rattache. Le rôle fédère et valide ainsi l'observation.

En résumé, les métaphores participent à l'élaboration du savoir. La métaphore du théâtre participe ainsi au processus de la connaissance sur la place du rôle et des représentations dans l'organisation. Elle recadre le rôle dans la problématique organisationnelle du travail du dirigeant au quotidien. Parallèlement, le rôle évolue dans l'univers des interactions ou toute action a des incidents sur les attentes et inversement. Enfin, le rôle est la plus petite unité observable du dirigeant au quotidien. Il se pose alors un critère de comparaison inter dirigeants.

1.4 Le rôle du dirigeant et la RSE

Le rôle du fondateur de l'entreprise, dans les valeurs et les principes apparaissent comme des éléments de continuité et de stabilité essentiels pour le développement et la prospérité de la société. La pression du court terme, des logiques financières et l'extrême mobilité du personnel sont telles que les entreprises recherchent un facteur de stabilité dans les pratiques managériales.

Dans les entreprises où les documents élaborés sont fortement imprégnés de la philosophie des fondateurs, les principes éthiques sont animés et soudés pour plusieurs générations, et font la réputation et la réussite de l'entreprise. Cependant, la stabilité des valeurs énoncées contraste avec la nécessité pour l'entreprise de s'adapter aux exigences actuelles. L'arrivée au pouvoir d'une nouvelle équipe dirigeante peut également donner lieu à un engagement éthique. Selon Mercier (1997), de nombreux dirigeants français ont été favorablement impressionnés par les

pratiques de formalisation RSE dans les entreprises américaines et ont souhaité engager leurs groupes sur un certain nombre de principes éthiques. L'engouement pour l'éthique n'est pas dû au hasard mais aux nécessités du moment et à l'évolution des modes de pensée des dirigeants. Cela a donc le grand mérite d'amener les entreprises à se poser quelques questions fondamentales afin qu'elles ne s'exonèrent d'un certain nombre de responsabilités ou se dispensent de toute exigence morale. L'origine culturelle des dirigeants de l'entreprise a une importance capitale dans la manière d'intégrer une dimension RSE dans le management. Sa formalisation est souvent le reflet de la philosophie reposant sur des principes mis en place par le fondateur de l'entreprise, Mercier (1997).

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut être un levier de compétitivité pour les entreprises françaises. L'intégration de la dimension RSE dans l'entreprise relève d'abord de l'engagement des dirigeants, Berget Douce (2007), en jouant le rôle de cadre de référence pour les différentes décisions qui seront prises. Les principes directeurs, règles et normes qu'elle véhicule ont pour objectif d'orienter en permanence l'action. Les dirigeants conditionnent l'esprit et les valeurs des entreprises. Ils doivent donc être conscients des effets que leurs décisions et comportements ont sur le climat et les rapports sociaux dans leurs organisations. Selon Mercier (2001) cette influence est liée à la taille de l'organisation: l'influence du comportement du dirigeant est plus visible dans les petites organisations que dans les grandes entreprises. Malgré tout, leurs actions servent de modèle ou de référence pour le comportement désiré. De même, ce que la direction punit ou récompense peut influencer les comportements. La direction générale est située à l'interface entre l'environnement et le contexte organisationnel interne, et joue un rôle primordial dans la décision de formaliser la RSE de l'entreprise. Le dirigeant est tout à la fois à l'écoute du marché extérieur et capable de donner les consignes convenables à l'intérieur. Il a le pouvoir de formuler la politique RSE, mais le recours à la formalisation suppose une prise de conscience de cette nécessité pour l'entreprise.

Dans la « *revue scientifique d'économie financière* », l'article de Fatoux, (2006), nous indique qu'un nombre croissant de dirigeants considèrent la RSE comme un moteur de réussite et ont la conviction que seules les entreprises qui ont su clarifier leurs valeurs sont susceptibles de réussir. Croissance économique, respect de l'environnement et progrès social constituent des objectifs majeurs de notre société. Les entreprises françaises sont engagées dans le combat pour un développement durable et sont convaincues que celui-ci peut constituer un levier de performance. Les nombreuses démarches volontaires de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) ces dernières années confirment la large mobilisation des entreprises françaises et de leurs organisations professionnelles. Grâce à cette implication, les critères environnementaux et sociaux entrent progressivement dans les règles du marché et de la concurrence, permettant d'en faire des atouts concurrentiels et non de simples contraintes réglementaires. Les grandes entreprises et les PME pionnières ont engagé des démarches de progrès ambitieuses en impliquant leurs parties prenantes (partenaires économiques, pouvoirs publics, salariés et leurs représentants, ONG...), ont développé des actions innovantes, ont repensé la conception de leurs offres ou de leurs processus de gestion, ont intégré ces considérations dans leurs politiques d'achats ou leurs choix d'investissement, ont mis en place un « *reporting* » de leurs impacts et performances extra-financières. Un grand nombre d'entre elles ont même déjà demandé à un tiers de vérifier la fiabilité des informations de RSE publiées dans leurs rapports annuels.

En matière de publication d'informations de RSE, l'article 225 de la loi « Grenelle 2 » de juillet 2010, amendé par la loi « Warsmann 4 » de mars 2012, modifie, à compter de l'exercice 2012, l'article L.225-102-1 du code de commerce tel qu'il résultait de l'article 116 de la loi NRE (Nouvelles régulations économiques) de 2001.

Trois nouveautés sont introduites par ces dispositions refondues:

1. Élargissement progressif des obligations au-delà des seules sociétés cotées;
2. Redéfinition des informations à publier autour d'une quarantaine de thématiques de RSE structurées en trois catégories (informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable);
3. Instauration d'une obligation de vérification par un organisme tiers indépendant.

Le décret d'application du 24 avril 2012 (complété d'un arrêté à venir) fixe les modalités concernant respectivement les informations à publier et la vérification par un organisme tiers indépendant.

L'objet du présent guide est d'apporter des réponses concrètes et pratiques aux questions que peuvent se poser les entreprises françaises sur l'application de ces nouvelles obligations, si elles sont concernées, à quelle échéance, etc. Au-delà de la recherche de conformité aux dispositions légales et réglementaires, le MEDEF promeut la mise en place au sein des entreprises françaises d'un rapport RSE qui soit:

1. Pertinent, c'est-à-dire dont les indicateurs sont définis en fonction de leurs enjeux spécifiques;
2. Fiable, c'est-à-dire s'appuyant sur des référentiels et systèmes d'information garantissant la qualité, la crédibilité et la comparabilité des informations publiées;
3. Intégré, c'est-à-dire mis en perspective avec les informations comptables et financières pour permettre aux dirigeants et partenaires de l'entreprise de disposer d'une vision plus globale de la performance.

Pour faciliter le travail des entreprises, notamment dans l'identification des indicateurs, certaines normes et documents proposent également une correspondance

des informations demandées aux entreprises françaises avec les principaux référentiels internationaux dont le Pacte mondial de l'ONU, l'ISO 26000, les principes directeurs de l'OCDE, la *Global Reporting Initiative* et les indicateurs ESG de l'EFFAS.

Les PME ne sont pas encore concernées dès lors qu'elles comptent moins de cinq cents salariées et réalisent un chiffre d'affaires inférieur à cent millions d'euros.

Mais beaucoup de dirigeants de PME sont conscients de leurs responsabilités en matière de développement durable et on ne peut pas simplement présenter cela comme un effet de mode qui s'impose progressivement. Cette nouvelle exigence de responsabilité est aussi à restituer dans un contexte sociohistorique.

Les PME représentent la grande majorité des entreprises. Selon l'OCDE (2005) plus de 95 % de l'ensemble des entreprises sont des PME et elles représentent 60 à 70 % de l'emploi. L'évolution de leurs pratiques en matière de responsabilité sociale et environnementale est donc un enjeu majeur. Responsabilité sociétale ne rime pas seulement avec grandes entreprises. Ce cap vers la RSE sera un levier de performance pour l'entreprise, source de l'Institut Montaigne « De la naissance à la croissance: comment développer nos PME » - Juin 2011

Le concept de développement durable ou « *sustainable development* » est apparu pour la première fois sur la scène internationale en 1987 dans le rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies (Madame Gro Harlem Brundtland, Premier ministre de Norvège présidait la Commission).

Le développement durable a été défini dans ce rapport comme: « un développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ».

Le développement durable repose sur une notion fondamentale: la solidarité. Solidarité entre les générations - pour préserver les ressources et laisser une planète en bon état et solidarité entre les peuples - afin de partager les ressources et les richesses et ne pas laisser se creuser le fossé entre les pays du Nord et ceux du Sud.

Transposé au monde de l'entreprise, le développement durable se traduit par la « *Triple Bottom Line* » qui conduit à évaluer sa performance sous 3 angles:

1. Environnemental: compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes, analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes;
2. Social: conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes: salariés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), fournisseurs, clients, communautés locales et la société civile;
3. Économique: performance financière « classique » mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ses parties prenantes, respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...).

Le terme de « Responsabilité sociale de l'entreprise » est couramment utilisé pour rendre compte de l'application de ces 3 dimensions. Les entreprises, qui engagent à long terme leur responsabilité d'acteurs de la société, orientent, de plus en plus, leur gestion et leur mode de production en appliquant les principes du développement durable, c'est-à-dire en conciliant le progrès économique et social

avec le respect de l'environnement. Par exemple, les entreprises peuvent tirer parti d'une démarche de développement durable à travers

- a) la maîtrise de leur consommation de ressources et le respect de l'environnement (énergie, eau, matières premières...);
- b) la motivation de leur personnel, l'amélioration du dialogue social (participation, droit à la formation, rémunération juste, égalité homme-femme...);
- c) l'implication de tous les acteurs de l'entreprise (clients, fournisseurs, investisseurs et consommateurs).

L'idée nouvelle, c'est que les entreprises ne sont pas seulement responsables de leurs impacts sociaux et environnementaux devant leurs actionnaires, mais le sont devant l'ensemble de leurs parties prenantes. Peu d'informations sont disponibles sur les pratiques mises en place par les PME, à l'exception de celles émanant des entreprises les plus avancées qui communiquent sur le sujet. Rappelons que seules les entreprises cotées sont concernées par la loi NRE du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques. L'implication des PME est avant tout le reflet des valeurs du chef d'entreprise. Pour Mintzberg (2005), « La stratégie de la PME est souvent le reflet fidèle des croyances personnelles et de la personnalité propre de l'entrepreneur. Le processus de changement doit obligatoirement tenir compte des facteurs psychologiques du propriétaire dirigeant comme l'attitude, le style cognitif et la personnalité ».

La taille et le secteur d'activité des entreprises sont également des éléments à prendre en compte. Par ailleurs, des aides au niveau régional peuvent inciter les structures à s'impliquer dans un domaine précis. Cependant si les dirigeants des PME se disent plus concernés pour intégrer le développement durable dans leur entreprise, le passage à la phase opérationnelle se limite le plus souvent à quelques actions, en particulier dans le domaine environnemental. Selon le CROCIS (Centre régional

d'observation du commerce, de l'industrie et des services de la CCIP) qui publie chaque année les résultats d'une enquête concernant l'implication des entreprises franciliennes dans le domaine du développement durable. Réalisée depuis 2003, l'enquête permet de mettre en perspective les résultats avec ceux des années précédentes et de mettre en avant les principaux faits marquants. Les entreprises qui ont identifié les enjeux à la clef ou celles qui sont les plus avancées dans la définition d'axes de progrès disposeront à l'avenir d'un avantage compétitif dans leur secteur d'activité.

Afin de répondre aux exigences du marché, de plus en plus de PME-PMI seront contraintes, notamment dans le cadre de réponse à des appels d'offres ou par leurs fournisseurs ou/et clients (des grandes entreprises en particulier) de se conformer à des critères environnementaux et sociaux. La Commission européenne publie différents documents destinés à faire progresser la RSE dans les PME-PMI (raisons de s'impliquer, pratiques mises en place). Des études sont régulièrement réalisées afin de comparer l'implication des PME européennes en termes de développement durable. Nous faisons notamment référence au Manuscrit intitulé Responsabilité sociale des entreprises, Politiques publiques nationales, dans l'Union européenne de septembre 2007, venant de la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances.

Il est vrai que la RSE semble être pensée pour la grande entreprise. Notamment à cause des contraintes réglementaires liées à l'environnement et des critères RSE croissants dans les marchés publics. Aussi également à cause des coûts importants en moyens humains et financiers qu'elle suppose générer. D'autre part, elle est apparue dans les médias assez récemment au début des années 2000 par la voie de F. Riboud, PDG du Groupe Danone. Elle était dans l'image collective au départ pour les GE. Cependant on observe depuis quelques années une demande sociale croissante adressée aux entreprises dans le sens d'une plus grande responsabilité attendue de leurs pratiques, sur le plan environnemental, mais aussi sur

le plan des droits de l'homme, du respect des salariés, Mintzberg (1996). Le défi est donc de taille pour les PME, mais elle peut compter sur des atouts plus que pertinents. La PME est flexible et peut prendre rapidement le virage du développement durable avec des changements radicaux, une mobilisation de ses salariés. Elle peut mettre en place des initiatives créatives, adapter sa structure. Le développement durable est aussi une formidable opportunité de marché pour les PME innovantes. L'écoconception est aujourd'hui autant portée par les PME que les grandes entreprises. La PME tire sa force aussi de son dirigeant qui va pouvoir insuffler le défi du développement durable à l'ensemble de sa structure et de ses parties prenantes. C'est un excellent moyen de fédérer ses salariés autour d'un projet commun.

C'est dans chacun des rôles du dirigeant qui s'intègre dans une problématique organisationnelle que la RSE se diffuse, c'est avant tout un état d'esprit, une philosophie d'entreprise (Rapport de la mission confiée à S. Menton, par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé en 2011). Le rôle prépondérant chez le dirigeant comme nous le verrons plus tard est celui lié à l'information. Avec des systèmes d'information simples et informels, en PME, Richcomme-Huet et d'Andria (2010) soulignent que tout serait à proximité, que ce soit proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité temporelle au sens de Torrès (2003). Si une PME affiche une bonne volonté de s'inscrire dans une démarche RSE en utilisant des systèmes d'information simples et informels, elle diffusera sans oublier aucune des parties prenantes de l'entreprise. C'est à travers les rôles interpersonnels que les dirigeants de PME s'approprient le concept de RSE et décident ensuite de l'opérationnaliser. Ce processus d'apprentissage peut notamment être initié par l'appartenance à un réseau d'entreprises. Enfin les rôles décisionnels s'identifient dans la compréhension des comportements organisationnels responsables à l'instar de Wood (1991, p.690) qui défend l'idée selon laquelle « la responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits, mais bien par des acteurs humains ».

2. LES RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRISE

2.1 Les responsabilités

2.1.1 *Économiques*

La pyramide repose sur une base économique, car une entreprise n'existera pas bien longtemps si elle n'est pas rentable. L'injonction au cœur de cette responsabilité est: « sois profitable ». Pour remplir sa mission et livrer les biens et les services pour lesquels elle a été créée, l'entreprise doit au moins atteindre son seuil de rentabilité. Elle doit donc réduire ses coûts le plus possible tout en atteignant un degré d'activité susceptible de générer des revenus suffisants pour obtenir un profit. Elle pourra utiliser judicieusement ce dernier pour croître, pour remettre des dividendes aux investisseurs ou pour récompenser ses membres pour leur performance. En fait, l'utilisation des profits présente un dilemme intéressant puisque plusieurs possibilités, dont certaines auront des incidences sur les autres responsabilités de l'organisation, s'offrent aux décideurs. Enfin, l'entreprise devrait prendre des décisions stratégiques qui lui permettraient une longue existence et lui offriront des occasions de croissance.

2.1.2 *Légales*

Au fil du temps, les responsables politiques ont balisé par des lois et des règlements les activités des entreprises, leur imposant des responsabilités légales étendues. Tout comme les citoyens, les entreprises sont soumises à la loi. Elles doivent respecter toutes les lois et réglementations, payer leurs impôts et leurs taxes, remplir leurs obligations contractuelles et honorer les garanties de leurs produits et services. L'injonction au centre de cette responsabilité est: « obéie aux lois ». Pourtant, il semble que, dans plusieurs entreprises, on tente par tous les moyens de s'affranchir des contraintes légales. La recherche de failles dans les lois, de moyens

de contourner les règlements et de les transgresser sans que cela ne coûte trop cher, le lobbying intense pour affaiblir, les lois et l'encadrement des affaires et la mutation des opérations vers des pays où la loi est moins contraignante ont entaché la réputation de beaucoup d'entreprises. Dans un monde d'États-nations où les lois varient d'un territoire à un autre, les multinationales et la libre circulation des capitaux posent un problème de taille aux instances qui doivent veiller au respect des lois. C'est ainsi que les exigences d'une gestion responsable s'imposent à un moment où régresse l'humanité dans les organisations selon Raveleau et Hassel (2010).

2.1.3 *Éthiques*

Dans une société où les membres ont un degré d'éducation élevé, les attentes en matière de responsabilité dépassent la simple observance de la législation. Si les lois reflètent un certain consensus social, elles sont loin d'être parfaites. On s'attend donc à ce que les entreprises respectent non seulement la lettre, mais aussi l'esprit de la loi. Elles doivent non seulement éviter les pratiques douteuses, mais tenter activement de faire ce qui est bien, juste et équitable en allant au-delà de l'égoïsme éthique si fréquent dans la stratégie d'entreprise. L'injonction centrale de cette responsabilité est: «sois éthique». Ce n'est pas une responsabilité aussi contraignante que les deux précédentes, puisqu'elle est volontaire, bien qu'attendue par les citoyens. Puisqu'elle n'est pas obligatoire des points de vue juridique ou économique, plusieurs entrepreneurs la considèrent comme optionnelle.

2.1.4 *Philanthropiques*

Zalio (2007) a relevé un dernier palier de responsabilités concernant la générosité des entreprises envers la société, qui existe depuis longtemps dans le monde anglo-saxon. Les besoins des êtres humains sont nombreux et variés. Les gouvernements ne peuvent y répondre que partiellement, et les organisations non

gouvernementales peinent à subvenir à ceux des plus démunis. Les retombées des activités de nombreuses entreprises sont considérables pour la communauté d'accueil, en particulier dans les villes mono-industrielles. Les entreprises possèdent parfois les ressources nécessaires pour suppléer aux manques non comblés par les autres acteurs sociaux. L'injonction de cette responsabilité est: «sois une bonne entreprise citoyenne ». Nous reviendrons plus loin sur la notion d'entreprise citoyenne. Cette responsabilité discrétionnaire pour l'entreprise, quoique souhaitée par la société, consiste par exemple à faire des contributions charitables et à instaurer des programmes soutenant la communauté, l'éducation, les services de santé, la culture, les arts ou d'autres activités civiques. On pourrait résumer en disant que les entrepreneurs s'engagent à améliorer leur communauté, que ce soit sur le plan local ou national, voire international. Pour reprendre les propos d'un des dix dirigeants rencontrés *« de défendre à la fois des gens et un projet de société, de défendre une vision du monde, une vision du territoire, par là de défendre son entreprise et, avec elle, participé au changement des choses »*.

2.2 L'éthique d'entreprise.

2.2.1 Les sources de l'éthique d'entreprise.

L'essor du concept d'éthique d'entreprise peut se comprendre par le vide éthique de nos sociétés, particulièrement lié au développement de l'individualisme qui trouve son sens dans le désir de l'individu de vivre en étant seul maître de ses choix. Dès le Siècle des lumières et la prééminence de la raison jusqu'à aujourd'hui, les philosophes et les scientifiques n'ont pas cessé de battre en brèche les fondements religieux de l'éthique (Boutinet, 2009). Il en résulte que « les fondements de l'éthique sont en crise dans le monde occidental » (Boutinet, 1990), mais aussi ailleurs, si on se réfère aux comportements mis en œuvre dans des sociétés aux composantes culturelles très différentes, en Asie ou en Afrique. Les rapports humains sont le plus

souvent gérés par la satisfaction du désir individuel et de l'acquisition des biens matériels. Le sur-moi social ne s'impose plus (Ibid.). « Les formes d'encadrement et de contrôle social comme l'église, la famille, l'école sont désormais en déliquescence face à une culture contemporaine célébrant l'égo, le présent, la liberté, la satisfaction des désirs » (Bruneau, 1990).

Toutefois selon Bourdieu (1989), l'individualisme est en question, car la juxtaposition des égoïsmes ignore la relation à l'autre, pire même, la combat dans une relation de domination ou de servitude. Les organisations sociales diverses, étatiques, entrepreneuriales et autres, développent en fait le souci de colmater les carences issues de l'individualisme et de protéger leurs parties prenantes, en vue de satisfaire certes leur propre projet, mais aussi de satisfaire le bonheur et le plaisir, fut-il individualiste, de ses membres. Dans cet environnement philosophico-social en vacuité, l'éthique d'entreprise cherche à se positionner pour instiller des valeurs et produire de la recherche de sens en vue d'aider l'homme à comprendre et justifier la poursuite du bien, du juste, dans son comportement au travail. S'il s'avère que les États et les pouvoirs publics ne satisfont les besoins de leurs citoyens que d'une manière limitée, on peut comprendre que l'entreprise compense à son niveau ce qui manque en valeurs, en normes et en croyances. Elle devient dès lors productrice d'une dimension éthique (Barbier, 2000). Elle peut le faire d'autant plus, car les effets du développement, particulièrement technologique, dépassent les capacités et la responsabilité de l'homme seul dans sa gestion de l'univers. Il est compréhensible que les structures sociétales édictent des valeurs, des principes, des lois, des normes et des règles pour que celles-ci enrichissent les fondements mêmes et la justification d'une vision téléologique du comportement humain, pour limiter les effets pervers de l'individualisme. « L'extension et l'interdépendance des liens entre les hommes rendent cet égocentrisme de plus en plus impraticable. Il n'est plus seulement immoral, il est obsolète et dangereux » (Bruneau, 1990).

L'éthique de l'entreprise oblige les individus à s'articuler avec l'éthique des autres dans un enrichissement interrelationnel. « Il n'y a pas de sens à imaginer une éthique collective de l'entreprise sans l'engagement personnel des individus qui déterminent le collectif » (Barreyre, 1967). Elle se fonde sur l'idée que l'éthique trouve sa source dans l'autre qui est nécessaire à la complétude de soi-même (Ricœur, 1990) et avec lequel on entre en discussion, en échange (Bertaux, 1997). En effet, l'éthique dans la ligne de Ricœur (1990), de Bertaux (1997) et de Weber (1963) engage le sens de la responsabilité de chacun et celui d'une altérité interrelationnelle et dialogique. Comme entité responsable, l'entreprise possède donc une personnalité éthique capable de droits et de devoir, Certes les différents acteurs internes ou externes de l'entreprise ont tendance à poursuivre la réalisation de leurs intérêts individuels. Sans les en empêcher, le développement de l'éthique cherche à instiller des valeurs et produire de la recherche de sens, en vue d'aider l'homme à comprendre et justifier la poursuite du bien, du juste, dans son comportement au travail et lui éviter de se polariser sur un égocentrisme généralisé tel qu'il apparaît dans nos sociétés. La responsabilité de l'entreprise implique un engagement volontaire. Elle doit certes respecter ses obligations légales, mais au delà, satisfaire aux valeurs, règles et critères éthiques qu'elle se donne, ceux-ci dépassant les normes législatives des États. Il est donc possible de considérer que le respect d'un engagement implique obligation, laquelle se traduit par une sanction en cas de transgression, que la personne soit individuelle ou morale. Certaines actions illicites, commises par des entreprises ont d'ailleurs pu faire l'objet de sanctions par des juridictions nationales ou internationales. En fait, « le droit français reconnaît que l'entreprise est une et unique, et responsable de ses actes. Le droit canadien va plus loin, et est plus explicite: il stipule que les corporations (donc notamment les entreprises) possèdent une personnalité légale distincte des actionnaires et des salariés, et leur accordent les mêmes droits que les êtres humains » (Martin, 2003).

2.2.2 *La RSE, mise en œuvre de l'éthique d'entreprise*

Dans le cadre d'activités professionnelles, l'entreprise par son souci d'éthique entend promouvoir ce qui est bon et juste pour les individus, la société et elle-même, avec comme projet sa réussite et sa pérennité. Elle le fait à partir de ses engagements dans le cadre de sa Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) par la proclamation dans sa charte éthique de ses ambitions, de ses valeurs, de ses croyances, de ses principes et de ses engagements, qu'ils soient sociaux ou environnementaux, dans le but de sauvegarder l'équilibre et l'équité entre toutes les parties prenantes. Ces dernières sont les actionnaires dont elle veut garantir le retour d'investissement, les salariés dont elle souhaite respecter les attentes, les fournisseurs dont elle entend soutenir la production, les clients dont elle veut satisfaire les besoins et les désirs de qualité et enfin la société en général devant laquelle l'entreprise a une responsabilité sociale (Dereumaux, 2004). On constate « des transformations des environnements socio-économiques des entreprises qui conduisent à l'élargissement de leur responsabilité à l'ensemble des membres du corps social vis-à-vis desquels leurs actions ont un effet » (Dupuis, 2009). Le concept de RSE prend désormais un essor incontestable. Il a pris corps dans son contenu bien avant le XXIème siècle qui l'a vu se développer. Pour en comprendre le sens aujourd'hui et les exigences qu'elle représente, il apparaît opportun de le replacer dans un contexte historique qui permet de décoder les raisons du développement de ce concept, ses diverses acceptions et l'évolution qui a conduit à ce qu'il implique actuellement particulièrement au niveau éthique.

2.2.2.1 *Origine du concept de RSE.*

Dans les années 50, aux États Unis sous l'influence des églises évangéliques est apparu le concept de « *corporate social responsibility* » traduit en français par

Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). Le chantre en fut Davis (1948). Il s'agissait alors de responsabiliser les dirigeants pour qu'ils corrigent de manière éthique et philanthropique les dommages causés par l'activité de leurs entreprises, lesquelles, dans un contexte économique libéral, poursuivaient essentiellement des objectifs de rentabilité. Cette responsabilité était perçue comme une action individuelle du dirigeant pour contrebalancer les défauts du système libéral outrancier.

Pour comprendre l'émergence de ce concept en Europe et son évolution aujourd'hui, un retour en arrière sur le système économique post monarchique du XIXème siècle semble opportun. Sans nécessairement remonter, dans le détail, aux origines des rapports économiques entre les hommes, il est patent que ceux-ci étaient inséparables d'une vision philosophico-théologico-éthique qui fondait le droit féodal et patriarcal de la société économique avant la Révolution française. Un pouvoir hiérarchique de droit divin était attribué, en la matière, au monarque, au maître, au « pater familias », lesquels, selon leur bon vouloir, décidaient de tout, y compris de l'attribution des biens et des valeurs (Paradas, 2010). La Révolution française déclenchera une transformation des rapports économiques entre les hommes au nom de la défense de l'individu. La loi Le Chapelier (1791) en sera un premier archétype. Se fondant sur le principe de la liberté individuelle, elle interdit toute organisation telle que les syndicats, les corporations ou les associations lesquelles brideraient ou contraindraient ce précepte. La liberté d'entreprendre et la poursuite d'intérêts individuels codifiaient désormais les pratiques économiques. Les fondamentaux du libéralisme économique et capitaliste s'implantèrent ainsi et dorénavant s'appliquèrent. Ils servirent au XIXème siècle au développement de la révolution industrielle et de ses séquelles économiques et sociales. Celles-ci entraînèrent une paupérisation des travailleurs et étonnamment le déploiement du paternalisme des dirigeants, ceci d'autant plus que les structures étatiques étaient carencées et s'interdisaient de surcroit un quelconque interventionnisme économique.

Jusqu'au milieu du XIX^{ème} siècle, les conditions de travail des ouvriers et les rémunérations relevaient des lois de l'offre et de la demande du marché de travail, sans se préoccuper des effets induits. L'indigence, l'imprévoyance, l'alcoolisme et autres déviations attribuées au monde prolétarien étaient bien souvent considérés par la bourgeoisie libérale comme le fruit de la paresse ou de la recherche d'une satisfaction immédiate du plaisir irréfléchi. Devant ces situations, l'État, quant à lui, ne proposait ni n'apportait aucun remède social, d'autant que les patrons s'y opposaient en général, considérant que l'existence de riches et de pauvres resterait une constante immuable. Mieux même, en cas de grève, le patronat faisait appel à l'État pour rétablir l'ordre. « La misère ouvrière n'est pas dénoncée, mais considérée comme un mal inéluctable, liée au fonctionnement de l'économie » (Paradas, 2010). Livrée à l'exploitation capitaliste sauvage, la paupérisation du prolétariat devenait inévitable.

Dès la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, les difficultés auxquelles étaient confrontés leurs ouvriers donnèrent à croire à certains patrons qu'il leur revenait de remplir un rôle paternel à l'égard de leur personnel. La plupart d'entre eux étaient sincères, inspirés par leurs convictions patriarcales, en effet, ils s'estimaient encore à la fois père et maître de leurs ouvriers avec la charge de les aider dans le malheur. Il s'agissait d'un état certes temporaire, mais qui maintenait l'ouvrier en situation de dépendance. Les patrons chrétiens étaient soutenus dans leur démarche par la conscience de leurs devoirs moraux. L'encyclique du pape Léon XIII « *Rerum Novarum* », parue le 15 mai 1891 viendra les conforter dans leur conviction Tiberghien, (1932). « Répondant autant à des exigences économiques et d'ordre social qu'à des sollicitations éthiques, le paternalisme a constitué jusqu'au milieu du XX^{ème} siècle une forme implicite de responsabilité sociale d'entreprise » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). On peut dire ainsi qu'il existe une filiation de la RSE au regard du concept de paternalisme. Fut-ce avec des conditions d'application différentes, les fondements conceptuels du paternalisme se retrouveront ultérieurement dans les incitations sociales des textes fondateurs de la RSE, de même que dans les décisions

législatives et actions de l'État Providence. Le déclin du paternalisme débutera avec le développement des idées socialistes et marxistes et du syndicalisme naissant. Les nouvelles doctrines sociales visaient à protéger le prolétariat face à l'exploitation patronale et à la dépendance qu'elles entraînaient. La liberté et l'indépendance apparaissaient de plus en plus comme le bien le plus précieux pour les hommes. Le début du XXème siècle fait apparaître un engagement plus important de « l'État-providence qui s'est préoccupé de la réparation des dégâts du progrès » Capron et Quairel-Lanoizelée, (2004). L'État reprend à sa charge nombre de pratiques sociales qui étaient jusqu'à cette époque, propres aux institutions paternalistes. Le paternalisme est amputé d'une partie de ses prérogatives par l'État-providence. Il en résulte que l'entreprise industrielle, empreinte des conceptions tayloriennes se détourne de la mise en œuvre de ses responsabilités sociales et sociétales et de l'éthique qui lui était associée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

C'est avec Davis (1948) que reprend vie le principe de la responsabilité sociale de l'entreprise, à dimension moralisante, par le biais des diverses églises chrétiennes aux USA puis ultérieurement en Europe, mais avec une vision désacralisée et laïque. En effet en Europe l'entreprise a des obligations sociales vis-à-vis de la société (Ben Yedder et Zaddem, 2009). Cette reviviscence du social est le résultat de la carence de l'État devant les abus sociaux, financiers et environnementaux liés à l'expansion économique durant la période dénommée « les trente glorieuses ». Le modèle d'expansion économique s'épuise à la suite des deux crises pétrolières successives de 1973 et 1979. À partir des années 80, l'État cesse d'être le garant suffisant de la protection sociale ou sociétale. « L'entreprise devient l'acteur clé de la régulation sociale ».

2.2.2.2 *Développement du concept de RSE*

Paradoxalement, c'est le déclin des capacités de l'État-providence qui remet en selle l'entreprise-providence. La fin « des trente glorieuses » s'accompagne de problèmes économiques, sociaux et environnementaux que les états ancrés dans le libéralisme ne parviennent pas à contenir. Les dépôts de bilan et fermetures parfois sauvages d'entreprise, les suppressions d'emploi, l'augmentation du chômage et la précarité croissante, les délocalisations d'entreprises dans des pays au coût de main-d'œuvre dérisoire se multiplient dans les dernières années du XXème siècle. À cela se rajoute l'incapacité des états de gérer les flux financiers et la spéculation boursière, de contrôler les comportements frauduleux des entreprises: malversations financières ou compromissions politiques avec des pouvoirs dictatoriaux. Pour parachever le tout, l'impuissance des États à réglementer les périls environnementaux: la surexploitation des richesses naturelles et la dégradation de l'environnement qui semblent provoquer des modifications climatiques incontrôlables, conduit les populations à douter de l'aptitude des états, bien que démocratiquement élus, à gérer les peuples dont ils ont la charge. Curieusement l'entreprise, face à cette situation, récupère partiellement le rôle majeur qu'elle possédait dans la vie des individus au XIXème siècle quand l'état était déficient. « S'amorce comme un vaste chantier de réhabilitation et de refondation du contrat social ». Commence à émerger une attente implicite puis explicite des salariés d'une prise en compte de leur parole dans l'entreprise. Cela ouvrira ultérieurement sur des concepts tels que « l'entreprise citoyenne », « l'entreprise éthique », « La culture d'entreprise », « L'entreprise socialement responsable » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004); (Ben Yedder et Zaddem, 2009). Les entreprises dont toutes les parties prenantes ont été malmenées en fin de XXème siècle sont à la recherche d'une nouvelle légitimité et d'une éthique au regard de la société civile. « Le mouvement de la RSE est susceptible d'apporter ce supplément d'âme, cette justification qui rend

l'entreprise acceptable aux yeux de la société civile » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

En 1999, l'idée du « *Global Compact* » est proposée par le secrétaire général de l'ONU, Kofi Arman. Il s'agit d'un pacte mondial entre l'ONU, les États, les entreprises et la société civile, destiné à favoriser un dialogue de confiance sur les bonnes pratiques économiques, sociales et environnementales et éthiques des entreprises. La RSE est en marche. D'autres organisations internationales suivront cette démarche: l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'Organisation de coopération et de Développement Économique (OCDE), la commission européenne publie son livre vert en 2001: « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». « L'entreprise se voit contrainte de prendre en compte son environnement tant sur le plan économique que social et écologique. La société devient l'affaire de l'entreprise ».

2.2.2.3 *Le sens de la RSE aujourd'hui*

Le concept de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) traduit l'expression anglo-saxonne « *corporate social responsibility* » qui en est à l'origine. Cette dernière visait initialement les patrons d'entreprises pour les inciter à s'engager dans des pratiques philanthropiques et éthiques, compensatrices des difficultés sociales qu'ils rencontraient voire qu'ils provoquaient dans le cadre de leurs activités. Le concept de la RSE a élargi son périmètre par celui de « développement durable » qui caractérise globalement le souci préventif et curatif de protection de la nature. Cela fut l'œuvre d'organismes soucieux de protéger l'environnement et aussi de mouvements altermondialistes contestant les pratiques de l'économie dite néolibérale, responsables d'injustices économiques, de la surexploitation des ressources et d'exactions humaines particulièrement dans les pays en voie de développement selon Beaupré, (2008). Désormais trois éléments caractérisent le contenu du concept de la

RSE: l'efficacité économique, la protection sociale et la préservation de l'environnement (Ben Yedder et Zaddem, 2009); (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004); (Autissier et Bensebaa, 2011). Ce contenu justifie que la RSE, en intégrant le contenu du concept de Développement Durable (DD), puisse se traduire par Responsabilité Sociétale de l'Entreprise plus globale que sociale qui risquerait de privilégier uniquement le volet humain d'après Pougnet-Rozan (2006). La Commission de la Communauté Européenne décrit ainsi le concept de RSE comme étant « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Elle le complètera sous la forme: « les entreprises doivent avoir engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et dans leurs choix stratégiques ».

L'entreprise doit certes respecter ses obligations légales, mais au-delà, satisfaire aux valeurs, règles et critères éthiques qu'elle se donne, ceux-ci dépassant les normes législatives des états. Les entreprises les ont bien souvent complétées par leur référentiel propre, dans le cadre de leurs chartes éthiques. « Cette formalisation de l'éthique est aussi la traduction d'un souci de la part des organisations d'afficher un comportement et une attitude exemplaires, notamment en cette période de crise de confiance dans les capacités d'autorégulation du système capitaliste » (Le Borgne-Larivière, 2009).

Ces chartes régissent l'ensemble des activités et des comportements au travail au regard de tous les champs de l'entreprise dans lesquels elle est impliquée. Elles énoncent des valeurs, des règles générales et des principes au-delà de ce que les états émettent sous forme de lois et de codes législatifs. À moyen et long terme, la charte éthique a un impact fort sur l'ensemble des parties prenantes internes et externes au niveau des comportements et de la confiance. Elle entend, par son

existence même, apporter une identité spécifique à l'entreprise d'un point de vue sociétal, voire une image marketing avec un plus concurrentiel. En inscrivant la charte éthique dans le cadre de la RSE, celle-ci se positionne comme une pratique rentable pour l'entreprise en réconciliant toutes ses parties prenantes pour faire émerger des solutions profitables à toute la société. La preuve rationnelle et quantitative reste encore difficile à confirmer, particulièrement en matière financière. Cela peut faire l'objet d'une croyance mythique associée à un engagement affectif qui peut avoir des conséquences organisationnelles favorables sur les parties prenantes internes et produire des effets pour l'entreprise tels qu'une croissance de la performance individuelle voire même collective et des comportements de citoyenneté organisationnelle: réduction des retards, baisse de l'absentéisme et des arrêts de travail pour Capron et Quairel-Lanoizelée, (2004). Quoi qu'il en soit, le respect de l'engagement de la charte éthique dans le cadre de la RSE positionne cette dernière comme une pratique sociétale à valeur stratégique dans l'entreprise et peut conditionner sa politique générale.

L'entreprise doit aussi tenir compte des parties prenantes externes. On constate « des transformations des environnements socio-économiques des entreprises qui conduisent à l'élargissement de leur responsabilité à l'ensemble des membres du corps social vis-à-vis desquels leurs actions ont un effet ». Ces parties prenantes externes sont les clients, désireux d'acquérir des produits ou services de qualité au prix le plus équitable, les fournisseurs, soucieux de vendre leur production à des conditions garantissant leur pérennité; mais de nouveaux acteurs prennent place dans la sphère d'influence de l'entreprise: les organismes de protection sociale et environnementale, les fédérations professionnelles, les pouvoirs politiques locaux, régionaux et nationaux, etc. Les réseaux relationnels, susceptibles d'avoir une incidence sur l'entreprise en interne comme en externe, élargissent la notion de parties prenantes. « Une partie prenante dans une organisation est tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation »

(Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Ces composantes ont intérêt à coopérer même s'il leur arrive souvent d'être en relations conflictuelles.

Les composantes sociétales de la RSE sont supposées avoir fait l'objet d'un échange voire d'une négociation entre toutes les parties prenantes de l'entreprise pour en déterminer la forme et le contenu. La complexité de sa mise en œuvre provient bien souvent de la confrontation des intérêts antinomiques défendus par chaque partie prenante. Il n'en reste pas moins vrai que la stratégie de l'entreprise doit en tenir compte.

2.2.2.4 *Fondements doctrinaux de la RSE.*

Trois fondements de la RSE peuvent être distingués: l'éthique, les chartes d'entreprise et les textes internationaux.

-L'éthique.

L'éthique est une construction personnelle de l'individu, elle est fondée sur la liberté de jugement et d'action (Bardin, 1991). Elle se caractérise par « la capacité à produire, avec d'autres, des règles permettant de guider et d'évaluer la conformité des actions communes à des principes moraux communs » (Bertrand, 1999).

Le concept d'éthique paraît plus à même de conduire une réflexion approfondie sur la pratique de la RSE au sein de l'entreprise. « la RSE apparaît comme une concrétisation de l'intégration de repères éthiques dans le domaine de l'entreprise qui semblait voué à être régi uniquement par la logique du profit ». Se référer à l'éthique d'entreprise répond davantage à la recherche de convergence des intérêts des différentes parties prenantes pour justifier la pertinence de la RSE. La RSE prend alors toute son importance en appliquant l'éthique aux relations entre les acteurs internes et externes, les parties prenantes. En opposition avec cette vision, la

responsabilité éthique de l'entreprise est une aberration idéologique qui met à mal les bases mêmes du capitalisme libéral. Selon lui, la responsabilité sociétale de l'entreprise est d'accroître ses profits, condition indispensable pour pérenniser sa présence sur le marché. Les thèses libérales rejettent, en quelque sorte, toute forme d'obligations et de contraintes autres qu'économiques. Dans ce cas, le concept de RSE ne peut qu'être relativisé voire refusé dans son application précédemment décrite. Or « les actionnaires ne constituent pas le seul groupe pour le bénéfice duquel l'entreprise œuvre, la maximisation du profit ne doit pas constituer l'objectif unique de l'entreprise ». Enfin la focalisation de l'entreprise sur la poursuite du profit, conduit à des décisions socio-économiques pénalisantes pour certaines parties prenantes: délocalisation d'entreprises, exploitation éhontée des richesses dans certaines régions, prises de risques environnementaux, mise en insécurité des personnes, etc. Tout cela au titre d'une augmentation impérative des profits. Il est clair qu'une telle vision de la gestion d'une entreprise diffère d'une conception éthique dans le cadre de la RSE. Or la recherche d'une éthique d'entreprise est « la traduction d'un souci de la part des organisations d'afficher un comportement et une attitude exemplaires, notamment en cette période de crise de confiance dans les capacités d'autorégulation du système capitaliste ».

A situation nouvelle, discussion nouvelle pour faire émerger des manières d'agir nouvelles consensuelles. Jonnaert, (2002) défend la mise en place d'une éthique de la discussion, dialogue à mener dans la recherche d'un consensus pour toutes les décisions d'importance à prendre. Appliqué à l'entreprise, cela signifie que « sur le plan pratique, cela implique que les décisions concernant les stratégies de l'entreprise seront discutées et argumentées avec les parties prenantes concernées ». Les conditions impératives de la mise en pratique sont la liberté d'expression de chaque partie prenante, la sincérité de tous, la capacité de se mettre à la place de l'autre . Il est clair qu'une telle pratique régulière dans l'entreprise est consommatrice de temps et d'énergie. De plus, certaines décisions qui sont à prendre dans l'urgence ne facilitent pas une pratique éthique de la RSE. Cela impose en fait la mise en place d'un cadre

communicationnel accepté par toutes les parties prenantes intégrant par ailleurs les trois conditions précédemment citées par Heiss (1981). C'est ce cadre communicationnel différent des structures organisationnelles obligatoires dans les entreprises qu'il est nécessaire de proposer.

-Les chartes d'entreprises.

Dans un code ou une charte éthique, l'entreprise officialise ses ambitions, ses valeurs, ses croyances et principes dans le but de sauvegarder l'équilibre et l'équité entre toutes les parties prenantes. « Le bon positionnement de l'affichage des valeurs et des principes vise à répondre aux attentes des parties prenantes, dans un environnement qui accorde un rôle croissant à la responsabilité sociale de l'entreprise » (Autissier et Bensebaa, 2011).

La charte d'entreprise, référentiel éthique, peut être considérée comme étant une des sources essentielles de la RSE. Les dirigeants sont appelés à se responsabiliser en assurant de manière éthique une correction des dommages causés par l'activité de leurs entreprises, lesquelles, dans un contexte économique libéral, poursuivent essentiellement et trop souvent uniquement, des objectifs de rentabilité. Cette responsabilité est perçue comme une action individuelle du dirigeant pour contrebalancer les défauts du système libéral outrancier. La charte éthique prend une valeur stratégique dans l'entreprise en fonction de l'importance que lui accordent les dirigeants, y compris dans leur pratique personnelle. « La prise en compte de la dimension éthique dans les entreprises relève d'abord de l'engagement et de l'intégrité personnelle des décideurs » (Boyer, 2002). C'est souvent le signe que ces derniers en font un référentiel essentiel de l'entreprise. Leurs comportements confèrent une légitimité et une crédibilité à la démarche éthique en confortant la confiance de l'ensemble de l'environnement social. Pour lui donner tout son sens et même lui conférer une valeur stratégique, le code ou la charte devrait être le fruit d'un échange, d'une discussion, d'un dialogue entre toutes les parties prenantes. L'éthique passe d'une conception où s'imposent des normes à une conception où les normes se

dialoguent et s'acceptent au bénéfice d'un consensus. Une fois la charte officialisée, une explication commentée est généralement assurée à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. « Les normes qui règlent les comportements éthiques doivent pouvoir être comprises sur la base d'échanges et de débats, de sorte que l'action véritable est interaction, l'intercompréhension définit la nouvelle légitimité de l'action » (Kalika, 1984).

La charte, dans le meilleur des cas, est confiée à un des dirigeants qui sera le garant de sa diffusion, de son application et de son respect ainsi que le contrôleur des transgressions. En fait, très souvent, la diffusion de la charte est à la charge de l'encadrement qui a pour tâche de veiller en première ligne à sa mise en œuvre. Il est fait appel au respect de l'éthique et au sens des responsabilités du personnel conformément à l'approche wébérienne de l'éthique. « Le respect des règles de l'éthique ne semble donc possible que s'il est partagé par les collaborateurs de l'entreprise » (Boyer, 2002.).

À long terme la transgression des engagements éthiques compromet généralement le moral et au-delà, la performance de l'entreprise. L'hypothèse retenue est aussi qu'à moyen et long terme, la charte peut avoir un impact fort sur l'ensemble des parties prenantes au niveau des comportements et de la confiance. Plus largement encore, l'opinion publique, les médias et les consommateurs mettent aisément sur le devant de la scène les transgressions ou les contradictions des entreprises lorsque leurs pratiques ne sont pas conformes à leur charte éthique professée urbi et orbi. Les conséquences en termes d'image et de crédibilité peuvent influencer sur les résultats globaux de la société concernée. C'est pourquoi de plus en plus, le référentiel éthique s'inscrit dans la logique de la stratégie de l'entreprise et prend sa place dans le cadre de sa politique générale, car elle peut être la source d'avantages compétitifs.

Quoi qu'il en soit, la charte et son contenu impactent la RSE et par là même l'ensemble des parties prenantes au niveau des comportements et de la confiance.

« Une prise en compte des valeurs et de l'humain est également au centre des modèles de management issus de la responsabilité sociale de l'entreprise » (Bensebaa et Autissier, 2011). Le management par les valeurs prônées par la charte constitue un outil efficace de la formalisation de l'éthique dans l'entreprise. « Il fédère l'ensemble des parties prenantes en cherchant à constituer une collectivité soudée, différenciée et efficace » (De Terssac, 1996). Se préoccuper aujourd'hui des valeurs constitue un minimum indispensable en matière de management et d'éthique de l'entreprise. C'est pourquoi la RSE et son référentiel éthique s'inscrivent dans la logique de la stratégie de l'entreprise et prennent leur place dans le cadre d'une orientation de sa politique générale. Au-delà d'un travail de production formel décrivant les valeurs et les principes, nombre d'entreprises prolongent leur référentiel par des codes déontologiques qui déclinent leurs applications opérationnelles spécifiques dans les différentes structures de l'entreprise: la déontologie de la gestion financière, de la pratique informatique, des comportements commerciaux etc. Certains peuvent y voir des contraintes en contradiction avec l'éthique de responsabilité défendue par Ricœur (1990). Devant un tel reproche « on pourrait plaider que la confusion culturelle dans laquelle se trouve notre époque appelle un effort de restructuration mentale et morale » (Moussé, 1993). Mais plus positivement ce peut être en même temps un guide d'orientation au milieu des arcanes divers nés de la complexité opérationnelle et fonctionnelle des entreprises. Il n'est certes pas suffisant d'écrire une charte pour que les problèmes d'éthique d'une organisation soient effacés, mais en s'affichant elle apporte une base au dialogue sur le terrain pour trouver la solution quand le problème se pose.

- Les textes internationaux.

Dans son discours prononcé en 1999 au forum économique mondial de Davos, le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a évoqué l'idée du Pacte Mondial

(Global Compact). Ce pacte invite les entreprises et les organismes des Nations Unies, le monde du travail et la société civile à se rassembler autour de neuf principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et depuis peu un dixième principe: la lutte contre la corruption (Gond et Igalens, 2012). Les 10 principes énoncés ont été inspirés directement ou indirectement par de grands textes tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948), la Convention internationale des droits de l'enfant (1989), la Déclaration de la conférence de Rio sur l'environnement et le développement (1992), le Protocole de Kyoto (1997). Ces textes ont été complétés par les textes fondateurs de la RSE tels que ceux émis, par l'OCDE (2005). L'Organisation internationale de normalisation (ISO), fin 2010, a quant à elle émit la norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale des organisations, c'est un outil qui ne donne toutefois pas lieu à une certification ISO classique. Tout en assurant la pérennité économique de l'entreprise, il se veut une référence pour que celle-ci puisse mesurer par elle-même ses progrès sur sept questions centrales: « la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les pratiques loyales des affaires, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Ces textes dans leur ensemble ont été et sont encore à la source de la promotion de la RSE. Toutefois, faisant appel à une mise en œuvre volontariste des entreprises, leurs engagements ont été peu contraignants. Beaucoup d'entreprises se sont contentées de déclarations d'intention d'autant que les dispositifs de contrôle n'étaient pas prévus dans le projet. Il reste cependant que les pouvoirs politiques, concernant des problèmes sociaux ou environnementaux, révisent de plus en plus souvent leur législation et amplifient leur caractère contraignant et les sanctions afférentes, en cas de transgression.

2.2.2.5 *Les parties prenantes, moteurs de la RSE.*

Les différentes parties prenantes internes ou externes de l'entreprise sont les moteurs de la RSE. Selon Freeman (1984), elles devraient être traitées en fonction d'un ordre de priorités selon leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs demandes ce qui situe l'approche des parties prenantes au niveau d'une vision stratégique et d'une politique générale de l'entreprise. Selon ce modèle partenarial, la RSE rend parfois difficile la capacité de satisfaire les intérêts quelquefois contradictoires de chaque partie (Coulon, 2006). Les modalités d'acceptation et d'engagement des parties prenantes dans la logique de la RSE sont diverses, il convient donc d'en analyser le processus.

-Les Organisations publiques, Parapubliques, Privées et Non Gouvernementales.

Les pouvoirs d'influence de la part des organisations publiques ou parapubliques sur le comportement des entreprises se sont atténués ces dernières années. De nouveaux mouvements sociaux tels que les organisations privées et/ou non gouvernementales (ONG) ont pris leur place et développé une capacité à modifier certaines pratiques éthiques des entreprises grâce à des actions médiatiques fortes (Dubrion, 2010). Une ONG est une organisation à but non lucratif, généralement indépendante politiquement et financièrement. Elle vise la protection d'intérêts publics tels que les droits de l'homme (Amnesty International, ATTAC, Handicap International.), le développement socio-économique (ATD Quart Monde, Action Contre la Faim, le Secours Populaire, l'Action Catholique...), la lutte contre les maladies et les catastrophes (Médecin Sans Frontières, Médecins du monde, le Comité International de la Croix Rouge...), la défense de l'écologie ou la protection de la nature (Greenpeace, Sea Shepherd Conservation Society, WWF...), tous cités pour l'exemple. Les intérêts publics que soutiennent ou défendent ces ONG, parties

prenantes de l'entreprise, peuvent faire l'objet d'une attention majeure de cette dernière. Les entreprises ont tout intérêt à promouvoir le dialogue et des relations constructives avec les organisations parties prenantes de la RSE.

-Les Clients.

Les consommateurs et les organisations qui les défendent ont eu tendance, jusqu'il y a peu, à privilégier le rapport qualité-prix lors des achats de biens ou de services. Jusqu'il y a peu, la RSE de l'entreprise productrice ne faisait pas l'objet d'une préoccupation du client dans son acte d'achat. Aux États-Unis « le mouvement consumériste des années 1960 peut être considéré comme un précurseur du mouvement de la RSE » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Le consommateur prend conscience du pouvoir qui est le sien dans sa décision d'achat et il s'en sert pour faire pression sur les entreprises productrices pour qu'elles respectent non seulement la qualité du produit, mais aussi l'amélioration des conditions de travail du personnel ainsi que les normes éthiques et environnementales. Des labels divers ont été créés pour certifier le respect de normes diverses auxquelles les entreprises se conforment. La labellisation des produits est assurée par des organismes certificateurs qui vérifient le respect des normes et la pérennité des engagements des entreprises qui s'y réfèrent. Les normes et certifications fournissent aux gouvernements une base technique pour élaborer leur législation, y compris au niveau international sur la santé, la sécurité, l'éthique et l'environnement; elles évaluent la conformité des pratiques dans la durée; elles servent enfin à protéger les consommateurs, et les utilisateurs de produits et services. Ces différents labels et organismes qui les représentent sont suivis de plus en plus par les clients consommateurs comme étant des références qui garantissent leur satisfaction et en quelque sorte le respect de la RSE et de l'éthique dans les entreprises concernées. Certains mouvements de défense des intérêts des consommateurs s'en servent comme une arme de propagande contre les entreprises et leurs produits, lorsqu'ils s'estiment abusés par l'inapplication des règles et normes sur lesquelles les entreprises s'étaient engagées. « En élevant le client au rang de partie prenante, l'entreprise se donne l'occasion de le fidéliser et d'anticiper ses changements

de goûts ou d'exigence et donc de s'assurer un profit à long terme » (Postel et Rousseau, 2008).

- Les salariés

Dans la RSE, la dimension sociale concerne particulièrement les relations qui se vivent à l'intérieur de l'entreprise. Selon Poissonnier et Drillon (2010), la gestion des salariés fait partie de la problématique sociétale globale. L'état d'esprit de la société civile en général et celui des entreprises en particulier se transforme devant les problèmes sociétaux qui apparaissent. « Les questionnements dans les domaines du respect des droits humains, de l'environnement et de la santé publique dépassent les cadres balisés des relations entre les managers, actionnaires, salariés et leurs représentants » (Idem, 2010). Une tendance nouvelle semble apparaître sous forme de plateformes de dialogues entre les syndicats et certaines organisations au niveau international. La Coalition Européenne pour la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises (ECCJ) en est un exemple. Elle a été créée en 2005 et rassemble des coordinations nationales constituées d'ONG, de syndicats, d'organisations de consommateurs et d'instituts de recherche œuvrant pour la RSE à travers l'Europe.

3. LES AVENUES DE RECHERCHE

Dans un article récapitulant les principaux travaux de recherches sur les dirigeants, Stewart (1978) propose un schéma qui donne une perspective de recherches futures. Nous avons choisi de partir de ce schéma afin de montrer à nos lecteurs le positionnement de notre recherche.

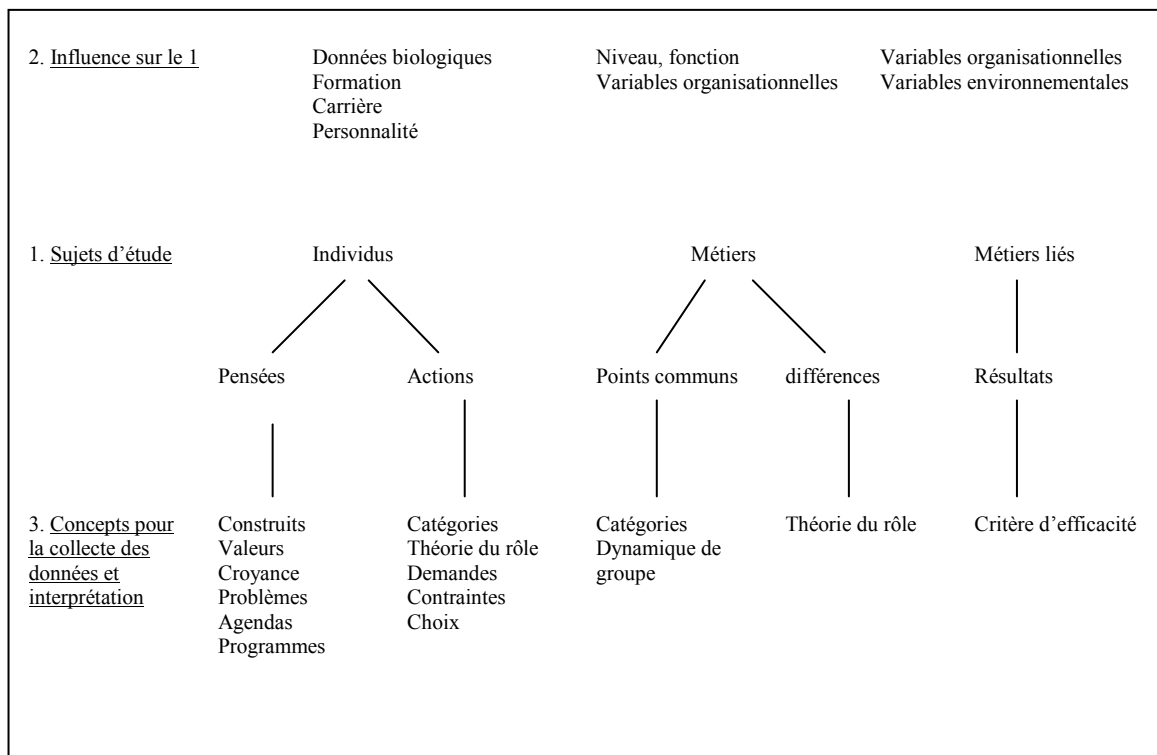


Figure 6: Champ potentiel de recherches sur le travail du dirigeant

Le schéma ci-dessus indique une carte des champs de recherche non exploités. La partie centrale montre les choix disponibles d'études. Ces dernières peuvent être dirigées soit vers les individus, soit vers leurs métiers. La partie supérieure du schéma représente les éléments qui influent sur les sujets d'étude. Enfin, la partie inférieure de la figure propose les principaux concepts attachés aux sujets d'étude choisis. Où se situe notre travail dans ce champ des recherches potentielles? Nous travaillons sur l'individu et son action et nous utiliserons pour collecter et interpréter les données, des modes de catégorisations. De plus, l'un des objectifs de notre recherche étant de comparer les dirigeants entre eux, nous sollicitons le concept de rôle pour rendre compte des points communs et des différences qui seront repérés.

À partir du schéma que nous venons de présenter, Stewart (1989) préconise plusieurs axes de recherches qui guideront certaines orientations de la présente thèse.

3.1 Il faut partir des catégories existantes des activités managériales.

Il faut chercher à améliorer la méthode de catégorisation et identifier les effets des différences individuelles et des différences organisationnelles pour montrer la manière dont les dirigeants partagent leur temps entre leurs différentes activités. De plus, les activités des dirigeants d'un même niveau hiérarchique doivent être comparées avec des résultats organisationnels mesurables.

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons opté pour la méthode de catégorisation des rôles de Barabel et Meier (2010), car ils nous permettent d'intégrer l'ensemble des rôles repérés dans la littérature ou provenant de nos observations. Le choix de cette catégorisation sera justifié de manière précise dans le chapitre suivant.

3.2 Il faut chercher à s'appuyer sur des fondements conceptuels pour étudier les activités des dirigeants.

Cet axe concerne les recherches qualificatives. Hales (1986) suggère d'utiliser la théorie du rôle comme outil qui a le mérite de constamment mettre en avant le besoin d'analyser les éléments de l'action et son caractère processuel.

Notre recherche est une recherche qualificative (la méthodologie de notre recherche est présentée dans le chapitre suivant) et c'est la raison pour laquelle il nous semblait nécessaire de faire appel à un fondement conceptuel comme support à nos observations. C'est le rôle qui nous a servi de socle conceptuel à l'analyse du travail du dirigeant au quotidien.

3.3 Il faut explorer les recherches qui permettent de montrer ce que fait un dirigeant efficace.

Dans cette perspective, il paraît judicieux de relire les travaux de Carlson (1951) qui indiquent ce qui rend un dirigeant inefficace. De cette façon, au lieu de relier la performance de l'organisation à un ensemble de facteurs externes, notre démarche l'appréhende comme un construit humain, rejoignant en cela une démarche qui situe les déterminants causals comme allant principalement de l'individu vers la structure (l'individualisme méthodologique) et non de la structure vers l'individu (structuralisme). Nous voulons faire apparaître la place centrale de l'entrepreneur au sein de leur PME et dans le domaine de la RSE. Ce constat, lié au poids économique des PME, conduit à s'interroger sur la façon de mieux connaître les activités du chef d'entreprise. Notre objectif n'est pas de trouver quels sont les rôles des dirigeants qui rendent les dirigeants efficaces ou inefficaces. Nous cherchons plutôt à appréhender une certaine réalité du travail du dirigeant au quotidien.

3.4 Il faut adopter un champ de recherche limité.

Il faut développer les méthodes de catégorisations et comparer les comportements des individus avec différentes caractéristiques et différents types de métiers.

Cet axe rejoint l'axe 2 présenté ci-dessus. Nous rappelons que la classification des rôles de Barabel et Meier (2010) est le mode de catégorisation que nous avons choisi et que nous justifierons ce choix.

3.5 Il faut se concentrer sur l'interaction entre l'individu et le métier.

Il revient alors de montrer quels sont les aspects déterminés par le métier et ceux déterminés par l'individu. Le métier du dirigeant rassemble des thèmes variés. Barabel (1999) attribue au métier du dirigeant un ensemble hétéroclite d'éléments: les rôles, les compétences, les styles de direction, la personnalité et les variables biographiques. Pour Laroche (2003), le métier est lié à un rôle et à une fonction: le dirigeant évolue dans une « entreprise ouverte » où il est « soumis à des jugements évaluatifs » qui le force à « anticiper, influencer et façonner » ces jugements. Pour les besoins de notre recherche, nous restons sur la définition du métier telle que la conçoit Laroche. Ainsi, il s'agit de repérer les rôles attribués au dirigeant et de chercher s'il existe une dynamique du travail du dirigeant au quotidien.

3.6 Il faut étudier la perception des dirigeants de leur propre métier.

Il s'agit de montrer ce que les dirigeants pensent faire et non seulement ce qu'ils font en réalité. Pour autant, nous cherchons à montrer une certaine réalité managériale à travers l'observation de ce que le dirigeant fait. Pour résumer l'orientation de nos recherches en tenant compte des indications de Stewart, (1976) nous pouvons ainsi faire la synthèse suivante:

1. Nous étudions les rôles des dirigeants que nous classons selon la catégorisation de Mintzberg (1984, 1994, 2005), Barabel et Meier (2010) et le choix de cette catégorisation sera justifié;
2. Notre recherche est une recherche exploratoire et qualitative dans laquelle nos observations sont analysées par le filtre du concept de rôle;
3. Notre objectif est de repérer la dynamique du travail du dirigeant au quotidien. Cet objectif se situe dans le cadre plus large dans lequel notre ambition est

d'améliorer la compréhension de l'action du dirigeant, car nous pensons qu'améliorer les axes préconisés par Stewart, (1976) ouvre le champ des recherches sur le travail du dirigeant. Dans cette ouverture, nous prenons le chemin de l'étude de la dynamique des rôles du travail du dirigeant au quotidien. Cette perspective sous-entend alors que le concept de rôle est un outil légitime pour atteindre notre objectif. Au-delà de la notion de rôle, il est un lieu où les rôles trouvent leur expression. Martinko et Gardner (1990) ont qualifié ce lieu « d'évènement managérial », c'est-à-dire de moment particulier où le rôle est joué. Leurs travaux effectués auprès de 41 directeurs d'école ont cherché à tester les dix rôles de Mintzberg. Le temps observé est fragmenté en « évènement managérial » qui correspond aux types d'activités des directeurs.

Nous reprendrons la typologie des évènements managériaux de ces auteurs pour à notre tour, décomposer le temps d'observation de nos dirigeants. Nous retiendrons ainsi les évènements managériaux suivants:

Tableau 2:
Les évènements managériaux ou la décomposition des activités du dirigeant.

Évènements managériaux
Tours
Réunions programmées
Réunions non programmées
Coups de téléphone
Bureau
Interaction avec l'observateur
Autres

Les principaux résultats des recherches de Martinko et Gardner, (1990) montrent que

- a) les réunions non programmées et le travail du dirigeant dans son bureau sont les évènements managériaux les plus fréquents du travail quotidien du dirigeant;

- b) l'objet des interactions du dirigeant porte principalement sur la réception et la diffusion de l'information;
- c) les rôles sur lesquels le dirigeant passe le plus de temps sont les rôles de leader, de diffuseur et d'observateur actif.

Les tableaux suivants présentent les détails de ces conclusions

Tableau 3:
Les rôles du dirigeant de Martinko et Gardner (2006):
répartition dans le temps et par évènement managérial.

	Nb de minutes par heure	Nb d'évènements par heure	Pourcentage du temps total	Pourcentage du nb total d'évènement
Évènements managériaux				
Tours	10.16	0.77	15.41	5.06
Réunions programmées	8.96	0.49	13.59	3.23
Réunions non programmées	19.11	6.56	29.98	43.32
Coups de téléphone	3.72	1.31	5.64	8.65
Bureau	13.92	3.97	21.11	26.23
Voyage	0.88	0.09	1.34	0.58
Personnel	4.11	0.41	6.24	2.69
Interaction avec l'observateur	3.70	1.24	5.61	8.20
Autre	1.18	0.28	1.79	1.84
Inconnu	0.20	0.03	0.30	0.20
Total	65.93	15.14	100.00	100.00
Objet des interactions				
Travail non managérial	0.29	0.05	0.35	0.26
Interaction programmée	1.01	0.22	1.22	1.17
Cérémonie	0.54	0.08	0.65	0.40
Question de statut	0.23	0.06	0.28	0.31
Demande d'action	2.74	1.15	3.31	5.99
Demande managériale	6.31	2.64	7.61	13.75
Tour d'observation	15.74	2.81	18.99	14.61

	Nb de minutes par heure	Nb d'évènements par heure	Pourcentage du temps total	Pourcentage du nb total d'évènement
Réception de l'information	18.18	5.06	21.93	26.28
Diffusion de l'information	18.38	4.95	22.17	25.71
Revue	8.46	0.50	10.20	2.59
Stratégie	6.94	0.69	8.37	3.56
Négociation	0.23	0.01	0.28	0.06
Autre	2.80	0.83	3.37	4.28
Inconnu	1.05	0.20	1.26	1.05
Total	82.89	19.24	100.00	100.00
Rôles managériaux				
Symbole	5.29	0.82	3.85	3.01
Leader	32.78	8.63	23.84	31.70
Agent de liaison	3.53	0.47	2.56	1.74
Observateur actif	37.96	7.87	27.61	28.94
Diffuseur	17.46	3.70	12.70	13.59
Porte-parole	12.43	1.72	9.04	6.32
Entrepreneur	3.71	0.48	2.70	1.78
Régulateur	5.67	0.97	4.13	3.58
Allocateur de ressources	10.86	1.66	7.90	6.09
Négociateur	0.67	0.04	0.49	0.13
Autre	2.46	0.39	1.79	1.42
Inconnu	2.66	0.34	1.94	1.26
Total	134.99	27.89	98.53	99.57

Pour notre recherche, les travaux de Martinko et Gardner, (2006) sont d'un apport important puisqu'ils synthétisent de manière pertinente les études sur les rôles du dirigeant et définissent, à travers la notion d'évènement managérial, le cadre d'évolution du rôle. Nous nous appuyerons sur ce cadre en intégrant les paramètres de notre travail centré sur les dirigeants de PME et sur les rôles en lien avec la RSE.

En résumé, le dirigeant est un acteur clé, et son action a une influence sur l'action de l'organisation. Au-delà de ce constat largement admis, nous avons montré que les rôles du dirigeant avaient un impact sur les rôles des membres de l'organisation qui projettent sur le dirigeant un ensemble d'attentes. Parallèlement, notre recherche sur le travail du dirigeant met en évidence un besoin de conceptualisation avec un objectif de comparaison. Le choix du rôle pour l'observation et l'analyse du travail du dirigeant au quotidien se pose alors comme un élément dont la section suivante se chargera de présenter la légitimité.

4. CONCLUSION

Le dirigeant est un acteur particulier de l'organisation d'autant plus lorsqu'il s'agit de PME: ses rôles ont des influences fortes sur l'action organisationnelle et sur les attentes des autres acteurs. Les recherches managériales sur le travail du dirigeant montrent des champs qui restent non exploités et qui portent notamment sur l'action des individus et sur les différences et les points communs entre le métier. L'étude de la dynamique des rôles du dirigeant au quotidien répond à cet objectif.

L'étude du travail du dirigeant à travers le concept de rôle et une gestion socialement responsable étant posée, nous nous attacherons dans le chapitre 2 à étudier la PME et son dirigeant.

DEUXIÈME CHAPITRE - LA PME: UN SYSTÈME SOCIAL CENTRALISÉ AUTOUR DU DIRIGEANT

La partie précédente a mis l'accent sur le poids du dirigeant au sein des PME. Elle montre en outre qu'il faut approfondir le lien dirigeant-organisation pour mieux comprendre le fonctionnement des PME. C'est ce que nous nous efforçons de faire maintenant. Point nodal du système de gestion de la PME, le dirigeant assure une multiplicité de rôles qui explique qu'il soit à la fois vecteur de tension et source motrice dans sa structure.

Deux particularités majeures selon Van Loye, (1991), définissent le système organisationnel de la PME: une forte centralisation du pouvoir associée à un système stratégique spécialisé.

Il est communément admis par les chercheurs que la gestion en PME demeure extrêmement personnalisée. De nombreux auteurs affirment qu'on peut assimiler la PME à la personne même du dirigeant, (Duchéneau, 2011) ainsi que Levy, (1988) « Les dirigeants de PME et leur entreprise », Recherche effectuée pour le Ministère de la recherche, GRAD, Université d'Angers, tant celle-ci s'exprime à travers les différentes facettes de la gestion quotidienne de l'entreprise. Certains vont même jusqu'à qualifier la PME « d'ego-firme » Torres (1998). Cette personnification de la PME s'inscrit dans une interaction spécifique entre le pouvoir de gestion et la propriété du capital. En effet, la PME peut être considérée comme un système d'organisation du pouvoir presque toujours concentré dans les mains d'une seule personne: le dirigeant propriétaire. Celui-ci exerce son pouvoir de gestion et de contrôle, de sorte que les objectifs de l'entreprise sont fortement déterminés par ses objectifs personnels.

Le dirigeant demeure la clef de voûte de tout le système organisationnel. De par le poids du dirigeant, la PME possède la propriété fondamentale d'être un centre de décision autonome. Autonomie voulant dire que le dirigeant de la structure PME étudiée joue un rôle crucial dans tout processus décisionnel important pour l'entreprise. Dans le fonctionnement d'une PME, il est avant tout celui qui imagine, développe, et réalise sa vision.

Dans la mesure où il existe peu de différences entre la personne physique et la personne juridique, entre le dirigeant et le propriétaire de l'entreprise, la PME vit une confusion pratique entre organisation et dirigeant. Qu'il s'agisse de décisions stratégiques, administratives ou budgétaires, le pouvoir décisionnel implique, de façon privilégiée, le dirigeant omniprésent à tous les niveaux organisationnels.

Caractérisée à l'interne par l'influence prédominante du dirigeant, la PME se détermine aussi comme un système stratégique spécialisé. Demeurant soumise à l'externe par les fluctuations de l'environnement et afin de survivre et s'adapter au monde, la PME doit développer des capacités permanentes d'apprentissage et maîtriser des projets de développement afin d'être la plus réactive possible, face aux menaces et opportunités du monde extérieur. Sur la base de ces constats, Marchesnay (1993) a imaginé une modélisation ayant servi de base à la recherche d'indicateurs de performance en PME. L'auteur met en exergue un système autour de ces pôles principaux:

1. Les buts et aspirations des dirigeants (qui ne sauraient se ramener au seul mobile économique de maximisation de la richesse);
2. L'environnement avec lequel la PME doit s'adapter (cette attitude n'est pas nécessairement passive ou réactive). L'organisation qui fonctionne comme un espace de transaction très ouvert sur l'environnement.

Les charges de la fonction de dirigeant relèvent d'une nature responsable qui s'implique entièrement dans le bon fonctionnement de l'organisation (Barnard, 1938). Le travail managérial est fragmenté, non récurrent et inattendu (Mintzberg, 2005. Martinko et Gardner, 1996). Très peu de temps est consacré à une activité en particulier et à la planification. Cette dernière, ainsi que le processus de décision, sont des activités qui s'intègrent aux autres activités managériales.

Parallèlement, le dirigeant inscrit son travail dans le monde informel qui lui permet de nouer des relations interpersonnelles en dehors des carcans du protocole ou de la hiérarchie, (Barnard, 1938). La partie informelle du travail du dirigeant est d'une très grande importance pour que le dirigeant puisse user de son influence et exercer son leadership. Il est difficile de trouver une réelle cohérence dans les activités managériales: elles sont souvent en conflit et en contradiction. Les confusions les plus fréquentes résident dans l'articulation entre objectif – intention et activité. Les directions d'entreprise raisonnent très souvent plus en intention qu'en réels objectifs, et, lorsque l'on descend dans la ligne hiérarchique, on raisonne plus souvent en termes d'activité qu'en réels objectifs. Il est assez fréquent de s'interroger sur le lien entre le sens donné au travail et la recherche de performance. Le management est-il là pour donner du sens ou pour atteindre des niveaux de performance de plus en plus élevés? Dit autrement, est-ce que ce qui peut être ressenti comme une pression dans la recherche de performance pourrait entrer en discordance avec le souci humaniste du management?

Il est alors difficile de trouver une cohérence et une convergence dans les efforts de chacun. La cohésion de l'ensemble peut aussi en être affectée.

De nombreuses recherches expliquent ce que font les dirigeants et comment ils le font: une partie du travail managérial consiste à mettre des frontières autour de sa propre fonction parce que l'organisation du travail est de plus en plus

décloisonnée. Ces découvertes sur les activités managériales ont fortement été influencées par la manière dont on a étudié les dirigeants: l'étude des agendas (Kotter, 1986) aboutit forcément sur les contacts du dirigeant et la répartition de son temps de travail; les questionnaires utilisés par Delpuech et Lauvergeon (1988) mettent en général l'accent sur certains éléments du travail, l'observation participante met en relief le comportement informel.

Les travaux de Hales (1986) font une synthèse pertinente des études sur les dirigeants. L'auteur émet plusieurs critiques et celle qui revient le plus fréquemment est le manque d'intérêt porté à la notion d'efficacité, c'est-à-dire la relation entre ce que les dirigeants font et ce qui est réalisé dans l'entreprise. Il est difficile de connaître quel est le comportement du dirigeant que l'on va pouvoir associer à une performance. Bien que les travaux donnent une bonne idée de la manière dont les dirigeants passent leur temps, il n'est pas facile d'évaluer l'efficacité et l'efficience de ses activités (Hales, 1986). Notamment en matière de responsabilité, le concept de « *facteur moral* » s'identifie à la propension du dirigeant à inhiber, contrôler ou modifier tout ce qui n'est pas important, à intensifier tout ce qui l'est. Cette tendance est relative à des « *sentiments, des intuitions, des émotions* » plus qu'à « *un processus rationnel délibéré* ». Lorsque cette tendance est forte, ce sont là des conditions de responsabilité, mais dans quelle proportion?

Hales (1986), déplore le manque de fondement conceptuel sur lequel les comportements des dirigeants peuvent être comparés. Il en ressort un réel besoin de fondement théorique sur lequel appuyer les nouvelles recherches. Hales incite les chercheurs à s'orienter vers la compréhension de la fonction managériale, fonction inhérente au processus global de travail dans l'organisation. Il faut alors relier les rôles des dirigeants aux actions organisationnelles et montrer quel est le véritable caractère distinctif du travail du dirigeant.

Un article de Weil (2002) offre une perspective radicale dans la critique de l'étude managériale: les recherches ignorent les réalités politiques du travail du dirigeant et ne les inscrivent pas au sein d'un ensemble institutionnel.

À partir de ces différentes critiques, que reste-t-il à exploiter dans le domaine des recherches sur le travail du dirigeant?

Peut-on définir la PME par des caractéristiques qui lui sont propres? Il est possible de fournir une première réponse à cette question en dévoilant les différentes définitions les plus courantes de la PME. Afin de démarrer l'examen de la recherche en PME, il semble opportun d'exposer préalablement l'importance de ce type d'entreprise à travers le monde et plus spécifiquement dans le paysage socio-économique français et européen ainsi que son évolution générale au cours de la seconde moitié du XXème siècle.

1. VERS UNE DÉFINITION DE LA PME

Le concept de PME semble a priori être une notion courante et généralement claire. Cependant, un examen de la littérature spécialisée montre que les chercheurs ne sont pas tous d'accord quant à la définition à donner aux PME. Les avis divergent et il n'existe pas de définition universelle (Habersaat M. et Al., 2000). De nombreuses publications comme celles de Marchesnay (1993), Julien (1993) et Torrès (1997) soulignent la difficulté de définir de manière univoque la notion de PME. Différentes définitions s'appliquent, l'une des raisons à cela étant que la caractéristique la plus évidente et incontestable de la PME réside dans sa diversité. En effet, sous l'égide de cette appellation sont regroupées des entreprises présentant des tailles et des structures extrêmement variées (Wtterwulghé, 1998).

De même qu'il existe une grande diversité de PME, de même la définition d'une PME n'est pas uniforme. C'est la définition choisie par la Commission européenne qui semble la plus couramment admise pour qualifier la PME. Il s'agit d'une entreprise :

- a) de moins de 250 salariés;
- b) de moins de 25% du capital détenu par un grand groupe;
- c) de moins de 50 millions d'Euros de chiffre d'affaires.

On pourrait s'en tenir à ses chiffres, mais il y a des disparités telles, dans les sociétés concernées par cette définition, qu'il est souvent nécessaire d'ajouter des critères discriminatoires. Nous verrons plus loin quels types de structures juridiques cela recouvre et quelles réalités économiques cela implique.

La diversité se retrouve également dans les marchés qu'occupe la PME. Une distinction se fait généralement entre les PME artisanales et celles qui œuvrent dans les secteurs de haute technologie. Les statuts juridiques portés par les PME sont également fortement diversifiés. On trouve des PME constituées en société simple, en société anonyme ou encore des sociétés à responsabilité limitée (Wtterwulghe, 1998).

Dans le but de mettre de l'ordre dans cette diversité, il existe deux approches pour définir la PME qui se distinguent par leur emploi de critères soit qualitatifs soit quantitatifs. Néanmoins, pour des raisons évidentes d'accès aux données et donc d'opérationnalisation de la définition, les critères quantitatifs sont largement privilégiés (Wtterwulghe, 1998). L'un des critères les plus utilisés par l'approche qualitative est l'aspect humain avec, par exemple, le rôle prépondérant du dirigeant dans la survie de l'entreprise. La gestion personnalisée est de ce fait une caractéristique typique de la PME. Par gestion personnalisée on entend le rôle d'homme-orchestre joué par le dirigeant et le fait que l'entreprise soit gérée de

manière indépendante. D'autres critères qualitatifs sont employés tels que la propriété du capital ou la structure de l'organigramme (Wtterwulghe, 1998). On se trouve généralement en contact avec une PME non seulement quand l'entrepreneur est actif dans les affaires opérationnelles, mais aussi quand le bailleur de fonds et le dirigeant de l'entreprise ne font qu'une seule et même personne ou encore quand le dirigeant gère l'entreprise avec un nombre relativement restreint de cadres. Ces diverses caractéristiques qualitatives sont intéressantes, car elles confirment le rôle important joué par le dirigeant. Elles sont reprises plus loin dans l'analyse des caractéristiques des PME. En revanche, il ne paraît guère envisageable de les utiliser pour élaborer une définition de base et établir une typologie opérationnelle des entreprises.

Suivant une approche quantitative, les PME peuvent être définies selon le critère du nombre d'employés qui est la grandeur la plus commune, car elle est la plus facilement accessible et mesurable. En Europe, comme nous l'avons indiqué ci-dessus, les entreprises de moins de 250 employés (calculés généralement en termes d'emplois équivalent à plein temps) sont considérées comme des PME. Cette limite est la norme fixée aussi bien par l'Union Européenne (UE) (Eurostat, 2006) que par la France (OFS, 2006) pour les études et publications statistiques. En raison d'une topographie différente des entreprises sur le territoire, la barre est par contre placée à 500 employés pour les États-Unis d'Amérique (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988). Un découpage plus minutieux peut être réalisé parmi les PME en distinguant les moyennes entreprises comptant de 50 à 249 emplois (équivalent plein temps), les petites entreprises comprenant entre dix et 49 emplois (équivalent plein temps) et les très petites entreprises (TPE) avec moins de dix emplois (équivalent plein temps). Ces dernières sont parfois appelées microentreprise.

L'effectif de l'entreprise n'est cependant pas le seul critère quantitatif utilisé. Il en existe d'autres, tel le chiffre d'affaires ou d'autres données touchant au bilan de l'entreprise. Ces critères peuvent également être combinés. La Commission Européenne a adopté en 2003 une nouvelle recommandation concernant la définition

des PME. Cette révision est entrée en vigueur le 1er janvier 2005 et devait prendre en compte l'évolution économique depuis 1996 afin de mieux cibler les aides d'État. Les PME sont depuis lors définies par la Commission Européenne comme des entreprises de moins de 250 emplois (équivalent plein temps) ayant un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 50 millions d'euros et avec un total de bilan allant jusqu'à 43 millions d'euros (Commission Européenne, 2009). Outre ces conditions, les PME doivent respecter le critère d'indépendance, c'est-à-dire ne pas être détenues à plus de 25 % par une ou plusieurs entreprises.

Même s'il n'existe pas d'unanimité dans l'exercice de définition d'une PME, une définition opérationnelle reste nécessaire que ce soit dans le cadre des politiques gouvernementales ou plus simplement dans le cadre de notre étude. Étant donné que la valeur d'une définition dépend de son utilité et des possibilités de mesure dans le sens d'un accès facile à l'information, c'est par commodité que le nombre d'emplois est usuellement retenu (Julien et Marchesnay, 1988). C'est aussi le critère qui est retenu ici, sans faire de distinctions au sein des PME en considérant comme PME toute entreprise comprenant moins de 250 emplois équivalents plein temps. Les données touchant au chiffre d'affaires ou au bilan ont été abandonnées pour des raisons pratiques de disponibilité. L'analyse de la place des PME dans l'économie française et mondiale va montrer qu'étant donné le nombre et la diversité des PME, il serait peut-être plus pertinent de définir l'exception, c'est-à-dire la GE (Witterwulghe, 1998). Dans ce cas, tout ce qui n'est pas répertorié comme une GE serait a fortiori une PME (si l'on exclut le travailleur indépendant et les autres formes juridiques, par exemple les associations).

Notre critère de référence sera la définition de la PME au sens communautaire selon la recommandation de la commission 2003/361/CE, du 6 mai 2003, concernant la définition des petites et moyennes entreprises [Journal officiel L 124 du 20 mai 2003].

La présente recommandation donne les définitions suivantes:

1. Les petites et moyennes entreprises emploient moins de 250 salariés. Leur chiffre d'affaires doit être inférieur à 40 millions d'euros ou leur bilan annuel inférieur à 27 millions d'euros;
2. Toute entreprise doit être indépendante c'est à dire que 25% du capital ou des droits de vote ne doivent pas être détenus par une entreprise, ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition des petites et moyennes entreprises ou de la petite entreprise.

2. LA PLACE DE LA PME DANS L'ÉCONOMIE

La PME est de loin le type d'entreprise le plus répandu dans le monde. Dans son article intitulé « *La petite entreprise: sortir de l'ignorance* », publié dans *la Revue Française de Gestion* (2008), Marchesnay met en avant l'importance des PME et même des petites entreprises dans la plupart des pays du monde et rappelle que le tissu économique mondial est constitué à plus de 95 % de petites entreprises. Ce terme comprend dans l'article de Marchesnay uniquement les entreprises de moins de 20 employés.

Dans la plupart des économies, les entreprises manufacturières sont à plus de 95 % des petites entreprises (comptant dans ce calcul les entreprises de moins de 50 salariés). Cette statistique culmine à 99 % en Italie et approche les 80 % aux États-Unis d'Amérique. Dans la zone OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique), les entreprises manufacturières employant au moins 100 personnes ne représentent qu'entre 1 et 4 % de l'ensemble des entreprises. Les microentreprises sont fortement majoritaires principalement dans les services informatiques, l'hôtellerie-restauration ainsi que dans la recherche et développement.

Les PME sont également responsables de la majorité des créations nettes d'emplois dans les pays de l'OCDE (OCDE, 2005).

En 2003, l'Europe élargie des 25 comptait près de 20 millions d'entreprises dont 99,8 % étaient des PME avec moins de 250 emplois équivalents plein temps. Les PME constituent le pilier de l'économie européenne puisqu'elles fournissent également plus de deux tiers des emplois. Parmi elles, les microentreprises restent les plus courantes et fournissent le plus d'emplois (Eurostat, 2010). Les mêmes tendances se confirment en France où 99,7 % des entreprises sont des PME et concentrent deux tiers des emplois (OFS, 2008). En effet, on retrouve les mêmes structures en Suisse que dans la plupart des pays européens avec relativement peu de GE et plus de deux emplois sur trois créés par une PME (Janneret, 2007).

« L'importance en nombre et en emplois de la petite entreprise n'est plus à prouver » (Julien et Marchesnay, 1998, p.39). Pourtant, lorsque nous pensons à l'économie suisse ce sont des noms comme Nestlé, UBS ou Novartis qui viennent en premier à l'esprit. Même les médias passent sous silence les informations concernant les PME. La masse de salariés concernés par une seule décision managériale ou la somme d'argent que représentent les chiffres d'affaires des GE font d'elles des personnages célèbres, des stars dont il fait bon parler et dont le pouvoir a quelque chose de magique qui impressionne toujours.

Les PME jouent pourtant de multiples rôles dans la société comme celui d'innovateur, de mécanisme dans la privatisation des entreprises d'État, de réponse à la concurrence globale ou de régénérateur pour la régulation économique (Jenkins., 2004). « Le nombre et la qualité des PME seront déterminants pour notre avenir économique. C'est là que se crée et se renouvelle constamment le tissu industriel d'une région ou d'un pays. Les PME sont une source indispensable de créativité, de

dynamisme et d'emplois » (De Woot, 2005). Elles sont dans ce sens un moteur essentiel pour l'économie.

Non seulement les PME sont la forme dominante d'entreprise dans le monde entier, où elles représentent nous l'avons vu entre 95 et 99 % de la population des entreprises, mais de plus, la population des PME semble s'accroître (OCDE, 2005). À présent que son importance est reconnue, il est intéressant de décrire succinctement l'évolution de la PME, puis l'internationalisation de son activité. Les marchés occupés par les PME mais aussi la population et la structure de ces dernières n'ont en effet pas toujours été les mêmes et plusieurs mutations ont eu lieu au cours de la seconde moitié du XXème siècle.

3. L'ÉVOLUTION ET L'INTERNATIONALISATION DE LA PME

Les années 60 et 70 ont vu un renforcement des GE des pays industrialisés. Ce renforcement a eu deux effets majeurs sur les PME. Premièrement de nombreuses PME ont disparu, car elles ne faisaient pas le poids face à la concurrence internationale. Ce fut le cas des PME œuvrant dans le secteur de l'électroménager en Europe et celles de l'industrie textile et du vêtement en Amérique du Nord. Deuxièmement, les PME les plus puissantes se sont regroupées, creusant l'écart avec ce qui a été défini précédemment comme la très petite ou microentreprise (Julien et Marchesnay, 1998).

En plus de la population et de la structure des PME, les secteurs de prédilection de ces dernières ont également évolué au fil des années. Dans les années 80, on est passé d'une forte représentation dans le petit commerce de distribution à un glissement vers les services de sous-traitance aux GE. En effet, les GE externalisent de plus en plus les activités non décisives de leur chaîne de valeurs (Julien et Marchesnay, 1998).

Même si la logique économique tend à prôner l'entreprise de grande taille pour des raisons d'économies d'échelle, d'expérience et de diversification, la PME continuera à avoir sa place, car il existe et il existera toujours une nécessité d'hyperspécialisation dans des niches stratégiques, une nécessité de flexibilité et une nécessité d'être proche de son marché. Si les économies d'échelles sont la règle absolue, les petites entreprises devraient être en train de disparaître, c'est pourtant loin d'être le cas (Marchesnay, 1993). Pendant les périodes de récession économique, le tissu de PME résiste habituellement bien alors que les grandes organisations s'effondrent.

L'évolution de l'économie mondiale a provoqué une internationalisation des activités entrepreneuriales. Non seulement la vente, mais toutes les fonctions de l'entreprise sont susceptibles d'être internationalisées. Pour de nombreuses PME, notamment celles qui ont un fort potentiel de croissance, l'accès aux marchés internationaux est un instrument stratégique pour le maintien de la compétitivité et de la croissance (OCDE, 2005). En Europe, les relations avec des fournisseurs étrangers représentent la forme la plus courante d'internationalisation, suivie de l'exportation. L'existence de filiales ou de succursales reste plus rare. Parmi les raisons motivant une internationalisation, on peut citer l'accès au savoir-faire et la volonté d'acquérir des connaissances. Selon une étude suisse réalisée en 2011 par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO), les raisons d'un élargissement des activités d'une PME au-delà des frontières du pays sont: des débouchés plus importants, la croissance de la firme et l'épuisement des capacités de production du pays. Dans le cas d'une volonté d'entrer sur le marché international, ce sont les coopérations interentreprises qui devraient augmenter les chances de succès des entreprises. D'autres facteurs de succès à l'internationalisation sont principalement la qualité du produit et la fiabilité de la livraison. Au cours de la dernière décennie, l'avancée des technologies de l'information et de la communication (TIC), avec notamment Internet, ont grandement facilité les flux d'informations et la participation des PME à l'économie internationale (OCDE, 2005).

Les PME rencontrent aussi de nombreux obstacles en matière d'internationalisation. L'obstacle interne cité le plus fréquemment par l'OCDE (2005) est le niveau élevé des coûts du processus d'internationalisation engendrés par les études de marché, la traduction de documents, l'adaptation du produit, les déplacements et les nouveaux risques commerciaux et financiers. Parmi les obstacles externes figurent la législation, les normes sur les produits, la protection des droits de propriété intellectuelle, les insuffisances de capitaux ou de financements, le manque de soutien, les différences culturelles et linguistiques à prendre en compte, et le manque d'informations de qualité (OCDE, 2010).

On constate que les pays européens les plus petits, avec des marchés nationaux peu étendus, par exemple la Suisse, ont des PME qui sont davantage internationalisées. La taille du marché national serait de ce fait un facteur décisif pour l'internationalisation (Commission Européenne, 2012).

La taille de l'entreprise constitue un autre critère intéressant de l'internationalisation. Ce sont en effet les entreprises de taille moyenne qui sont les plus susceptibles d'internationaliser leurs activités. En Europe, seules 17 % des très petites entreprises exportent contre 51 % des entreprises de taille moyenne. Les PME actives à l'international sont souvent plus grandes que la moyenne. Cependant, la part des exportations dans le chiffre d'affaires n'est pas liée à la taille (Commission Européenne, 2012). Les résultats sont plus marqués pour les formes les plus complexes d'internationalisation comme la présence de filiales à l'étranger. Outre les traditionnelles exportations et les importations, les outils de l'internationalisation des PME sont les alliances stratégiques, les fusions-acquisitions et les réseaux interentreprises transfrontières qui ont connu un développement rapide ces dernières années (OCDE, 2010).

Mais quels sont les pays partenaires de cette internationalisation? On peut noter que parmi les états partenaires les plus importants pour la Suisse en tant que marchés d'investissement, la Chine se situait en 2000 en quatrième place avec une prévision à la hausse derrière l'Allemagne, les États-Unis d'Amérique et la France.

Les PME françaises ne sont pas les plus actives à l'étranger (source INSEE 2013) Leur extrême prudence et retenue leur ont valu un certain retard dans la course à l'internationalisation. Cependant, une fois la démarche d'internationalisation amorcée, elles ont tendance à investir davantage que leurs consœurs d'Europe occidentale. Mais notons que « globalement, le comportement des PME en matière d'internationalisation n'est pas fondamentalement différent de celui des entreprises des autres pays ».

Cette tendance et cet encouragement à l'internationalisation montrent qu'il est aujourd'hui juste d'abandonner l'image erronée des PME confinées aux seuls marchés régionaux. Les PME ne peuvent cependant accéder aux marchés internationaux que si elles s'adaptent aux divers changements contextuels, notamment en termes de responsabilité sociétale. Pour survivre, les petites entreprises doivent innover dans tous les secteurs et pas uniquement ceux qui sont en connexion avec les produits et services, mais également ceux qui concernent les pratiques organisationnelles (Carrier et Coallier 1998).

Il est essentiel de connaître les caractéristiques de la PME pour comprendre quelles sont les adaptations nécessaires. L'analyse de ces caractéristiques fait l'objet de la section suivante.

4. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PME

Cette section vise à révéler les particularités des PME. Celles-ci sont généralement accompagnées de certains stéréotypes. Afin de consolider la distinction, cette présentation se termine avec une comparaison entre PME et GE. Nous n'évoquerons cependant dans cette section que les aspects de la PME qui touchent directement notre recherche. Les aspects financiers de l'entreprise ne sont de ce fait pas présentés.

4.1 Les caractéristiques de la PME et les stéréotypes

La PME n'existe pas, il convient plutôt de parler « des PME » étant donné l'hétérogénéité des entreprises représentées par ce concept (Torrès, 1999). Cette réflexion, bien que totalement justifiée, ne doit cependant pas empêcher de rechercher des caractéristiques communes ou des particularités dans le monde hétérogène des PME. Il faut se demander si malgré la grande diversité des entreprises placées sous la coupelle des PME, il existe une spécificité? Si oui, quelles sont les caractéristiques communes à ces entreprises?

Le débat sur la spécificité a accompagné la recherche en PME depuis ses prémices. Nous en exposerons certaines facettes dans la section dédiée à la recherche en PME. Le but est ici uniquement de répertorier les éléments les plus fréquemment cités comme étant des caractéristiques propres aux PME et non de remettre en cause le paradigme de la spécificité. La PME est supposée appartenir un groupe homogène d'entreprises avec le facteur taille est la principale caractéristique. Cependant comme nous l'avons souligné précédemment, même pour ce facteur taille, les définitions sont parfois problématiques (Jenkins, 2004).

Parmi les caractéristiques spécifiques de la PME, on peut identifier une forte dépendance des PME envers les ressources notamment au niveau du capital mais, aussi lors des différentes négociations (Marchesnay, 1993). On remarque également que l'environnement joue un rôle important, la PME doit s'y adapter (Marchesnay, 1993). De plus, les PME opèrent généralement sur un marché unique et ont de la peine à diversifier leurs risques. Elles sont en conséquence très vulnérables à la perte de clientèle. Les PME sont généralement peu disposées à adopter des règlements, sont méfiantes face à la bureaucratie et moins sensibles aux pressions institutionnelles que le sont les GE (Jenkins, 2008).

Les caractéristiques communes des PME d'après les sources suivantes Julien, (1994); Julien et Marchesnay (1988); Marchesnay, (1993); Torrès, (1999); Wtterwulghe, (1998) sont:

1. La petite taille en termes d'emplois;
2. La gestion personnalisée et centralisée généralement dans les mains d'un seul homme, à la fois propriétaire et dirigeant;
3. La faible spécialisation du personnel avec des collaborateurs souvent polyvalents- Une stratégie peu formalisée, plutôt intuitive;
4. Un système de communication interne rapide et peu formalisé avec un contact personnel entre la direction et les employés;
5. Un système de communication externe très à l'écoute du marché, basé sur les contacts directs et les réseaux avec un contact personnel entre la direction et la clientèle;
6. Une structure assez plate avec peu de niveaux hiérarchiques;
7. Une relation étroite avec la collectivité locale- Un manque de position de force pour les négociations;
8. La difficulté d'obtenir des capitaux.

Diverses caractéristiques typiques de la PME viennent d'être mentionnées, mais la caractéristique la plus prégnante des PME reste le rôle que joue le dirigeant, selon qu'il est entrepreneur, dirigeant ou dirigeant-proprétaire. Le comportement des PME est souvent interprété en termes de caractéristiques psychologiques du dirigeant. La survie de l'entreprise est considérée comme directement dépendante de la direction. La prise de décision est généralement centralisée dans les mains du dirigeant-proprétaire (Welsh et White, 1981). Malgré les risques évidents liés à cette dépendance, cette spécificité présente aussi des avantages, comme celui d'une prise de décision rapide. Selon Julien et Marchesnay (1998), le processus de décision au sein des PME se réalise selon le modèle: « intuition – décision – action » avec de ce fait une stratégie implicite et souple. Pour terminer, les dirigeants de PME sont souvent responsables de plusieurs tâches à la fois et sont au courant des affaires quotidiennes (Jenkins, 2004). Marchesnay (2003) fait la chasse aux stéréotypes sur la PME, stéréotypes pour la plupart propagés par les chercheurs des années 80 qui percevaient la PME comme une entreprise devant s'adapter et se frayer un chemin dans un environnement qui s'impose à elle.

L'un des premiers stéréotypes sur la PME concerne son dirigeant. Jenkins (2004) le présente comme, souvent un individu solitaire, centralisant les informations et les décisions. Cependant, il observe aussi souvent dans la réalité une étroite collaboration du dirigeant avec son conjoint, sa famille ou encore d'autres parties prenantes. De plus, il présente généralement la stratégie en PME comme une stratégie de type réactif, elle s'adapterait à son environnement au lieu de le modeler. Probablement est-ce là une idée reçue, car une PME ne saurait durer sans un processus proactif délibéré et les PME sont reconnues pour être le berceau des innovations. L'image de la petite entreprise condamnée à devenir grande a aussi la vie dure mais, est-ce vraiment sa seule destinée? Finalement, l'allégation selon laquelle les PME sont organisées avec un minimum de procédures et de formalisation a eu tendance à se confirmer (Marchesnay, 2006). Ces caractéristiques ont donné lieu à une image tronquée de ce qu'est la réalité des PME.

Les caractéristiques les plus prégnantes de la PME à présent définies, il est possible de se focaliser sur l'opposition entre la PME et la GE.

4.2 La PME versus la GE

Une des distinctions principales entre la PME de la GE porte sur les difficultés spécifiques auxquelles la PME doit faire face. C'est sous cet angle que le contraste est abordé. Premièrement, pour Julien et Marchesnay, (1998) il y a une spécificité dans la phase de démarrage des petites entreprises. Une bonne évaluation des difficultés est alors essentielle. Ce n'est plus la création de l'entreprise et les difficultés ne se résolvent pas forcément par une augmentation de la taille. Cette étape est bien spécifique à la PME. Afin de surmonter avec succès cette phase de démarrage, l'entrepreneur doit disposer de qualités particulières qui s'apprennent au travers de la formation, ce terme étant compris dans la double acceptation d'éducation et d'expérience.

Deuxièmement, pour Jenkins, (2011) si le risque de réputation est moins fort pour les PME, car elles sont moins exposées au public que les GE, qu'elles n'ont généralement pas de marque ou d'image à protéger avec des actions marketing, le risque financier est par contre prédominant (Compte tenu de la nature du capital, la gestion financière d'une PME pose des problèmes spécifiques. Une mauvaise gestion financière, même de courte durée, peut vite être fatale à une PME. Il en est de même pour la gestion commerciale ou la gestion des ressources humaines (Julien et Marchesnay, 1998). L'effet est moins direct dans une GE.

Troisièmement, les dirigeants de PME sont nettement plus propriétaires de leur entreprise que les grands patrons et le dirigeant d'entreprise de petite à moyenne taille est beaucoup plus en prise directe avec les événements quotidiens que dans une GE où les responsabilités sont plus diluées (Duchéneaut, 2011). Contrairement à la

GE, la PME se caractérise par un organigramme plat. Le travail n'est que peu délégué et le dirigeant participe lui-même à tous les aspects touchant la gestion. Ce dernier point met en avant le caractère personnalisé des décisions. La structure managériale se formalise avec le nombre d'employés présents dans une entreprise; une PME de 200 personnes aura forcément une structure plus formelle qu'une entreprise de dix employés (Wtterwulghé, 1998). Si la GE se caractérise par un groupe construit pour gérer la complexité de l'environnement, la PME doit par contraste être appréhendée comme un individu (Julien et Marchesnay, 1998).

Quatrièmement, on peut affirmer d'après Habersaat, (2001, p.62), que la PME n'est pas le type d'entreprise le plus prédisposé à chercher des conseils externes. Ceci malgré le fait que:

Les raisons les plus importantes qui justifient le recours au conseil externe sont, du point de vue des entreprises, le manque de connaissances et le manque d'expérience [...]. Il existe une corrélation significative entre le recours à des conseillers externes et la taille des entreprises, c'est-à-dire plus l'entreprise est grande, plus grande aussi est la probabilité que l'entreprise utilise des conseillers externes.

On peut expliquer ce paradoxe par des contraintes en temps et en ressources plus élevées dans les petites entreprises. Jenkins (2011) dresse une liste des principales différences culturelles entre PME et GE.

Là où la GE se veut formelle et planificatrice, la PME aura une gestion plus informelle et intuitive. Même si tous les attributs susmentionnés ne se retrouvent pas dans chaque entreprise, ils soulignent les différences culturelles entre les grandes et les petites entreprises.

En conclusion, « La petite entreprise ne peut plus être considérée comme un simple modèle réduit, voire infantile, d'un archétype d'entreprise: tout comme le

groupe industriel, elle constitue un être qui a sa propre réalité, sa propre existence » (Julien et Marchesnay, 1988, pp.23-24). Une théorie réalisée pour une GE n'est pas nécessairement ajustable à une petite entreprise. Dans tous les cas, la question de l'adaptation devient légitime. Malgré sa différence notoire, la PME n'a pas toujours été un champ d'investigation à part entière. La place de la PME dans la recherche en gestion a beaucoup évolué au cours des 20 dernières années.

5. LA PME, CHAMP D'INVESTIGATION OU OBJET DE RECHERCHE?

Cette section examine la place de la PME dans la recherche, l'engouement pour le sujet et les retenues évoquées par certains chercheurs. La section se termine avec une discussion sur la nécessité ou non d'aborder la recherche en PME avec des outils spécifiques.

5.1 La recherche et la PME

Ce n'est que depuis quelques dizaines d'années que la recherche sur la PME fait son chemin et que chercheurs, gouvernements et différents groupes d'intérêts centrent leurs énergies autour de cette forme d'entreprise. Pourquoi ce soudain engouement? La thématique des GE et multinationales a-t-elle été épuisée? Se réveille-t-on enfin de cette période d'ignorance pour rendre sa juste valeur aux PME? Il y a certainement plusieurs raisons à ce phénomène, comme par exemple, l'explosion des microentreprises de service dans les secteurs des TIC ou encore l'accroissement du chômage. Qui aurait pensé il y a quelques décennies que les espoirs en matière d'emploi et de développement économique seraient placés dans les PME? Probablement seul un petit groupe de visionnaires (Habersaat, 2001).

Les premiers jalons de la recherche en PME sont à mettre au crédit de chercheurs qui ne travaillaient pas directement sur la PME, mais qui s'intéressaient à

l'influence du facteur taille sur la structure de l'organisation. L'École d'Aston est souvent citée en référence comme pionnière. Dans les années 60, le programme de cette dernière consistait dans l'examen des contraintes que le contexte de l'organisation impose sur sa structure. Selon l'École d'Aston, la taille d'une organisation est un facteur majeur déterminant sa structuration (Gervais, 1978). Parallèlement, les gouvernements ont commencé à s'intéresser aux PME: « devant la diminution de la population des petites et moyennes entreprises constatée durant les golden sixties, les autorités britanniques ont chargé une commission, placée sous la présidence du Professeur J.E. Bolton, d'analyser la problématique de la PME en Grande-Bretagne » (Wtterwulge., 1998, p.16). Ce fameux rapport Bolton (1971) fait figure de pierre angulaire pour le développement de la recherche empirique mais, aussi pour le développement des politiques de soutien aux PME au Royaume-Uni. Le rapport constitue la première grande étude au monde (près de 3'500 questionnaires) à avoir été menée sur des PME. Un vif débat eut lieu dans les années 70 entre deux approches antagonistes concernant l'homogénéité des échantillons d'enquête avec l'approche intertypique et l'approche intratypique mises en avant par Kaufmann (1996). Suivant la première approche, l'effet taille est prépondérant et transcende de ce fait les autres différences entre les organisations. Cela permet de présenter des échantillons fortement hétérogènes, car l'effet taille est universel. « Implicitement, les adeptes de l'approche intertypique considèrent que la taille se situe au premier rang de la hiérarchie de l'ensemble des facteurs de contingence » (Torrès, 1997, p.14). À l'extrême, on appelle dérive casuistique quand chaque entreprise devient un cas particulier. Les partisans de l'approche inverse, soit intratypique, forment des échantillons à partir d'entreprises d'un même type. Cela permet de mettre plus en avant cet effet taille qui ne risque pas d'être camouflé par d'autres effets. Dans l'excès, cette approche risque de déboucher sur une multitude de critères de sélection pour constituer un échantillon homogène et pourrait rendre impossible des comparaisons sous prétexte d'une différence moindre. Ces deux approches sont controversées, car chacune possède un ensemble d'avantages et d'inconvénients. D'une manière un peu caricaturale, on distingue deux courants de recherche; celui

pour lequel l'effet taille est la variable prédictive par excellence (l'effet taille étant alors considéré comme universel) et celui qui relativise l'importance et le rôle de la taille (l'effet taille devenant contingent) (Kaufmann., 1996). Les recherches se focalisent ensuite sur la frontière critique de ce critère taille avec tout un courant de recherche intéressé à la croissance de l'entreprise. On essaie alors d'identifier différentes phases de croissance, mais « les transitions entre chaque stade sont plus supposées et théoriques que réellement démontrées sur le plan empirique, tout simplement parce que les périodes de transition sont difficilement mesurables » (Torrès, 1997, p.17). Comme l'affirme Torrès (1997, p.17): « l'intérêt est moins d'identifier précisément des seuils critiques que de mettre en garde les dirigeants d'entreprise contre d'éventuelles crises que l'entreprise devra surmonter lors de sa croissance ». La croissance de la firme n'est pas continue, mais au contraire discontinue et ponctuée par des crises. Le changement de degré de la taille s'accompagne d'une profonde mutation de l'organisation.

Après cette phase de recherche d'un modèle universel de croissance des entreprises, les études se sont dirigées vers la prise en compte du contexte sur la dynamique de l'entreprise. On retrouve ici les mêmes limites que pour les approches de l'effet taille. D'un côté, la dérive dogmatique avec un modèle universel et de l'autre la dérive casuistique du courant contingent considérant un chemin spécifique pour chaque entreprise (Torrès, 1997). Jusque dans les années 80, les études de ce type se sont multipliées.

Au début des années 80, selon Marchesnay (2008), la PME est plus souvent utilisée comme champ d'investigation que comme réel objet de recherche (Les recherches sur la petite entreprise se sont ensuite développées avec l'apparition des études sur l'entrepreneuriat. Deux courants de recherche se distinguent alors. Le premier courant, celui de la spécificité, considère la PME comme un objet de recherche (la PME est un bloc homogène avec un risque de dérive dogmatique) alors que le second, le courant de la diversité, la considère comme un champ

d'investigation (ici la PME n'est pas une catégorie homogène avec un risque de dérive casuistique) (Torrès, 1997). « Tout chercheur en PME doit se positionner par rapport à ces différents courants, car les problématiques de recherche ne sont pas les mêmes. À l'approche universelle du courant de la spécificité s'oppose donc l'approche contingente du courant de la diversité » (Torrès, 1997, p.28). L'engouement pour les recherches sur les PME a beaucoup intéressé les économistes au début des années 80, particulièrement parce qu'ils ont constaté que les PME dans une région ou un pays donné, en général, créaient plus d'emplois que les grandes. Puis, ils se sont intéressés au phénomène de croissance (les PME à fortes croissance sont alors surnommées les gazelles) et aux réseaux.

On peut parler d'un réel engouement pour le sujet à partir des années 90. Il est conseillé de suivre une filière universitaire ou de publier un article, un ouvrage ou même une thèse avec une thématique relative à la PME. « À en juger par le nombre de colloques et de thèses de doctorat lui étant consacré, la recherche en PME est en plein essor » (Torrès, 1997, p.10). Deux associations contribuent à cette mode en francophonie, il s'agit de l'AIREPME (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et en PME, créée en 1996) et de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Toutes deux organisent des congrès et publient des revues dédiées à la PME, telles la Revue Internationale de la PME (RIPME) pour la première association et la Revue de l'Entrepreneuriat pour la seconde (Marchesnay, 2003). Pour les anglophones, l'une des principales associations est l'ICSB (International Council for Small Business) active depuis 1955 déjà.

L'AIREPME a effectivement été créée en 1996. Cependant le premier CIFEPME a eu lieu en 1993 et la revue RIPME existe depuis 1988. En fait l'AIREPME a été créée pour fidéliser les participants aux CIFEPME et assurer un financement régulier à la revue.

La RIPME est parrainée par l'AIREPME, mais est de la responsabilité de l'Institut de recherche sur la PME. Au cours des dernières années, l'intérêt pour la recherche sur la PME a connu un essor considérable. La tendance est actuellement de traiter de manière séparée la moyenne et la petite entreprise voire la très petite entreprise. Une autre tendance de la recherche est de faire une distinction au niveau du marché occupé ou du produit vendu. Les PME artisanales se distinguent alors des PME œuvrant dans les secteurs de la haute technologie. La PME est aujourd'hui un sujet de recherche prioritaire pour les autorités politiques et les études scientifiques la concernant se sont multipliées (Wtterwulge, 1998). Le tableau qui suit résume l'historique de la recherche en PME jusqu'au milieu des années 90.

Tableau 4:
L'historique de la recherche en PME

Étape de recherche	Date	Contenu
Les prémices	1965-1975	Le découpage selon la taille: identification du facteur taille comme facteur non neutre et débats sur la frontière critique.
Les fondements	1975-1985	1. Le courant de la spécificité: mise en évidence des traits caractéristiques de la PME. La PME devient alors objet de recherche. 2. Le courant de la diversité: création de typologies au sein des PME. La PME devient alors champ de recherche, elle est trop hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation.
Les prolongements	1985-1995	1. Le courant de la synthèse (1980): recherche de conciliation entre la diversité et l'universalité. 2. Le courant de la dénaturation (1990): étude des frontières de la spécificité de la PME en identifiant les contextes dénaturants.

Source: inspiré de Torrès, 1997

« Considéré durant les années 70 et 80 comme un concept précis et universel, l'objet PME devient, dans le courant des années 90, une forme floue et contingente » (Torrès, 1997, pp.37-38). Cette évolution semble conforme à la logique de la découverte scientifique selon laquelle nous devons suivre nos théories sans quoi aucune recherche ne débiterait, mais ensuite nous devons adopter une attitude plus critique face à ces premières théories.

D'après Torrès (1997), les justifications d'un champ de recherche exclusif à la PME sont au nombre de trois:

1. La justification empirique avec la PME comme champ d'analyse: les PME occupent une place importante dans la plupart des économies;
2. La justification méthodologique avec la PME comme outil d'analyse: par sa petite taille, la PME permet d'identifier plus facilement certains phénomènes, les pratiques stratégiques sont moins diluées que dans les GE;
3. La justification théorique avec la PME comme objet d'analyse: depuis les années 80 la PME a gagné le statut d'objet de recherche.

La particularité la plus robuste des PME est sans conteste sa forte hétérogénéité, « au point que la notion d'échantillon représentatif n'a aucun sens » (Marchenay, 1998, p.70). C'est l'aventure individuelle qui compte, le cas unique. Lors d'études sur les PME, la taille des échantillons varie beaucoup. Plusieurs d'entre elles sont des études détaillées de seulement quelques individus ou entreprises. Certains échantillons comprennent par contre jusqu'à 1000 personnes ou entreprises. Au sein de la structure, les dirigeants-propriétaires ou entrepreneurs sont assurément les personnes les plus sollicitées (Cossette, 1994).

Une description chronologique de la recherche en PME a été dressée. Cette dernière a soulevé les questions de l'homogénéité de l'échantillon et du statut de la PME dans la recherche. Les principales revues dédiées aux PME et à leurs dirigeants vont à présent être exposées, reflétant l'engouement avéré pour la recherche en PME.

5.2 Un engouement pour la PME

Ces dernières années, l'intérêt de la recherche sur les petites et moyennes entreprises a, comme nous venons de le préciser, considérablement augmenté. S'y

intéressent non seulement les gouvernements et les diverses instances économiques, mais également la recherche académique. Le nombre de publications dans les revues scientifiques traditionnelles en témoigne. De plus, le nombre de journaux dédiés exclusivement à la PME ne fait que croître. Un recueil de toutes les publications sur les PME découragerait même les lecteurs les plus chevronnés. La recherche en gestion pour les PME reste pourtant toujours marginale en regard de l'importance de ces entreprises dans les économies nationales (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988).

Un listing des principales revues académiques consacrées à la PME est présenté ci-dessous, indiquant à chaque fois le pays d'origine de la publication et son année de création. Si la première revue date de 1952, c'est généralement dans les années 80 que la plupart des revues académiques ont vu le jour (Torrès O., 1997).

Tableau 5:
Les revues académiques consacrées à la PME.

Nom de la revue académique	Pays	Date de création
<i>Internationales Gewerbearchiv, Zeitschrift für Klein und Mittelunternehmen</i>	Allemagne	1952
<i>Journal of Small Business Management (JSBM)*</i>	États-Unis	1962
<i>American Small Business Journal</i>	États-Unis	1971
<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	États-Unis	1975
<i>International Small Business Journal</i> (anciennement <i>European Small Business Journal</i>)	Royaume-Uni	1982
<i>Journal of Small Business and Entrepreneurship</i>	Canada	1982
<i>Journal of Business Venturing (JBV)*</i>	États-Unis	1985
<i>Journal of Entrepreneurship and Regional Development</i>	Irlande	1987
<i>Family Business Review</i>	États-Unis	1987
<i>Revue internationale PME (RIPME)</i>	Canada	1988
<i>Piccola Empresa</i>	Italie	1988
<i>Small Business Economics*</i>	États-Unis	1989
<i>Entrepreneurship and Regional Development*</i>	Royaume-Uni	1989
<i>Entrepreneurship, Innovation and Change</i>	États-Unis	1992
<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	Royaume-Uni	1993
<i>Small Business Economics: an International Journal</i>	États-Unis	1997

Nom de la revue académique	Pays	Date de création
<i>International Journal of Venture Capital</i>	États-Unis	1999
<i>Journal of Applied Management and Entrepreneurship</i>	États-Unis	2001

*Ces revues sont classées comme revues de niveau 1 par la *John Carroll University Classification* Source: Torres, 1997; Cossette, 1994; Ces revues gagnent en reconnaissance au sein de la communauté scientifique (Cossette, 1994). Le même commentaire s'applique aux congrès scientifiques tels que le Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME (CIFEPME), le Congrès Enseignement Supérieur et PME, le Congrès Européen sur les PME, *l'International Congress for Small Business* ou encore la *World Conference of the International Council for Small Business*. L'apparition de laboratoires de recherche ou d'associations de promotion de la PME structure de plus en plus ce champ d'investigation (Torres, 1997).

De nombreux articles sur la PME ont été publiés dans les revues scientifiques généralistes mais aussi dans des revues consacrées exclusivement à la PME. Mais peut-on déduire de cet enthousiasme que la PME est spécifique et qu'elle a besoin d'outils qui lui sont propres? Le débat est lancé depuis plus de vingt ans.

5.3 La nécessité d'outils spécifiques

La PME est-elle spécifique? Pour Torrès, (1997, p.9) « l'affirmation excessive de cette thèse pourrait conduire à supposer que toutes les PME sont spécifiques ».

D'après le paradigme de la spécificité de la PME, les cadres théoriques élaborés pour les GE ne conviennent pas à la PME. Castro (2002) soulève dans sa thèse de doctorat l'existence d'une insuffisance théorique et conceptuelle de certains modèles comme ceux concernant la gestion des ressources humaines (GRH).

Quoi de plus irritant que ces manuels de gestion pour PME qui ne sont en fait que des agrégés de techniques de gestion transposées, démarquées de ce qui est pratiqué dans les grandes entreprises? Il reste à inventer des techniques de gestion commerciale, financière, administrative, humaine, etc., adaptées à la petite et à la toute petite entreprise. (Julien et Marchesnay, 1998, p.31).

Torrès (1998) appelle à un certain recul et met en garde contre un protectionnisme inutile, car même si la spécificité des PME est aujourd'hui communément acceptée, il est également possible que certains travaux concernant la GE soient applicables aux PME. Le débat sur la spécificité des PME dans la recherche en gestion a été initié il y a plus de vingt ans avec la question de l'application des principes et théories des GE aux PME. Le paradigme de la spécificité des PME a souvent été mis à mal, mais l'idée s'est imposée comme dominante et se retrouve même souvent être l'argument central avancé par les chercheurs en PME. Ce paradigme de la spécificité de la PME a permis de fournir une certaine unité aux chercheurs en PME.

L'ouvrage collectif *PME: de nouvelles approches*, sous la direction de Torrès (1998) a pour but de poser un regard critique sur la théorie classique en PME et principalement sur le paradigme central de la spécificité. Selon l'auteur, celui-ci doit être perçu comme une hypothèse de recherche tout à fait réfutable. Si la TPE a un mode de fonctionnement différent de la moyenne entreprise, on ne peut plus parler de spécificité de la PME (Torrès, 1997). Cette spécificité n'a pas été clairement définie et si la PME est spécifique on peut se demander si la TPE, largement majoritaire, ne l'est pas également et nécessite alors un traitement différencié.

D'après Torrès (1997; 1998), la véritable spécificité des PME c'est la proximité. Ce terme se réfère non seulement aux liens de proximité, mais aussi à l'isolement par rapport à d'autres tout comme dans la proximité familiale. Le mode de management d'une PME est caractérisé par la proximité. Cette dernière est géographique, mais on peut aussi parler de proximité dans le sens d'une vision et d'échéances à plus court terme (Torrès, 2000). On peut s'interroger sur la manière d'intégrer ce concept de proximité dans la recherche relative aux PME afin de connaître son rôle et l'importance de ses effets (Torrès., 2003). Harrison (1995) ose une thèse en rupture avec la recherche classique en PME. Selon lui, la PME n'est ni le moteur de croissance des économies ni le berceau des innovations. L'auteur

critique le rôle de la PME comme principale source d'emplois en raison de la qualité des emplois et des faibles salaires fournis par les PME. La vision idyllique du « *small is beautiful* » est alors mise à mal (Torrès., 1998). Cependant, si la PME est considérée comme un objet d'étude à part entière, elle est confrontée à des problèmes particuliers qui nécessitent des conseils adaptés, mais aussi des outils d'analyse spécifiques. On a trop longtemps cherché à adapter aux PME les outils développés pour les GE. L'un des arguments en faveur de la création d'outils spécifiques aux PME est le suivant:

La petite entreprise possède des conditions d'efficacité qui lui sont propres et qui lui permettent de satisfaire des buts qui lui sont également propres, tout en jouant son rôle dans le système productif et social. (Julien et Marchesnay., 1988, p.24).

Les dirigeants ont besoin de leurs propres outils et procédures spécifiques pour la gestion de leur entreprise, car une petite entreprise n'est pas une miniature d'une GE (Welsh., White., 1981). La nécessité d'une théorie spécifique aux PME avec ses propres outils devient alors une évidence (voir: 3.2 Les caractéristiques de la PME). La création d'une telle théorie implique au préalable un inventaire systématique des problèmes rencontrés par la PME. Les problèmes de responsabilité sociale des PME font encore figure de nouveauté dans la recherche en PME.

La PME est bien le cadre de notre étude puisque nous visons dans cette recherche à apprécier le rôle joué par le dirigeant en matière de responsabilité sociale au sein de ces organisations spécifiques que sont les PME. Il a déjà été établi dans les pages précédentes consacrées aux caractéristiques de la PME, mais il n'a pas encore été démontré qu'il en allait de même dans le champ spécifique de la responsabilité sociale. La section suivante va présenter les différents rôles du dirigeant pour pouvoir mieux comprendre à quels problèmes il doit faire face.

5.4 Les caractéristiques de la PME

Cette deuxième section vise à révéler les particularités des PME. Celles-ci sont généralement accompagnées de certains stéréotypes (3.2.1). Afin de consolider la distinction, cette présentation se termine avec une comparaison entre PME et GE. Nous n'évoquerons cependant dans cette section que les aspects de la PME qui touchent directement notre recherche. Les aspects financiers de l'entreprise ne sont de ce fait pas présentés.

5.4.1 *Les caractéristiques de la PME et les stéréotypes*

La PME n'existe pas, il convient plutôt de parler « des PME » étant donné l'hétérogénéité des entreprises représentées par ce concept (Torrès., 1999). Cette réflexion, bien que totalement justifiée, ne doit cependant pas empêcher de rechercher des caractéristiques communes ou des particularités dans le monde hétérogène des PME. Il faut se demander si malgré la grande diversité des entreprises placées sous la coupelle des PME, il existe une spécificité? Si oui, quelles sont les caractéristiques communes à ces entreprises?

Le débat sur la spécificité a accompagné la recherche en PME depuis ses prémices. Nous en exposerons certaines facettes dans la section dédiée à la recherche en PME.

5.4.2 *La PME, champ d'investigation ou objet de recherche*

Le but est ici uniquement de répertorier les éléments les plus fréquemment cités comme étant des caractéristiques propres aux PME et non de remettre en cause le paradigme de la spécificité. La PME est supposée être un groupe homogène avec le facteur taille comme principale caractéristique. Cependant comme nous l'avons

souligné précédemment, même pour ce facteur taille, les définitions sont parfois problématiques (Jenkins, 2004). De nombreuses études, telles que celles de Julien (1993), Julien et Marchesnay (1998), Marchesnay (1993), Torrès (1999), Wtterwulghé (1998), ont répertorié des caractéristiques communes et spécifiques aux PME.

6. ÉNONCÉS DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif général de cette recherche est l'étude du dirigeant de PME à travers le concept de rôle et une gestion socialement responsable. Nous nous attacherons dans le chapitre 3 à répondre à la question du « comment? » de la démarche. En effet, le positionnement épistémologique et le protocole méthodologique donnent au lecteur les outils de l'opérationnalisation de la problématique et répondent aux questions de recherche.

6.1 Les objectifs spécifiques sont de « Trois » ordres:

1. Analyser les rôles des dirigeants de PME;
2. Étudier la contribution du dirigeant de PME à la responsabilité sociale de son entreprise;
3. Établir le lien entre les rôles des dirigeants de PME et la RSE.

TROISIÈME CHAPITRE - LA MÉTHODOLOGIE

*Il est clair que je considère qu'il n'existe pas de conception éternelle
et universelle de la science ou de la méthode scientifique...
Nous ne disposons d'aucun moyen qui nous permette d'atteindre
ce stade et de défendre une telle perspective.*

(Chalmers, 1987)

1. INTRODUCTION

Notre problématique porte sur les rôles des dirigeants dans les organisations de type PME et de leur responsabilité sociale et sociétale. Nous cherchons à la fois à rendre compte d'un ensemble de rôles issus de l'observation d'une journée de dix dirigeants, mais aussi de la dynamique de ces rôles pour rendre compte du fonctionnement du travail du dirigeant. Cette dynamique permet non seulement de comprendre la cohérence du travail du dirigeant, mais aussi de savoir si les rôles sont similaires ou différents d'un dirigeant à l'autre.

A ce stade, plusieurs questions relatives au positionnement épistémologique et à la méthodologie se posent comme les moyens pour répondre à ces objectifs. Ce chapitre est construit en trois parties. Dans un premier temps, l'architecture de la recherche (section A) caractérise la trame qui permet d'articuler la problématique, la littérature, l'analyse et les résultats. Puis, le recueil des données (section B) élabore le protocole d'assemblage du matériel sur lequel la recherche va se fonder. Enfin, les modalités de traitement des données (section C) font partager au lecteur la « boîte à outils » utilisée par le chercheur pour conduire sa recherche.

Ce chapitre est volontairement très détaillé. Nous avons tenu à faire partager au lecteur l'ensemble de notre protocole de recueil et d'analyse des données.

2. ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE

L'architecture de la recherche trace le positionnement épistémologique du chercheur et, au regard de ce positionnement, les modalités de la recherche.

2.1 Le positionnement épistémologique

Le choix d'une posture épistémologique s'exprime le plus souvent en termes de paradigme, c'est-à-dire en un choix d'une vision du monde et de sa réalité. C'est ainsi le moyen pour le chercheur de définir son approche de la réalité et son regard face à l'objet de recherche et les modalités d'acquisition de la connaissance. Notre recherche porte sur la dynamique des rôles des dirigeants et nous cherchons à déceler, à travers la constatation d'un ensemble de rôles du dirigeant, une cohérence de l'action managériale que nous exprimons sous forme de propositions. Cet objectif passe par une observation des dirigeants dans leur quotidien. Nous nous positionnons alors dans une logique interprétative d'une réalité observée.

2.1.1 Une recherche interprétativiste

Perret et Séville (2003) posent le problème des fondements épistémologiques de la recherche sous l'angle de trois combinaisons possibles: « la nature de la connaissance produite », « le chemin de la connaissance » et « les critères de validité de la connaissance ».

2.1.1.1 Nature de la connaissance produite

Principe. La réalité que nous observons est dépendante de notre esprit, de nos croyances et de nos coutumes. En ce sens, « la réalité ne sera jamais indépendante de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente » (Perret et Séville, 2003). Le monde social est un ensemble d'interprétations qui « se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers » (Perret et Séville, 2003). Nous ne sommes donc pas dans un continuum d'hypothèses déterministes, mais bien dans un projet constitué d'hypothèses relativistes où la connaissance produite est subjective et contextuelle.

Application à notre recherche. Nous observons le dirigeant dans son quotidien et nous tentons de repérer les rôles dans une période que nous avons qualifiée de « journée », même si ce terme ne correspond pas à une véritable période allant du « lever au coucher ». Nous interprétons ainsi chacun des comportements du dirigeant à travers le filtre de notre perception de la réalité, c'est-à-dire à travers le filtre de notre esprit, nos croyances et nos coutumes. Le caractère ontologique de notre recherche se place bien sous l'angle d'une réalité sociale interprétée et interprétable. Les critères de validité de la connaissance serviront à limiter une trop grande subjectivité.

2.1.1.2 *Le chemin de la connaissance*

Principe. « Pour l'interprétativisme, le processus de création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs » (Perret et Séville, 2003). La démarche interprétativiste prend en compte les intentions, les motivations, les raisons ou encore les croyances des acteurs. C'est la raison pour laquelle les interprétativistes donnent un statut privilégié à la notion de *Verstehen* (comprendre) développée par Weber (1922, trad. 1969).

Cette notion exprime à la fois le processus par lequel les acteurs sont amenés à interpréter et à comprendre leur propre monde, et le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives issues du comportement des individus qu'il étudie (Lee, 1991). Lyotard (1984), admet que le comportement de l'acteur « veut dire quelque chose, ou encore exprime une intentionnalité. [...] Nous n'abordons jamais un phénomène humain, c'est-à-dire un comportement, sans lancer vers lui l'interrogation: que signifie-t-il? ». Le paradigme interprétativiste cherche à interpréter les comportements et donc trouver des significations « situées dans

l'espace et datées dans le temps » (Perret et Séville, 2003). La démarche cherche ainsi à « donner à voir la réalité des acteurs étudiés ».

Application à notre recherche. Nous attribuons à chacun des comportements observés du dirigeant un ou plusieurs rôles. Nous obtenons alors un ensemble de rôles qui se définit dans le temps et dans un contexte précis le choix d'une journée étant aléatoire puisqu'elle correspond au choix fait par le dirigeant en fonction de ses disponibilités. À partir de cet ensemble de rôles, nous cherchons une dynamique et une cohérence de l'action managériale. Nous sommes ainsi dans une démarche exploratoire qui consiste à chercher du sens à travers l'observation d'un comportement dans la diversité de l'échantillon.

2.1.1.3 *Les critères de validité de la connaissance*

Principe. Les critères de validités sont d'une part le caractère idiographique de la recherche et, d'autre part, les capacités d'empathie que développe le chercheur face à son objet de recherche. Pour le paradigme interprétatif, les phénomènes étudiés sont en situation et leur compréhension appartient à un contexte. « La connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects théoriques et contextuels ». (Perret et Séville, 2003:29). L'empathie représente la capacité du chercheur à se mettre à la place de l'acteur étudié et à percevoir ce qu'il ressent. Denzin (2006) propose d'opérationnaliser ces deux critères de validité de la connaissance à travers trois questions:

1. Est-ce que l'interprétation développée par le chercheur est révélatrice de l'expérience vécue?
2. L'interprétation proposée par le chercheur est-elle cohérente?
3. L'interprétation produit-elle une compréhension de la réalité sociale étudiée?

Application à notre recherche. Nous développerons de manière plus détaillée les principes de validité de notre recherche dans la section consacrée à l'analyse des données. Cependant, nous pouvons déjà préciser que si la posture épistémologique positionne le chercheur au regard de son objet d'analyse, il est ensuite nécessaire de s'interroger sur la manière de chercher. Autrement dit, à la question: « Quelle est ma conception de la réalité sociale? » se greffe la question « comment aborder cette réalité? ». La réponse à cette question est traitée dans la section suivante ou nous choisissons une démarche inductive informée, c'est-à-dire une démarche qui part à la fois de l'observation et de l'analyse de la littérature comme support conducteur de l'observation.

2.1.2 *Une stratégie inductive informée*

Pour Charreire et Durieux, (2003, p 57) la question « comment je cherche? » détermine le « processus de construction des connaissances »

Notre recherche se situe dans un principe d'exploration dont l'ambition est de proposer des résultats novateurs. Nous partons de l'observation d'une journée de dirigeant pour détecter un ensemble de rôles et rechercher une dynamique. Cependant, notre observation est, en partie, formatée par une analyse de la littérature sur le travail du dirigeant qui nous a permis de faire une liste d'une centaine de rôles. C'est la raison pour laquelle notre cadre de construction des connaissances relève d'une stratégie inductive informée.

2.1.2.1 *Principes de l'induction et de l'abduction*

Charreire et Durieux (2003, p 60) définissent l'induction comme « une inférence conjecturale qui conclut: 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance; 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non

donnés, mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure ». Cela signifie que les principes d'induction permettent de passer du particulier au général et que, s'il existe une relation sur un certain nombre de cas concrets, cette relation est supposée vraie pour toutes les observations à venir. Comme de nombreux chercheurs, nous ne nous situons pas dans une telle affirmation. Notre démarche est davantage celle d'une démarche inductive avec un repli vers la probabilité plutôt qu'une garantie de vérité liée à l'observation et à sa généralisation. Nous avons ainsi une démarche abductive ainsi que la définit Koenig (2003, p 7): « l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter ». Le résultat d'un raisonnement abductif n'est pas une démonstration: « il s'agit de liens entre des choses qui, par la rigueur avec laquelle ils auront été établis, ont le statut de propositions valides » (Charreire et Durieux, 2003: 62).

Cependant, comme nous l'avons déjà noté auparavant, ces propositions ne sont pas pour autant certaines: elles sont probablement vraies, compte tenu du biais et de la dépendance du regard du chercheur sur l'objet de recherche. Blaug (1999) distingue ainsi la portée du raisonnement inductif et la compare avec celle du raisonnement déductif: « un raisonnement non démonstratif peut, dans le meilleur des cas, persuader une personne raisonnable, alors qu'un raisonnement démonstratif doit convaincre une personne, même entêtée ». Les raisonnements inductif et abductif servent de support à un processus d'élaboration des connaissances par l'exploration. Notre stratégie d'exploration est une démarche hybride qui consiste en des allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche.

2.1.2.2 *Principes de l'exploration hybride*

Il est très difficile, dans une exploration d'un phénomène social, de faire table rase des connaissances antérieures sur le sujet qui concernent notre recherche. Nous n'avons pas choisi de travailler sans *a priori* sur les rôles des dirigeants au quotidien. Bien au contraire, ce qui nous a semblé d'emblée intéressant était de rechercher les apports et les limites des études antérieures; ce qui existait déjà et ce qui manquait. C'est ce travail d'exploration théorique qui nous a permis, dans un premier temps, de trouver, non pas la problématique de notre recherche, mais le thème de notre recherche. En effet, c'est en trouvant des failles émanant de la littérature sur les dirigeants que nous avons eu l'idée de travailler sur le concept de rôle, concept non défini dans le lexique des sciences de gestion, mais que nous présentions comme importante pour étudier le travail du dirigeant au quotidien. C'est de même l'exploration de la littérature qui nous a menés à l'élaboration d'une grille classée selon la catégorisation des rôles de Mintzberg (1996). Nous avons donc opté pour une démarche d'exploration hybride qui consiste en des allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques. Tout au long de notre recherche, l'observation de plusieurs journées de dirigeants nous permettra de venir compléter la grille des rôles émanant de la littérature et que nous pourrons élaborer avant d'aller sur le terrain. Ainsi, « la connaissance donne du sens aux observations empiriques en procédant par des allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie » (Charreire et Durieux, 2003: 70).

C'est la raison pour laquelle notre démarche est davantage inductive qu'abductive, car l'exploration hybride permet d'enrichir les connaissances antérieures. Pour Koenig (2003), ces recherches tendent vers « un réalisme fort » et vers la production de construits théoriques fortement enracinés dans les faits considérés (Glaser et Strauss, 1999). Le problème que pose l'exploration réside dans

sa contextualisation. En effet, même si rien n'oblige le chercheur à tester le résultat de son exploration, Eisenhardt (1989) et Strauss et Corbin (1990) invitent le chercheur à formuler de manière précise le cadre théorique de la recherche de manière à ce qu'il soit testable par la suite. Nous nous efforcerons de mettre en place un dispositif méthodologique rigoureux afin de rendre possible la confrontation de la conceptualisation produite avec d'autres contextes semblables ou comparables, d'autant que notre objectif est de produire du sens à l'aide de l'analyse comparative.

En résumé, notre positionnement épistémologique se situe dans une logique interprétative qui cherche à interpréter les comportements d'une réalité observée. Cette réalité est dépendante de l'esprit, des croyances et des costumes du chercheur. Les critères de validité de la connaissance passent par le caractère idiographique de la recherche et par les capacités d'empathie du chercheur face à l'objet de recherche. Parallèlement, le processus de construction de la connaissance est une stratégie d'abduction, ou encore « d'induction informée », qui permet de tirer de l'observation des propositions qui paraissent probablement vraies.

2.2 Notre stratégie d'accès au réel

Nous cherchons à mettre en évidence un ensemble de rôles pour rendre compte de la dynamique et de la cohérence de l'action managériale au quotidien et comparer les dirigeants entre eux. L'objet de ce paragraphe est de définir notre stratégie d'accès au réel pour atteindre cet objectif de connaissance.

2.2.1 Une méthodologie multi cas

L'approche multicas s'inscrit dans les courants de la recherche qualitative dont une des principales fonctions est « la formulation de théories, d'hypothèses ou de modèles » (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1997, p. 171). À l'instar de l'étude

de cas, qui vise la découverte de structures, de régularités et de cohérence (Stake, 1988), le but de la comparaison multicas est de « découvrir des convergences entre plusieurs cas » (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1997, p. 165). Selon Yin (1984), ce genre d'approche est indiqué lorsque les questions de recherche portent sur le « comment » ou le « pourquoi » des choses, lorsque le chercheur a peu de contrôle sur la situation investiguée et que le phénomène est contemporain, c'est-à-dire réel et observable. Étant donné l'objectif de recherche et les questions formulées par la présente recherche, l'approche de type « étude de cas multiples » ou « comparaison multicas » telle qu'elle est définie par Yin (1984), par Stake (1988) et par Lessard-Hébert, Goyette et Boutin (1997) est apparue comme le mode d'investigation idoine. De plus, il semble opportun de mentionner que le choix de ce mode d'investigation s'appuie sur certains travaux antérieurs dans lesquels les chercheurs ont cherché à identifier les caractéristiques de grands leaders (Bennis et Nanus, 1985; Astin et Leland, 1991) et d'entreprises à succès (Peters et Waterman, 1983).

La méthode que le chercheur applique sur le terrain découle de la problématique de sa recherche. Ainsi, notre stratégie de recherche doit accorder toute son importance à rendre compte de l'action au quotidien du dirigeant et privilégier la comparaison inter-dirigeant pour constater soit une dynamique commune, soit des différences.

Notre stratégie d'accès au réel se fonde à la fois sur la « théorie enracinée », sur l'étude de cas multiples et sur des méthodes comparatives.

2.2.1.1 La « théorie enracinée »

Notre démarche est largement inspirée de la « théorie enracinée », ou « *grounded theory* » de Glaser et Strauss (1967). Cette théorie est inductive, car elle émerge directement des données: « générer une théorie à partir des données signifie

que la plupart des hypothèses et des concepts ne proviennent pas seulement des données, mais sont mis en relation permanente avec les données pendant la recherche » (Glaser et Strauss, 1999). Pour Koenig (1993), la théorie enracinée est un moyen pour « mettre en ordre des matériaux empiriques permettant de décrire le monde en présentant un certain nombre de régularités ». Nous avons déjà expliqué que notre démarche était abductive. Contrairement à Glaser et Strauss, nous ne cherchons pas à découvrir une loi universelle, mais des propositions probablement vraies que des recherches futures pourront par la suite tester et discuter.

2.2.1.2 *L'étude de cas*

L'étude de cas relève d'une tradition qui conduit le chercheur à se concentrer sur la signification des phénomènes pour en construire une interprétation à partir des données qu'il observe (Hlady-Rispal, 2000). Elle établit une description d'une situation concrète interprétée à la lumière d'un point de vue théorique. La description signifie « rendre compréhensibles des réalités complexes en les réduisant à leurs composantes » (Bernard, 1988), réaliser un compte rendu clair du phénomène étudié, et aussi tenter d'expliquer, soit « rendre compréhensibles des réalités complexes en montrant comment leurs composantes sont associées selon certaines règles » (Bernard, 1988).

L'étude de cas permet au chercheur de voir « ce qui se passe et comment cela se passe, il veut habituellement aussi comprendre et expliquer de façon cohérente le pourquoi cela se passe ainsi » (Miles et Huberman, 2003: 171). L'étude de cas est une véritable stratégie de recherche. Yin (1989) précise que ce type d'étude a trois applications directes:

1. Expliquer les liens causaux qui existent dans la vie quotidienne et qui sont trop complexes à appréhender par expérimentation ou questionnaire;

2. Décrire le contexte de vie quotidienne et un phénomène en particulier;
3. Explorer des situations qui ne sont pas claires.

Dans notre recherche, chacun des dix dirigeants de notre échantillon est un cas à part entière et fait l'objet d'une journée d'observation servant de base de travail à la formalisation, l'identification, la catégorisation et le comptage des rôles. Chaque cas est analysé en profondeur et met en avant des propositions qui relient les rôles entre eux et relate ainsi une dynamique de l'action managériale.

Les études qualificatives sont souvent propices à la description et à l'explication et l'étude de cas permet de passer de la description à l'explication, suivant le processus décrit par Carney (1990) et qu'il nomme « l'échelle d'abstraction ».

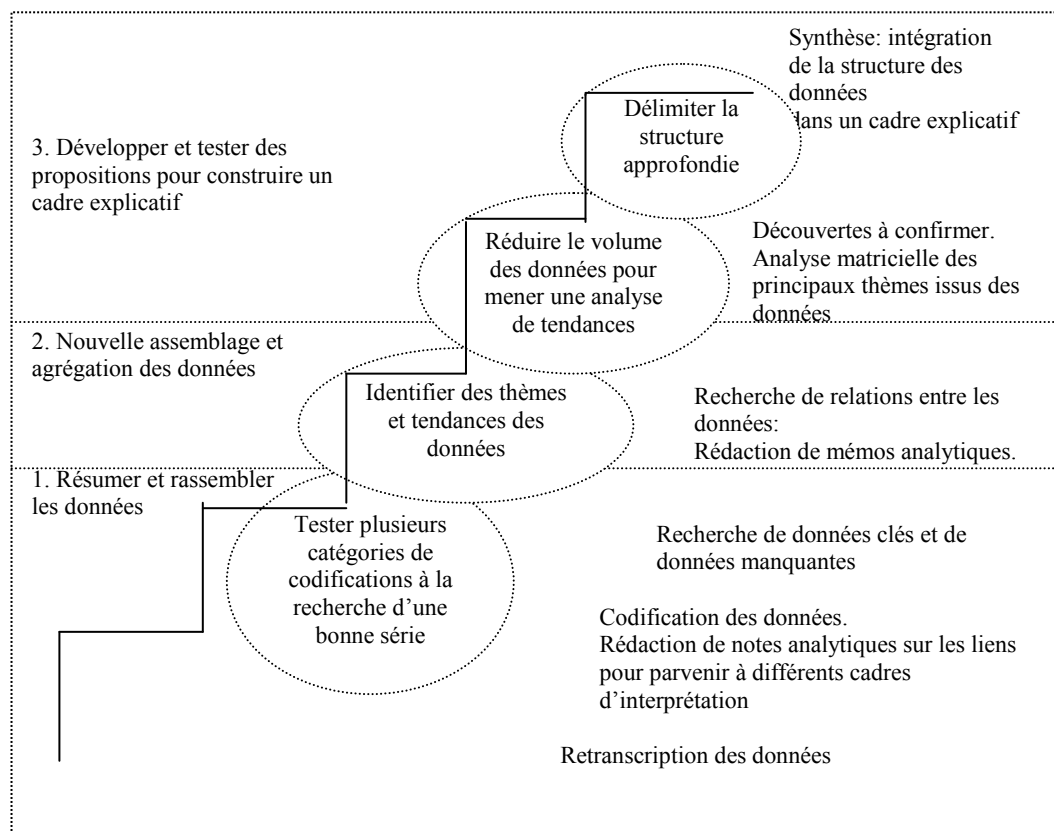


Figure 7: L'échelle d'abstraction de Carney

Selon l'auteur, le chercheur débute par un texte dont il essaie d'extraire des catégories de codification, puis il identifie des thèmes et des tendances et tente d'intégrer les données dans un cadre explicatif. Nous verrons par la suite que cette méthode est celle que nous avons utilisée pour le traitement de nos données: nous détaillerons de manière précise la manière dont nous sommes passés du compte rendu d'une journée de dirigeant à l'élaboration de propositions qui mettent en avant la dynamique de l'action managériale.

2.2.1.3 *L'analyse comparative*

Après une analyse individuelle de chaque dirigeant, notre recherche se dirige vers l'analyse comparative qui, selon Wacheux (1996:99), « met en évidence et explique les similitudes et les différences entre des environnements, des logiques d'action et des configurations ». Notre démarche comparative est à la fois une démarche « configurationnelle » dont l'objectif est de mettre en évidence une cohérence et une dynamique, et une démarche « évolutionniste » ou, à travers un nombre de configurations que nous avons délimitées à dix et qui correspondent à dix journées observées, nous tentons de mettre en évidence des convergences et similitudes. La méthode comparative est un « instrument de connaissances » (Mainguy, 1956) pour mettre à jour les structures sous-jacentes du réel. Cependant, le risque de la méthode comparative est de mélanger les variables de contexte et de fonder la comparaison sur des fondements intrinsèquement dissemblables: « une comparaison de deux contextes d'entreprise ne permet pas de distinguer sans ambiguïté les facteurs d'environnements déterminants des logiques d'action individuelles » (Wacheux, 2003: 101). C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de prendre en compte certains effets de contextes. Par effets de contexte, nous entendons les modes de division du travail ou encore les systèmes de coordination; l'ensemble de ces éléments donnant lieu à des types d'organisations différentes. Les travaux de Mintzberg (1996) sur les différentes configurations des organisations

partent de la description de l'organisation en six principales parties: le sommet hiérarchique, le centre opérationnel, la lignée stratégique, la technostructure et les fonctions logistiques. Parallèlement, les principaux éléments de la structure sont gérés par des modes de coordination qui dépendent d'effets de contexte différents. Ces effets sont la taille et l'âge de l'organisation, son environnement (exemples: le marché ou les conditions économiques) et le pouvoir (exemple: influence du contrôle externe).

Ces facteurs de contingence donnent lieu à des types d'organisation identifiables: l'organisation entrepreneuriale (c'est la structure que l'on trouve le plus souvent dans le cas des PME), mécaniste, divisionnalisée, professionnelle, innovatrice, missionnaire ou politisée (Mintzberg, 1998).

Les effets de contexte interviendront dans notre analyse si les résultats trouvés montrent des disparités entre les dirigeants telles que ces effets peuvent venir enrichir l'interprétation de ces différences. Nous reprendrons alors la typologie des effets de contexte de Mintzberg. En revanche, si malgré les grandes différences de contexte entre les dix dirigeants (les dix journées observées viendront de dix entreprises très différentes), nous trouvons une dynamique commune du travail du dirigeant, notre analyse n'en tiendra pas compte.

2.2.2 *Échantillon et généralisation de la recherche*

2.2.2.1 *Choix du nombre de cas.*

L'un des buts de notre recherche est de repérer une dynamique de l'action managériale en matière de RSE. De plus, nous cherchons si, au quotidien, les dirigeants ont des rôles similaires ou différents. Pour Wacheux (1996: 93): « le nombre de cas dépend des objectifs de la recherche. S'il s'agit d'explorer des

pratiques nouvelles, ou de discuter un questionnement original, un ou plusieurs cas suffisent pour rentrer dans cette logique ». Notre recherche étant fondée à la fois sur l'étude approfondie du travail quotidien du dirigeant et sur la comparaison des dirigeants entre eux, nous avons choisi un nombre de cas permettant de comparer à la fois des dirigeants de petites et moyennes entreprises, tous secteurs d'activités et tailles d'entreprises confondus. Pour Van de Ven et Poole (1989), la méthode comparative « est peut-être la stratégie la plus générale et la plus fondamentale pour générer et évaluer des connaissances valides ». Nous nous sommes ainsi fixés un nombre de dix dirigeants à étudier.

2.2.2.2 *Échantillon et saturation théorique.*

Pour Miles et Huberman (1991), même quand le cas est un individu, le chercheur qualificatif prend des décisions d'échantillonnage intra-cas: quelles activités, quels événements, quelle période de temps, quels lieux, quelles personnes? Pour être inclus dans l'échantillon théorique, « un cas doit posséder suffisamment de traits en commun avec les autres cas. Les traits communs des cas sélectionnés s'expriment au travers d'une population théorique identique et leur grande diversité s'exprime au travers du contexte environnemental de chaque cas » (Hlady-Rispal, 2002). Le critère commun de nos cas est le statut de l'acteur étudié. Notre recherche s'intéresse au dirigeant d'entreprise, c'est-à-dire au plus haut degré dans la hiérarchie d'une organisation. Les structures des organisations font que parfois ce plus haut degré correspond au statut de « Président » et parfois au statut de « Directeur Général » ou bien « Gérant ». Nous sommes donc intéressés exclusivement à ces acteurs. Les entreprises que nous allons sélectionner sont très diversifiées afin d'obtenir une bonne dispersion à l'intérieur de l'ensemble des cas étudiés. Nous allons prospecter notre terrain grâce à nos réseaux. Les adhérents du Medef, le Mouvement des entreprises de France (Medef) est une organisation patronale fondée en 1998, représentant des dirigeants des entreprises françaises (l'organisation

revendique 750 000 entreprises adhérentes). Puis les adhérents au Centre des jeunes dirigeants (l'Annuaire 2009-2010). Le CJD est un mouvement composé plus spécifiquement de dirigeants de PME représentatifs du tissu économique. On compte aujourd'hui 40 000 chefs d'entreprise en activité qui ont été membres du CJD. Présent sur tout le territoire à travers plus de 100 implantations, le CJD et le Medef sont représentatifs des entreprises françaises, en termes de secteurs d'activité et de taille.

L'annuaire du CJD présente les principaux dirigeants ainsi que leurs profils et celui de leurs entreprises et leurs secteurs d'activité. Ces secteurs d'activité sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Tableau 6:
Les secteurs d'activité de *l'Annuaire du C.J.D* et leur répartition parmi notre échantillon de dirigeants observés

Secteur d'activité	Répartition des dirigeants
Agro-alimentaire	1
Automobile-Aéronautique-Construction navale	1
Banques-Assurances-Sociétés financières	
Bâtiment-Travaux publics-Immobilier-Ingénierie	1
Bois-Papier-Carton-Meuble	1
Chimie-Pharmacie-Plastiques	
Commerce-Distribution	1
Edition-Presses-Communication	
Énergie	
Hôtellerie-Restauration-Touriste	1
Matériaux de construction-Verre	
Matériel électrique-Électronique-Informatique-Télécommunication	
Mécanique-Optique-Équipement industriel	
Métallurgie-Sidérurgie	
Services aux entreprises et aux particuliers	2
Services, logiciels et distribution informatique	
Textile-Habillement-Cuir	1
Transports	1

Le critère de sélection retenu est le chiffre d'affaires consolidé hors taxe. Pour des raisons pratiques, nous n'avons choisi que des entreprises localisées dans la région administrative des Pays de Loire. Nous avons aussi recherché des dirigeants travaillant dans des segmentations de métiers très différents, afin d'avoir un échantillon par choix raisonné dans notre approche qualitative. Nous avons donc aussi pour cette raison choisi cinq dirigeants qui n'appartiennent à aucun de ces réseaux.

Le choix du nombre de cas constitutifs de l'échantillon théorique est étroitement lié au critère de saturation théorique. Eisenhardt (1991) précise que, le plus souvent, le choix du nombre de cas se situe entre quatre et dix, pour des raisons de maîtrise de volume des données. La saturation théorique est donc le moment à partir duquel « l'apprentissage incrémentiel est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés » (Hlady-Rispal, 2002). Il est ainsi possible de ne pas déterminer le nombre de cas à l'avance, mais nous nous sommes fixé dans notre recherche un nombre minimum de dix cas pour répondre aux exigences des critères de comparaison.

2.2.2.3 *Généralisation de la recherche: un objectif de généralisation analytique*

« L'échantillonnage multi-sites renforce la validité des résultats » (Miles et Huberman, 2003:62). L'objectif de notre recherche n'est pas de rendre compte de lois universelles, mais de comprendre quelle est la dynamique de l'action du dirigeant au quotidien. La validité idiographique inhérente au paradigme interprétativiste met en avant que:

L'explication causale ne résulte ni de l'association déterministe des événements ni des expériences, mais de l'attribution des pouvoirs causaux aux objets. [...] Les pouvoirs émergents sont créés quand les objets ou les

individus sont liés de manière interne et forment une structure, [...] c'est-à-dire quand leur identité dépend de leur être dans une relation avec l'ensemble des autres composants de la structure. (Tsoukas, 1989:553).

Nous nous situons ainsi dans une perspective de généralisation analytique (Yin, 1989): nous cherchons à déterminer un ensemble de rôles du dirigeant au quotidien pour mettre en avant une dynamique de l'action managériale et ainsi enrichir les outils théoriques existants pour l'étude des dirigeants. Notre stratégie de recherche repose sur l'étude d'une journée de dirigeant dans dix entreprises différentes. Il est assez difficile d'obtenir un entretien avec un chef d'entreprise, qui plus est un patron de PME, quant à passer une journée avec lui, à l'observer, cela relève du défi. Notre méthode d'approche va consister à lui laisser le choix de cette journée. Nous pourrions ainsi observer si la question du choix de la journée du dirigeant est aussi une question importante.

L'architecture de notre recherche comporte donc les caractéristiques suivantes:

Tableau 7:
L'architecture de notre recherche

Objectifs de la recherche	Étudier la dynamique des rôles du dirigeant au quotidien
Choix épistémologiques	<i>Interprétativisme et induction informée</i>
Positionnement interprétativiste	<ul style="list-style-type: none"> → La réalité observée est dépendante de l'esprit, des croyances et coutumes de l'observateur → Comprendre les comportements situés dans le temps et dans l'espace → Validité de la connaissance par le caractère idiographique de la recherche et par l'empathie
Démarche inductive informée	<ul style="list-style-type: none"> → Tirer des conjonctures qui, par la rigueur avec lesquelles elles ont été établies, ont le statut de propositions valides → Démarche hybride: allers-retours entre l'observation et la théorie
Choix méthodologiques	<i>Étude qualitative et comparative d'une journée de travail de dix dirigeants</i>

Objectifs de la recherche	Étudier la dynamique des rôles du dirigeant au quotidien
La « théorie enracinée » nuancée	→ Faire émerger la théorie des données en s'appuyant sur la revue de la littérature managériale existante, afin d'élaborer des propositions probablement vraies
L'étude de cas	→ Établir une description précise de l'ensemble des rôles d'une journée de travail du dirigeant et comprendre la dynamique sous-jacente
L'analyse comparative	→ Mettre en évidence les similitudes et les différences d'une journée de travail de dix dirigeants et chercher une dynamique commune
Échantillon	→ dix dirigeants de niveau « Président » ou « Gérant » ou « Directeur Général », sélectionnés dans l'Annuaire du C.J.D et appartenant à des entreprises très diversifiées tant par leur chiffre d'affaires que par leur secteur d'activité

Notre objectif est de montrer la cohérence entre la collecte des données, leur analyse et la théorie.

2.3 Le processus de la recherche

« Si la restitution de la thèse est par nature linéaire, le travail de construction du protocole est toujours itératif » (Dameron, 2000: 165). Retracer le déroulement chronologique de la recherche est un moyen de retracer les étapes et la cohérence de ce processus itératif, en tenant compte du plan de travail, des méthodes projetées.

L'idée de la thèse a commencé lors de notre séjour à Sherbrooke par un intérêt très vif porté à la méthodologie des travaux de Mintzberg (1975) qui observait des dirigeants pendant une semaine de travail. L'angle quasi anthropologique de cette démarche nous a d'emblée intéressé et notre premier travail a consisté en une revue de la littérature sur le travail du dirigeant pour détecter les rôles du dirigeant, notion centrale du travail de Mintzberg. À partir de cette première exploration de la littérature, nous avons réfléchi à une problématique possible autour du thème « le rôle du dirigeant ». Nous avons effectué des journées tests avec des dirigeants pour comprendre en quoi consiste le travail d'observation non participante et quelle serait

la nature de l'information récoltée. Ces journées tests nous ont permis de mettre en place un protocole d'observation et de comprendre comment il faut observer et ce qu'il faut observer. La collecte des données de ces journées donnera lieu à des traitements précis pour une analyse pertinente. En complément il est utile d'utiliser aussi des entretiens approfondis avec chacun des dirigeants par la méthode d'auto confrontation simple qui consiste par exemple à leur restituer une partie des analyses sur les rôles en leur demandant de commenter leurs remarques. Cette méthode est inspirée des travaux d'Yves Clot, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM.

Nos travaux reposent sur un fondement théorique enrichi par l'étude approfondie du concept de rôle. En effet, si les rôles des dirigeants nous intéressent, il faut que nous nous penchions de près sur le concept de rôle pour non seulement le définir, mais encore découvrir l'éventuelle problématisation sous-jacente aux « rôles des dirigeants dans les organisations ». C'est l'étude sur le concept de rôle qui nous a permis d'élaborer notre problématique et nos questions de recherche définitives.

En parallèle, une connaissance du terrain a donné lieu à un protocole de collecte des données élaboré grâce à notre réseau et faciliter la collecte et l'analyse. L'analyse intra dirigeant a mis en évidence: un portefeuille de rôles, une analyse des rôles les plus fréquemment joués (fréquence des rôles) et une étude de cohérence dans l'enchaînement des rôles. De ces trois pôles d'analyse, nous avons pu faire des propositions mettant en avant une dynamique possible de l'action de chaque dirigeant. Au cours de ces premières analyses, nous avons étudié chaque cas distinctement sans essayer de les recouper.

Dans cette dernière phase de notre recherche, nous élaborons un protocole méthodologique de comparaison afin de faire ressortir les similitudes et les

différences, la perception de la RSE, entre les dirigeants. Après cette première collecte de données exploitables de la problématique.

Nous regarderons vers la classification des rôles de Mintzberg et nous chercherons dans un premier temps à voir si l'ensemble des rôles que nous avons repérés, peuvent s'intégrer à l'intérieur des trois grandes catégories que Mintzberg propose dans ses travaux de 1973, repris par Barabel et Meier en 2010, à savoir: les rôles de la décision, les rôles de l'information, les rôles interpersonnels. Cette classification donne comme résultat que tous les rôles entrent dans l'une de ces trois catégories et que notre problème d'enchevêtrement des rôles à l'intérieur de plusieurs thèmes, est résolu.

Dans une deuxième étape de classification, nous classerons à nouveau les rôles de la littérature à l'intérieur des « dix rôles du cadre » que propose Mintzberg, chacun de ces dix rôles appartenant à l'une des trois grandes catégories de rôles.

Tableau 8:
Grille des rôles et classification des rôles

	Méta-rôle	Les 10 rôles de Mintzberg	Rôle de la littérature
1	Décision	Entrepreneur	Administrateur et gestion des objectifs
2			Analyser
3			Assurer le maintien du fonctionnement de l'organisation
4			Avoir des visions
5			Choisir des objectifs de performances et de comportements
6			Choisir les ressources
7			Comprendre les problèmes de l'organisation
8			Concevoir
9			Construire un réseau d'informations
10			Coordination, Coordonner l'action vers la PG

Méta-rôle	Les 10 rôles de Mintzberg	Rôle de la littérature
11		Décider, Décider en fonction du contexte organisationnel donné
12		Définir le système de communication
13		Définition des objectifs
14		Élaborer et maintenir la stratégie
15		Élaborer la structure organisationnelle
16		Faire des contrats
17		Faire face aux crises, gérer les conflits
18		Gérer la concurrence
19		Gérer le changement
20		Gérer l'organisation
21		Identifier les processus clés
22		Maintenir une direction informelle
23		Mettre en place l'agenda stratégique
24		Mettre en place des systèmes de remontée de l'information
25		Mettre en place la structure de l'autorité
26		Mettre en place le message organisationnel
27		Mettre en place les instruments et systèmes de gestion, élaborer des standards
28		Mettre en place les systèmes de rétributions
29		Mettre en place les systèmes des contrôles (formels ou interactifs)
30		Mettre en place les valeurs organisationnelles
31		Organisation
32		Organiser des réunions
33		Participer au fonctionnement de la Direction Générale
34		Planification
35		Prévoyance
36		Recherche de nouvelles idées
37		Se former des représentations de l'entreprise
38		Travail individuel
39		Trouver et résoudre les problèmes

Méta-rôle	Les 10 rôles de Mintzberg	Rôle de la littérature
40		Utilisation de la structure pour l'objectif de rentabilité de l'organisation, Adaptation de la structure aux exigences de l'organisation
41		Utilisation des ressources de l'organisation
42	Négociateur	Être un Négociateur, faire un négociateur
43	Régulateur	Être un régulateur
44		Maintenir la transparence organisationnelle
45		Maintenir le système de communication
46		Maintenir le système de distribution des satisfactions individuelles
47		Récompenser les personnels
48		Réviser constamment les business plans
49	Répartiteur de ressources	Allocation des ressources
50		Créer et exploiter les opportunités en morcelant l'entreprise en micro unités
51		Division du travail
52		Exploiter et distribuer les compétences
53	Information	Diffuseur
54		Acquérir, traiter et échanger l'information
55		Communication de la vision stratégique aux personnels
56		Diffuser l'information; Informer
57		Écrire
58		Rédiger des courriers et des rapports
59		Recevoir et donner des coups de téléphone
60		Observateur Actif
61		Collecter et traiter l'information, rechercher l'information, s'informer
62		Écouter
63		Être un observateur actif
64		Faire des bilans hebdomadaires, mensuels ou trimestriels
65		Faire des prévisions
66		Faire les plans de vente
67		Lire
68		Participer à des programmes de formation
		Recevoir des conseils
		Scanner l'environnement - Veille stratégique

	Méta-rôle	Les 10 rôles de Mintzberg	Rôle de la littérature
69		Porte-parole	Être un porte-parole
70	Rôle Interpersonnel	Agent de liaison	Avoir des relations interpersonnelles externes et internes
71			Être un agent de liaison
72			Gérer les carrières
73			Gérer les frontières externes et internes de l'organisation
74			Interaction avec les personnels
75			Jouer le rôle de canaux de communication pour la coordination du système coopératif
76			Maintenir le processus qui relie le système coopératif à l'environnement
77			Parler avec les personnels
78			Relier
79			Répondre aux pressions extérieures
80		Travailler avec autrui	
81		Leadership	Assurer l'influence de la décision
82			Assurer une fonction de support
83			Contrôler
84			Créer des comptabilités
85			Créer les codes moraux de l'entreprise, Créer un facteur moral
86			Créer un consensus (= chercher appui des personnels)
87			Déléguer
88			Détenir du savoir, être un expert
89			Développer une identité collective, Donner un sentiment d'appartenance
90			Diriger, commander
91			Donner la foi à ses collaborateurs
92			Élaborer une confiance mutuelle
93			Encourager la compétition interne, Légitimer les challenges internes, Stimuler de nouvelles idées
94			Être à l'écoute des idées et initiatives individuelles
95			Être un leader
96			Évaluer le travail des personnels

Méta-rôle	Les 10 rôles de Mintzberg	Rôle de la littérature
97		Faire intégrer les normes culturelles de l'entreprise
98		Former
99		Motiver les personnels, Impliquer les personnels à l'effort collectif, Être responsable
100		Provoquer les conflits cognitifs
101		Recruter les personnels
102		Supervision
103		Utiliser son influence
104	Symbole	Être le symbole de son organisation

3. LE RECUEIL DES DONNÉES

La collecte des données permet de faire partager au lecteur les chemins suivis et lui offrir la possibilité essentielle de juger de la pertinence des résultats par rapport aux engagements de la problématique.

3.1 Observation passive et statut du chercheur

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons choisi une démarche d'observation passive. Nous avons ainsi observé le dirigeant dans son quotidien; nous allons être « l'œil » extérieur qui note ce que le dirigeant fait ou dit. La bonne conduite de la démarche est un critère essentiel dans l'évaluation de la pertinence de chacune des observations. Nous présenterons dans un premier temps la définition de l'observation passive et son intérêt.

Wacheux (1996, p 209) explique que « l'observation est passive (non participante) lorsque le chercheur n'a qu'une simple position de témoin des événements. Le dilemme pour le chercheur consiste à trouver un compromis entre

une implication certaine pour comprendre et une réserve suffisante pour conserver sa capacité d'objectivation: il faut être impliqué sans s'impliquer ». La démarche de l'observation passive est une démarche appropriée « pour regarder la réalité quotidienne, assister aux évènements pour les enregistrer et les analyser ». Cette démarche bénéficie d'une courbe d'expérience forte au fur et à mesure des observations. En effet, au début de notre recherche, aux prémices de l'élaboration de notre problématique, nous avons appris ce qu'il fallait observer et comment l'observer. Nous rappelons que l'idée même de s'intéresser aux rôles des dirigeants provient avant tout d'une vive curiosité face aux travaux de Mintzberg (particulièrement les travaux de 1973 et 2002) consistant à observer des dirigeants dans leur quotidien. Puis il nous restera à mettre en place un protocole afin de passer de l'observation du travail du dirigeant au repérage des rôles.

Wacheux, (1996) précise qu' « au fur et à mesure de l'observation, l'attention du chercheur se focalise avec l'émergence de la problématique ». « Une présence sur le terrain permet de repérer mille détails significatifs: disposition des locaux, attitudes des acteurs, exercice de l'autorité... L'observation passive ne prouve rien mais elle favorise la prise de conscience sur les manifestations visibles du processus étudié » (Wacheux, 1996, p. 217) que par la retranscription de l'observation sous la forme de prise de notes. L'observation passive est féconde en connaissance, mais elle donne au chercheur un statut particulier.

3.1.1 Le statut du chercheur dans une démarche d'observation passive

La démarche d'observation passive pose le problème du positionnement du chercheur et de la nature de son implication dans l'organisation.

La nature de l'implication du chercheur. L'objectif d'une démarche d'observation passive est contraire à toute implication du chercheur dans

l'organisation. Le désir, certes utopique, est de devenir invisible pour ne pas polluer le terrain par notre présence. Évidemment, cela est chose impossible. Qu'on le veuille ou non, le chercheur influe sur son objet de recherche et inversement. Cependant, tout en tenant compte de ces biais méthodologiques incontournables, il nous faudra trouver des moyens pour être le plus discret possible dans notre observation.

En résumé, l'intérêt pour la démarche de Mintzberg (2005), Barabel et Meier, (2010) nous conduit à une observation passive du dirigeant dans son quotidien. Cette démarche positionne le chercheur comme un témoin de l'action qui se déroule devant lui. Le principal intérêt de l'observation passive est le recueil riche des données. Nous pouvons éviter les principaux risques dus au volume des notes et à la dimension affective d'une part, en limitant notre observation à une seule journée.

3.2 Caractérisation des cas

Observer une journée de travail d'un dirigeant permet de repérer, dans le travail quotidien managérial, des rôles et de les analyser. Dans un souci de comparaison des dirigeants entre eux, et de diversification des entreprises concernées, nous allons choisir des entreprises avec des contextes très différents.

3.2.1 Traits communs des cas

Les 10 cas appartiennent à la même population théorique, à savoir des directeurs généraux ou des présidents ou gérants. Nous avons ainsi choisi d'observer l'acteur au plus haut degré hiérarchique de l'organisation.

3.2.2 *Des cas contextualisés*

Chacune des entreprises dont nous avons observé le dirigeant est un cas particulier. Les structures sociales, les chiffres d'affaires, les effectifs, les secteurs d'activité seront très différents d'un cas à l'autre.

3.3 **Les modalités de la collecte des données**

3.3.1 *La grille du compte rendu de la journée ou la formalisation des rôles*

Nous définirons notre propre grille de collecte de données en cohérence avec les questions de recherche définies. Nous chercherons ainsi à constater un ensemble de rôles, à en dégager les rôles les plus fréquents et à repérer une dynamique. La structure de la grille du compte rendu reflètera alors le matériau nécessaire à la mise en œuvre de l'analyse de chaque journée observée.

3.3.2 *Les étapes de la collecte*

Cette recherche terrain se déroule en plusieurs étapes. Elle repose sur un aller-retour entre le terrain et l'analyse comme nous allons le montrer.

3.3.2.1 *L'entrée sur le terrain*

Pour éviter une entrée sur le terrain sans présentation entre le chercheur et son objet de la recherche, nous demanderons systématiquement au dirigeant de venir une demi-heure avant l'heure à laquelle doit débiter la journée afin de faire sa

connaissance et de nous faire expliquer très brièvement le contexte de l'entreprise dans laquelle nous allons passer la journée.

3.3.2.2 *L'observation passive*

La deuxième étape est celle de l'observation passive qui constitue la source principale des données. Nous avons noté au cours des heures d'observation passées auprès du dirigeant, tout ce que ce dernier fait ou dit. Nous avons construit un cahier de recherche qui retranscrit, le plus fidèlement possible (compte tenu du biais du regard de l'observateur) l'action du dirigeant toutes les deux à cinq minutes et toute une série de détails (décoration et agencement du bureau, relations avec ses collaborateurs...).

L'ensemble de ces données appartient aux deux formes spécifiques de l'observation qu'Evrard (1993) nomme l'observation « flottante » et l'observation « systématique ». L'observation « flottante » concerne le recueil des indicateurs non verbaux émis par les « sujets sources », c'est une source complémentaire de données. L'observation « systématique » consiste « à mener des observations en adoptant, tout au long du recueil des données, un même dispositif de collecte et d'analyse. [...] Ce mode de collecte impose de développer et de valider un cadre standard d'observation avant de recueillir les données qui vont servir de base empirique à la recherche ».

Une journée d'observation a servi à construire un protocole auquel nous nous attachons pour les dix journées que nous avons effectuées. Ce protocole est le fondement de notre observation « systématique ». Parallèlement, les *nota bene* et remarques annexes à l'observation, ont formé les données de l'observation « flottante ».

Les comptes rendus des journées et les entretiens de débriefing post journées ont servi de base au traitement et à l'analyse des données. Nous effectuons ainsi une triangulation des données au sens propre des méthodologies qualificatives. À partir des matériaux récoltés, nous mettons en place des modalités de traitement des données afin de répondre à nos questions de recherche.

En résumé, la collecte des données se décompose en quatre étapes: l'entrée sur le terrain, l'observation passive, l'organisation des données et le débriefing.

4. LES MODALITÉS DE TRAITEMENT DES DONNÉES

Le traitement des données passe en premier lieu par une analyse dimensionnelle. Puis, le traitement intra cas analyse chacune des journées individuellement avant de les confronter à l'analyse inter cas. Enfin, la partie sur la validité des données et sur la fiabilité de la recherche donne au lecteur les éléments pour juger de la valeur scientifique de la recherche.

4.1 Le traitement dimensionnel

L'analyse dimensionnelle vise à faire ressortir les rôles et à construire les bases de données afférentes. L'analyse dimensionnelle est un outil théorique servant à interpréter les problèmes à partir de leur nature intrinsèque.

4.1.1 *L'émergence des rôles*

Nous chercherons à décomposer le travail du dirigeant en un certain nombre de rôles élémentaires. Le compte rendu de la journée observée d'un dirigeant contient à la fois la narration de nos observations (ce que le dirigeant fait, qui il rencontre, où

il se situe, de quoi il parle...) et des *verbatim* issus de la retranscription de conversations entre le dirigeant et d'autres acteurs de l'organisation. Nous avons effectué une analyse de contenu afin de repérer, dans le compte rendu de la journée, des rôles. Expliquons cette analyse. Tout d'abord, l'unité d'analyse choisie est la phrase. Nous avons donc découpé le texte en une série de phrases issues de la narration ou des *verbatim* du dirigeant. À l'intérieur de ces phrases ou de ce *verbatim*, nous avons recherché l'action décrite (il téléphone, il diffuse de l'information, il pose une question, il encourage...) et le thème (clarification des objectifs de l'organisation, description des valeurs de l'organisation, répartition des ressources...). Ainsi, le rôle, tel que nous le concevons, émerge à la fois du comportement observé et de l'éventuel thème sous-jacent à ce comportement (certaines actions restent de simples actions sans thème auquel les rattacher).

Exemple d'une phrase entendue lors de l'enquête: « Notre part de marché a augmenté suite à la disparition d'un concurrent, c'est donc sa part qui s'est redistribuée sur l'ensemble de la profession, en innovant dans la distribution, on peut augmenter cette part de marché jusqu'à 40 % ».

Tableau 9:
Découpage du paragraphe en phrases

Phrases	Actions	Thèmes
Il prend la parole et dit	Informar, diffuser information	
Notre part de marché professionnel		Veille concurrentielle
Nous devons continuer à nous améliorer		Motiver les collaborateurs
En innovant dans la distribution à 40 %		Choisir les objectifs organisationnels

Le découpage de ces phrases fait émerger les rôles suivants:

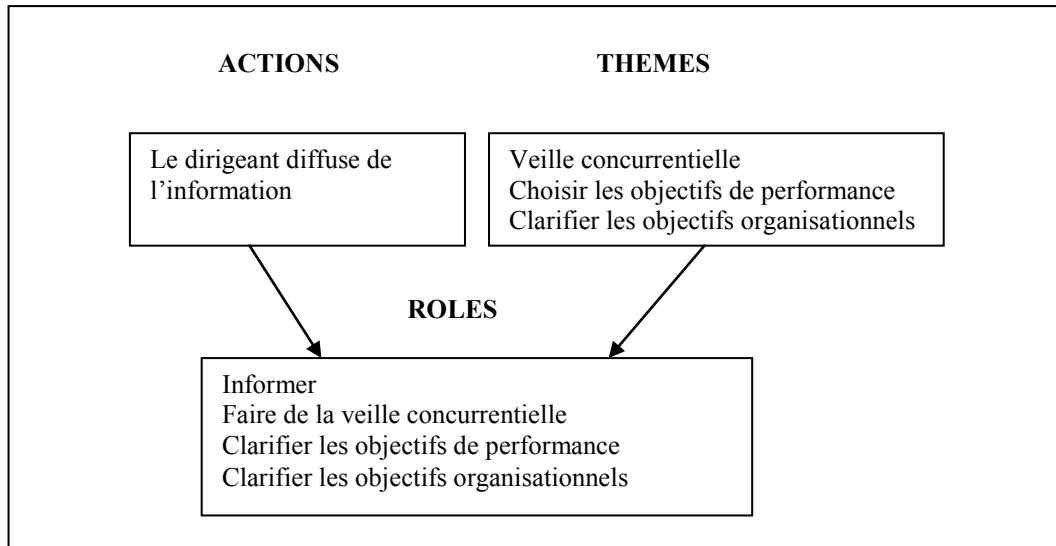


Figure 8: Analyse de contenu et émergence des rôles

Une fois le rôle repéré, notre processus de catégorisation permet d'intégrer les rôles dans la grille des dix rôles de Mintzberg, puis à l'intérieur des trois « méta rôles ».

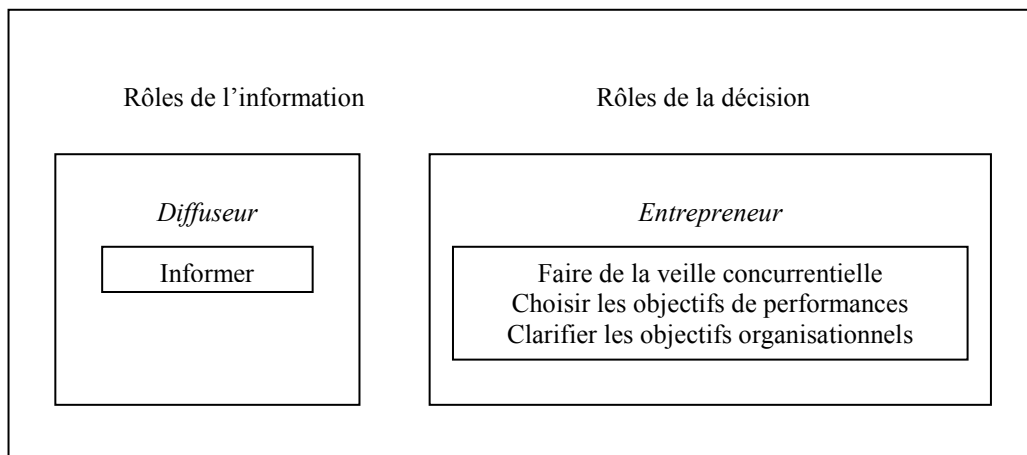


Figure 9: Classement des rôles repérés par l'analyse de contenu

L'émergence des rôles consiste à la fois à découper le texte par une analyse de contenu et à classer les rôles à l'intérieur de la classification retenue. Ce travail servira de base de données pour chacun des dirigeants observés. Nous allons

construire et tester notre grille selon le principe de double codage (Miles et Huberman 2003, Allard-Poesi et Maréchal, 1999) dont nous expliquerons le protocole et les résultats.

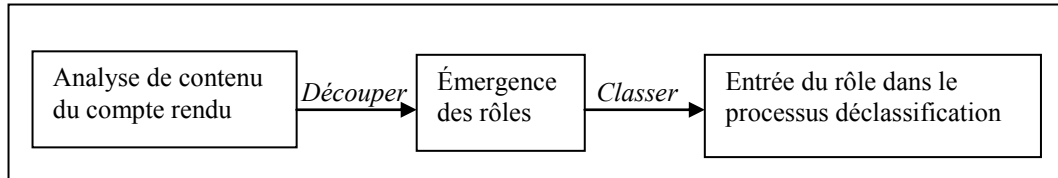


Figure 10: Émergence des rôles

4.1.2 La construction de la base de données

Le découpage du travail du dirigeant en une série de rôles chronologiques sur une période d'observation donnée, est un point de départ à l'élaboration d'une base de données pour l'ensemble de notre analyse. Cette base se présente sous la forme d'un tableau qui reprend:

1. Le numéro du rôle dans l'ordre chronologique d'apparition;
2. La ligne du compte rendu sur laquelle un rôle a été identifié;
3. Le découpage du compte rendu en phrases pour l'analyse de contenu;
4. L'identification du rôle à partir de l'analyse de contenu;
5. La classification du rôle identifié parmi les dix rôles de la classification de Mintzberg;
6. La classification du rôle de Mintzberg dans l'un des trois métas rôles;
7. L'intégration du rôle dans l'évènement managérial où il s'est produit;

Nous rappelons que le terme « d'évènement managérial » est emprunté aux travaux de Martinko et Gardner (1990). Il correspond à un moment donné de la journée du dirigeant. Le tableau ci-dessous présente la liste de ces évènements managériaux.

Tableau 10:
Liste des événements managériaux selon Martinko et Gardner

Tours (le dirigeant fait un tour dans l'organisation pour rencontrer des collaborateurs)
Réunions programmées
Réunions non programmées
Coups de téléphone
Bureau (le dirigeant travaille dans son bureau)
Interaction avec l'observateur
Autres

8. la codification de l'évènement managérial par ordre chronologique d'apparition;
9. l'indentification du rôle qui se situe avant le rôle identifié;
10. l'identification du rôle qui se situe après le rôle identifié.

Les colonnes 9 et 10 servent pour l'analyse de l'enchaînement et de la liaison entre les rôles, et les quatre dernières colonnes de la base de données correspondent aux rôles cochés dans la grille de la littérature (ces rôles ayant eux-mêmes fait l'objet du travail de classification).

En résumé, l'émergence des rôles s'effectue à partir d'une analyse de contenu de compte rendu de la journée observée. L'analyse de contenu retient comme unité la phrase et classe alors le rôle repéré à l'intérieur du mode de catégorisation choisi des rôles. Le repérage de l'ensemble des rôles du compte rendu sert à l'élaboration de la base de données.

À partir de cette base de données, nous avons analysé chacune des journées observées et nous les avons comparées entre elles. Notre analyse se scinde ainsi en une analyse intra cas de dix dirigeants de PME.

4.2 **intra cas: décrire et déterminer les causalités**

4.2.1 *Les étapes de la description*

Lors de cette phase, il s'agit de montrer s'il existe une dynamique du travail du dirigeant au quotidien. Cependant, nous avons déjà précisé que la recherche de cette dynamique passait par des étapes de constatation d'un ensemble de rôles et que notre ambition était de trouver le dispositif scientifique pour passer de cette constatation à une dynamique. Les étapes de la « description » correspondent à la première partie de notre dispositif: il s'agit d'opérations de comptage, tirage et classement.

4.2.1.1 *Le portefeuille de rôles: Mise en évidence de la variété des rôles*

Le portefeuille de rôles est le premier instrument que nous utilisons pour décrire les rôles des dirigeants. Un portefeuille de rôles est la liste de l'ensemble des rôles joués par le dirigeant au cours d'une journée et classés selon notre protocole de catégorisation. Si la littérature rend compte d'une centaine de rôles du dirigeant, nous cherchons quant à nous, à savoir combien de rôles nous pouvons repérer au cours d'une journée.

Ainsi, le portefeuille de rôles est un regroupement du portefeuille des rôles dits « observés » et issus de l'analyse de contenu, et du portefeuille des rôles dits « cochés » provenant de la lecture des rôles de la grille des rôles. Nous avons appelé « portefeuille global » le regroupement de ces deux portefeuilles. Lorsqu'un rôle est le même dans les deux portefeuilles qui constituent le portefeuille global, nous ne le prendrons en compte qu'une seule fois puisque l'objectif du portefeuille de rôles est

de constater le nombre de rôles différents joués par le dirigeant au cours d'une journée.

Portefeuille global = Portefeuille des rôles observés + Portefeuille des rôles cochés

Figure 11: Le portefeuille global des rôles du dirigeant

Grâce à l'option « tableau croisé dynamique » du logiciel Excel qui met à disposition des fonctions de bases de données (ce qui est bien plus pertinent qu'un simple tri), nous avons déterminé: le nombre de rôles dans le portefeuille, la nature de ces rôles (rôles de la décision, de l'information ou interpersonnels) et leur répartition. Le tableau suivant montre un exemple de traitement des données sous la forme de tableau dynamique croisé:

Tableau 11:
Exemple de traitement des données sous la forme de tableau dynamique croisé

Nombre de Rôles		
Catégories des rôles	Rôles	Total
Décision	Entrepreneur	7
	Négociateur	1
	Total Décision:	8
Information	Diffuseur	4
	Diffuseur/observateur actif	1
	Observateur actif	3
	Porte-parole	1
Total Information:		9
Rôle interpersonnel	Agent de liaison	1
	Leadership	10
	Symbole	1
	Symbole	1
Total Rôle interpersonnel:		13
Total:		35

Cet exemple nous donne, pour un dirigeant donné, le nombre de rôles dans son portefeuille, classés par catégorie de rôles et de méta rôles. Chacun des rôles mentionnés ci-dessus peut être présent une ou plusieurs fois au cours de la journée.

Après la mise en évidence du portefeuille global pour chacun des dirigeants, l'étude de la fréquence vient nous apporter des précisions sur les rôles les plus fréquemment joués au cours d'une période d'observation.

4.2.1.2 *La fréquence de rôles: Mise en évidence des rôles les plus fréquemment joués et répartition de ces rôles par évènement managérial*

De même que pour le portefeuille de rôles, les données de notre base par dirigeant ont fait l'objet d'un « tableau croisé dynamique » afin de mettre en évidence: le nombre de rôles joués au cours de la période d'observation, les rôles les plus fréquemment joués et la répartition de ces rôles à l'intérieur des différents évènements managériaux rencontrés. L'exemple ci-dessous provient d'un tableau dynamique pour la recherche des rôles « d'observateur actif » (rôles de la méta catégorie « Information ») et leur fréquence pour un dirigeant donné:

Tableau 12:
Rôles d'observateur actif et fréquence pour un dirigeant donné

Catégories des rôles	Information
Rôles	Observateur actif
Rôles observés	Nombre de rôles observés
Écouter	31
Rechercher information	18
Lire	7
Trier, classer le courrier	1
Total	57

Le portefeuille de rôles et la fréquence des rôles décrivent, par un processus de repérage et de comptage, l'ensemble de rôles et épisodes de rôles observés sur une période donnée.

4.2.2 *Les étapes de la détermination d'une causalité: l'analyse explicative*

L'emploi du terme « explication » peut paraître inapproprié tant cette notion suggère l'éventualité d'un savoir universel. Nous ne nous plaçons évidemment pas dans cette perspective. Tout d'abord, parce que notre approche interprétativiste de la réalité du dirigeant ne nous donne pas accès à un savoir qui serait incontesté; ensuite, ainsi que l'expriment Miles et Huberman (2003: 256): « le champ de l'explication scientifique est étroit [...]. Il se focalise soit sur le soutien apporté à une déclaration, soit à l'émission d'une formulation causale ». Caplan (1964) complète ces propos: « les explications sont toujours ouvertes; elles dépendent de certaines conditions, elles sont partielles, approximatives, indéterminées lors de leur application à des cas spécifiques, peu concluantes, incertaines et en règle générale limités à des contextes spécifiques ». C'est avec toutes ces précautions que nous abordons notre analyse explicative.

Concernant les études qualificatives, Miles et Huberman (2003: 259) montrent, de la même manière qu'il n'y a pas de frontière clairement délimitée entre la description et l'explication, « il n'existe pas de démarcation précise entre l'explication et la causalité ». Lincoln et Guba (1985) vont plus loin en argumentant que la causalité n'est pas un concept viable lorsque l'on traite du comportement humain: « les personnes sont des boules de billard, elles ont des intentions complexes qui opèrent dans le réseau complexe des intentions et des actions d'autrui ».

Notre analyse causale, et donc compréhensive, a pour objectif de rechercher s'il existe une cohérence dans l'action du dirigeant. Pour cela, l'étude de l'enchaînement des rôles et de leur liaison répond à notre objectif.

4.2.2.1 L'analyse de l'enchaînement des rôles: rechercher une cohérence dans le travail du dirigeant

À partir des trois rôles les plus fréquemment joués, dans l'évènement managérial le plus représenté, nous recherchons une cohérence dans l'enchaînement des rôles. Pour cela, nous procédons de la manière suivante:

Étape 1: Identification des trois rôles les plus fréquemment joués grâce à l'étude de la fréquence des rôles.

Étape 2: Nous repérons chacun de ces trois rôles dans la base de données.

Étape 3: Nous repérons l'évènement managérial associé à ces rôles, car nous pensons que l'enchaînement des rôles peut être différent en fonction du type d'activité du dirigeant.

Étape 4: Pour chaque rôle ainsi repéré, nous connaissons le nombre de fois où ce rôle apparaît, c'est-à-dire que nous connaissons le nombre d'épisodes de rôles liés à ce rôle.

Étape 5: Sur chaque épisode de rôle, nous repérons le « rôle avant » et le « rôle après » grâce à un traitement de tableau dynamique croisé. Ce repérage forme alors le triptyque suivant: « rôle avant » - épisode du rôle 1 – « rôle après ».

Étape 6: Nous identifions les triptyques similaires et nous comptons le nombre de fois où ces triptyques apparaissent dans l'ensemble des triptyques que nous avons. Nous effectuons alors un pourcentage de ces triptyques par rapport à l'ensemble des triptyques repérés.

Étape 7: À la lueur des résultats, nous interprétons l'enchaînement des rôles pour un évènement managérial en élaborant des propositions.

Tous ces traitements ont pu être possibles à nouveau grâce aux tableaux dynamiques croisés issus de notre base de données.

En résumé, la cohérence provient de l'analyse suivante:

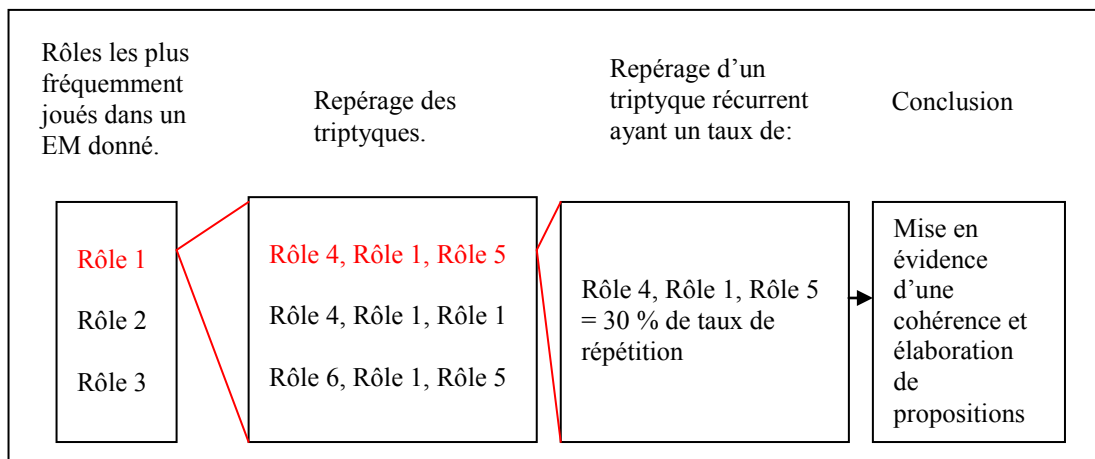


Figure 12: Exemple de traitement de l'enchaînement entre les rôles

L'analyse de l'enchaînement des rôles s'inscrit dans une détermination de causalité qui recherche une « préséance temporelle » (« A suit B, A précède B », Hume, cité dans Miles et Huberman, 2003: 260). De cette causalité, nous cherchons ce que Hume (1740) appelle, une « contiguïté d'influence »: les propositions issues de la mise en évidence d'une cohérence sur un rôle montrent la possibilité d'existence d'un mécanisme qui relie un rôle à un autre. Dans l'analyse inter cas, ces propositions seront comparées les unes aux autres.

4.2.2.2 *L'analyse de la liaison entre les rôles*

L'analyse de la liaison entre les rôles vient compléter l'analyse de l'enchaînement des rôles. Si l'analyse de l'enchaînement des rôles porte, ainsi que nous venons de le voir sur la recherche d'une « préséance temporelle », l'analyse de la liaison entre les rôles porte sur la recherche d'une « conjoncture constante » (« lorsque A, toujours B », Hume, cité dans Miles et Huberman, 2003: 260).

Nous procédons de la manière suivante:

Les quatre premières étapes sont les mêmes que l'analyse précédente.

Étape 1: Sur l'un des trois rôles les plus fréquemment joués à l'intérieur d'un évènement managérial donné, nous chercherons tous les rôles qui précèdent, puis tous les rôles qui suivent. Ainsi, nous ne recherchons plus des triptyques, mais des binômes.

Étape 2: Nous repérons les rôles communs joués avant et après le rôle sur lequel porte notre analyse.

Étape 3: Nous prenons le nombre minimum de fois où un rôle « avant » et « après » est apparu et nous calculons un « taux de liaison » tel que:

$$\text{Taux de liaison} = \frac{\text{(nombre minimum d'apparitions d'un rôle « avant » et « après »)}}{\text{(nombre de fois où l'un des trois rôles les plus fréquemment joués apparaît dans l'évènement managérial auquel nous nous intéressons)}}$$

Étape 4: Des résultats de la liaison entre les rôles, nous confirmons certaines propositions élaborées par l'analyse des enchaînements de rôles. Avec une restitution qui pourra se faire par vignette.

La comparaison des rôles entre les dirigeants s'inscrit dans une continuité du questionnement de notre recherche: comparer les dirigeants entre eux pour savoir non seulement s'il existe une dynamique commune aux dix dirigeants. Si oui, nous affirmerons que les dirigeants font tous la même chose. Si non, nous nous demanderons s'il est possible de segmenter notre échantillon pour identifier des types de dirigeants.

En résumé, l'analyse inter cas a pour objectif l'étude en profondeur d'un cas. Chacune de ces journées observées suivra le même protocole d'analyse, à savoir: mise en évidence d'un portefeuille de rôles, étude de la fréquence et analyse de la dynamique du travail du dirigeant. Chacune des journées analysées donnera lieu à des propositions sur l'action du dirigeant.

4.3 Analyse intra cas: comparer et prédire

Miles et Huberman (2003, p 368) considèrent que la pertinence de l'analyse comparative dépend de la compréhension approfondie de la dynamique de chaque cas: « il est déterminant de comprendre les dynamiques à l'œuvre dans chaque site en particulier avant de procéder aux explications inter sites. Faute de quoi, la superficialité s'instaure ». C'est la raison pour laquelle nous avons analysé de manière très détaillée chacune des dix journées observées. Parallèlement à l'analyse intra cas met l'accent d'une part sur la comparaison des étapes descriptives de l'analyse (portefeuilles de rôles et fréquences), d'autres part, sur l'analyse explicative (propositions et dynamiques de l'action managériale).

4.3.1 *La comparaison des étapes descriptives*

4.3.1.1 *La comparaison des portefeuilles de rôles*

La comparaison des portefeuilles de rôles porte sur la comparaison des portefeuilles globaux (portefeuilles des rôles observés + portefeuilles des rôles cochés). Notre objectif est double. Il s'agit dans un premier temps de déterminer un portefeuille commun des rôles, tant par la variété des rôles qui le composent que par le nombre de rôles dans le portefeuille. Puis, nous avons cherché à expliquer les différences de rôles entre les portefeuilles. Ces explications porteront sur l'étude des effets de contexte ou encore d'autres effets par exemple la personnalité des dirigeants. Les différences entre les rôles qui composent le portefeuille peuvent faire l'objet d'un regroupement par familles de dirigeants si nous en trouvons l'utilité.

4.3.1.2 *La comparaison de la fréquence des rôles*

La comparaison de la fréquence porte sur la comparaison des rôles les plus fréquemment joués et sur une fréquence plus détaillée qui répartit les rôles les plus fréquemment joués en fonction des événements managériaux auxquels ils sont associés. Nous cherchons ainsi à montrer si les rôles les plus fréquemment joués sont les mêmes pour tous les dirigeants observés, ou si ces rôles sont différents. Dans le dernier cas, nous opérons une configuration des différences que nous avons repérées.

L'analyse comparative des portefeuilles de rôles et de la fréquence de rôles a un objectif de description. Allard-Poesi et Maréchal. (1999) insistent sur le fait que les analyses de représentations et de discours ont souvent des objectifs purement descriptifs, le chercheur décrivant ainsi la structure d'une argumentation ou d'un

récit. De plus, la comparaison des discours et des représentations porte sur « la mise en évidence des différences et des ressemblances dans leur contenu ou leur structure » (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). En revanche, l'analyse comparative des enchaînements de rôles s'oriente vers une comparaison de la dynamique de l'action managériale et nous permet de répondre aux questions de la similarité ou de la différence du travail du dirigeant.

4.3.2 *La comparaison de la dynamique du travail des dirigeants*

L'enchaînement des rôles et la liaison des rôles par dirigeant permettent l'élaboration de propositions visant à déterminer des conjonctures possibles dans la dynamique du travail du dirigeant. Notre travail de comparaison consiste alors à comparer ces propositions et à les regrouper en propositions communes. Nous répondrons alors à la question suivante: les dirigeants font-ils tous la même chose ou sont-ils différents? Y a-t-il plusieurs types de dirigeants?

En résumé, l'analyse inter cas porte sur la comparaison des portefeuilles de rôles, des fréquences et de la dynamique du travail du dirigeant. Nos analyses intra cas sont à la fois des analyses descriptives, explicatives et comparatives. Ces analyses sont des analyses dimensionnelles qui portent sur le contenu. Elles permettent de passer de la constatation d'un ensemble de rôles à l'analyse dynamique du fonctionnement du dirigeant au quotidien.

4.4 Validité des données et fiabilité de la recherche

Notre recherche utilise des données qualificatives dans le cadre d'une observation non participante. L'analyse de la validité des données et la fiabilité de la recherche permettent au chercheur de « savoir comment sa recherche peut être à la fois rigoureuse et réappropriable par d'autres chercheurs. Dans quelle mesure les

résultats auxquels le chercheur aboutit peuvent-ils apporter leurs contributions au domaine scientifique dans lequel la recherche s'inscrit? » Drucker-Godard, (2003). La méthode qualitative nous a permis de recueillir des témoignages détaillés et individualisés afin de comprendre les logiques qui sous-tendent les pratiques, de vérifier des hypothèses et d'illustrer des théories en apportant un réservoir d'opinions et d'anecdotes.

4.4.1 *La validité de la recherche*

L'ambition de notre projet de recherche est d'expliquer la dynamique du travail du dirigeant à travers ses rôles et sa responsabilité sociale. Dans cette perspective, Wacheux (1996) précise que les critères de validité émergente de la Grounded Theory de Glaser et Strauss (1967). Ces critères sont au nombre de trois: l'acceptation interne, la saturation du terrain et la logique interne des explications produites.

« L'acceptation interne correspond à la validation des explications proposées, par les acteurs impliqués dans le processus de recherche. Ce critère autorise à interrompre le recueil des données après une dernière validation (le commentaire sur les analyses) » Wacheux, (1996, p 84). Le débriefing proposé aux dirigeants après l'analyse de la période d'observation permettra de confirmer l'ensemble des rôles observés et de recueillir les réactions à la fois sur la nature de la période d'observation (journée type, exceptionnelle...) et sur d'autres rôles qui n'auraient pas été décelés.

« La saturation du terrain s'obtient lorsque les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle et qu'elles s'insèrent facilement dans les cadres établis. » Wacheux, (1996, p 84). Nous ne pouvons pas appliquer ce critère

de validité à notre recherche. En effet, il n'est pas certain que l'observation de journées supplémentaires ne nous apporte pas d'informations complémentaires.

4.4.2 *La fiabilité de la recherche*

Drucker-Godard (2003, p 277) indiquent que « la fiabilité d'une recherche qualitative repose en partie sur la fiabilité de l'instrument de mesure ». Or, Miles et Huberman (1991, p 83) viennent préciser que « le problème est qu'il n'existe pas de canons, règles de décision, algorithmes ou même d'heuristique reconnue en recherche qualitative permettant d'indiquer que les conclusions sont valables [...]. La fiabilité repose largement sur les compétences du chercheur...C'est une personne – plus ou moins faillite – qui observe, interroge et enregistre ». Il n'en reste pas moins que le caractère fixe et explicite du protocole de recherche aide d'autres chercheurs à détecter les problèmes éventuels d'une recherche et à la répliquer.

Quelques consignes sont cependant requises. Par exemple, « la réalisation d'un pré test peut être une occasion appropriée pour rédiger les consignes utilisables lors de la réalisation du test » L'observation de journées de pré test avant de commencer l'observation de notre échantillon de dirigeants a amélioré notre protocole de recueil et de traitement de données.

Notre hypothèse générale de recherche consiste à affirmer que les dirigeants de PME ont un rôle décisif en matière de responsabilité sociale de leur firme. Pour cela, nous évaluerons notamment si les rôles sont similaires ou différents d'un dirigeant à l'autre. Afin de comprendre la cohérence du travail du dirigeant de PME. Y a-t-il une cohérence? Une dynamique? Le critère de comparaison sera le rôle. Notre recherche se veut exploratoire nous formulerons des hypothèses plus précises a posteriori.

L'analyse dimensionnelle fondée sur une analyse de contenu, consiste à faire émerger les rôles à partir du compte rendu de la journée du dirigeant, et à construire la base de données indispensable à l'analyse.

L'analyse intra-cas relate l'étude en profondeur de chacune des journées observées. Elle met en place le protocole de constatation de l'ensemble des rôles et de recherche d'une dynamique du travail du dirigeant. Fondée sur l'analyse inter-cas, l'interprétation cherche à faire ressortir les similitudes et différences entre les dirigeants et trouver une dynamique cohérente commune. Une recherche suppose un réel énigmatique et une réflexion sur ce réel de sorte qu'une simple accumulation de faits d'observation ne constitue pas une recherche: « ce n'est pas plus de faits qu'il nous faut, c'est plus de pensée » Todorov (1994, p.186).

Mintzberg (2005) a bien identifié les rôles, mais il n'apparaît pas dans ces recherches la façon dont les dirigeants passent d'un rôle à l'autre? Est-ce que ces transitions sont préméditées, anticipées ou totalement dépendants du contexte de situation? L'observation des dirigeants de PME tel que nous l'avons souhaitée pour nos enquêtes et le résultat du croisement des informations collectées en amont devraient nous permettre de comprendre ce passage d'un rôle à l'autre, ce qui n'a encore jamais été étudié.

« On ne peut décomposer précisément que ce que l'on comprend. »
(Mintzberg, 2005).

La mise en place d'un processus de RSE dans les PME suppose une cohérence entre les représentations de l'entrepreneur, les ressources et les outils dont il dispose et les pressions de l'environnement. Une intégration plus effective des objectifs environnementaux ou sociaux dans le management dépend d'une modification du système cognitif du dirigeant. « Le positionnement des PME sur la

responsabilité sociétale et le développement durable est stratégique. Il permet une meilleure gestion du long terme (veille, anticipation des changements, positionnement sur des trajectoires de changement), une meilleure gestion des capitaux humains et sociaux ainsi qu'une meilleure gestion des ressources environnementales. » (Brodhag, Dubruc, Peillon, & Breuil, 2011, p. 86)

Une entreprise engagée dans le développement durable va rechercher un équilibre permanent entre les contraintes et les enjeux visés. Son challenge est de manager l'entreprise pour qu'elle soit: « viable, vivable, équitable. » (Gillet-Goinard, 2006). En se déclarant socialement responsable, l'entreprise assure à ses clients et fournisseurs qu'elle s'applique toujours à satisfaire leurs attentes et à agir au mieux de leurs intérêts communs selon Strandberg, (2004) les dirigeants de PME sont bien placés pour jouer un rôle déterminant afin d'aider leur organisation à réaliser l'objectif de devenir une entreprise responsable sur le plan social et environnemental. Ainsi, le rôle du dirigeant est de communiquer et de mettre en œuvre des idées, des politiques ainsi que des changements culturels et de comportement dans les organisations et, pour cette raison, les dirigeants jouent « un rôle névralgique dans la réalisation des objectifs de l'organisation qui désire intégrer la RSE à toutes ses activités » Strandberg, (2009, p. 5). En effet, la gestion de ressources humaines qui doit être engagée, se reflète dans plusieurs pratiques telles que: « l'amélioration de l'information dans l'entreprise, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle, la responsabilisation du personnel, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations entre hommes et femmes, la mobilité, le souci de l'employabilité des salariés et donc leur formation permanente, la participation aux bénéfices, la diversité des ressources humaines, et la parentalité. » (Tahri, 2010, p. 213) Ainsi, les bonnes pratiques dans les PME contribuent à l'ancrage des valeurs prônées par la RSE. En reflétant le respect que l'entreprise a envers ses salariés, les pratiques de gestion des dirigeants de PME sont un grand facteur d'identification organisationnelle.

Nous avons apprécié les normes comme un instrument pouvant fortement déterminer la contribution à la RSE des dirigeants de PME à partir de l'identification des rôles. Et aussi parce que la place du dirigeant est reconnue dans la norme ISO 26000: « La Direction est également un élément critique pour une gouvernance efficace de l'organisation. Cela vaut non seulement pour les prises de décision, mais aussi pour la motivation des employés à appliquer la responsabilité sociétale et à l'intégrer dans la culture de l'organisation. » (ISO 26000, § 6.2.2).

Les normes ISO sont considérées comme des instruments qui peuvent être utilisés pour faire évoluer l'entreprise (le système) dans lequel s'inscrivent les pratiques de l'entreprise (l'activité et les rôles). L'instrument est un outil qui sert des possibles utilisations. Nous souhaitons avec notre réflexion apporter des éléments de compréhension de ce qui est prescrit dans les normes, considérant ceci comme des ouvertures sur l'analyse des responsabilités des dirigeants.

Nous proposons l'analyse dans une phase exploratoire des normes et plus précisément les prescriptions de la norme ISO 26000. Nous nous sommes focalisés sur les normes ISO, largement reconnues dans le monde industriel, demandées par les clients et les fournisseurs d'après Gorgeu et Mathieu, (1996); Guillen, (2002); Delhaye, (2006). Nous supposons que comme les normes ISO 9001 et ISO 14001, la norme ISO 26000 servira de référence dans la validation des pratiques des entreprises vis-à-vis des parties prenantes, même si celle-ci est basée sur une orientation différente des précédentes. En effet, il ne s'agit pas d'une norme avec une certification obligatoire à mettre en œuvre. « L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte » (AFNOR, 2011). La norme ISO 26000 est un document qui propose des orientations, des directions, des conseils et elle est composée de sujets principaux (la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les bonnes

pratiques des affaires, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal) et de questions (Igalens, 2009).

Nous considérons la norme ISO 26000, « comme un discours prescriptif, une injonction de faire émise par une autorité » Daniellou et Six, (2000). Nous avons pensé créer des instruments pour identifier la RSE des dirigeants de PME à partir des rôles. Cette analyse a pour objectif de comprendre au mieux l'artefact ISO 26000 comme proposant des possibles orientations de l'observation des rôles et de la RSE a dans une organisation de type PME.

Notre hypothèse générale de recherche consiste à affirmer que les dirigeants de PME ont un rôle décisif en matière de responsabilité sociale de leur firme, et notamment dans la mise en œuvre d'une démarche RSE et de prévention des risques. Pour cela, nous n'analyserons pas seulement l'élaboration du Document Unique de Sécurité (DUS), dont l'application est obligatoire pour toutes les entreprises françaises. D'un point de vue empirique, nous analyserons surtout les rôles exercés par les dirigeants à l'aide d'observations réalisées in situ et d'entretiens avec ces chefs d'entreprise, afin notamment de mieux comparer leur contributions respectives et de mieux comprendre la cohérence du travail du dirigeant de PME. Le critère de comparaison et d'analyse sera le rôle. Notre recherche se veut exploratoire nous formulerons des hypothèses plus précises a posteriori.

QUATRIÈME CHAPITRE - L'ANALYSE INTRA CAS À TRAVERS L'EXEMPLE DE LA JOURNÉE DE M. X, GÉRANT D'UNE ENTREPRISE D'ÉLECTRICITÉ

1. INTRODUCTION

Ce chapitre traite de l'analyse intra-cas. Nous avons choisi de présenter la journée de M. X gérant d'une entreprise d'électricité. Compte tenu de l'étendue des données brutes collectées, nous avons fait le choix de n'exposer de manière détaillée qu'un seul cas.

Cette journée est une journée ordinaire du quotidien d'un dirigeant de PME dans l'ensemble des dix journées que nous avons observées: les événements managériaux ont été aussi variés que dans les autres journées, le temps d'observation est moyen (cinq heures trente). De plus, l'entreprise n'est pas un cas extrême. Elle se situe dans une tranche représentative de notre échantillon (10 millions d'euros de chiffre d'affaires, un effectif de 49 personnes) ainsi que l'indiquent les deux tableaux suivants:

Tableau 13:
Répartition en termes de chiffres d'affaires et d'effectif de notre échantillon

Chiffres d'affaires (en millions d'euros)	Nombre d'entreprises dans notre échantillon*
CA < 10€	6
10€ < CA < 100€	4
CA > 100 personnes	10

* En fonction des renseignements que nous avons pu obtenir

Taille de l'entreprise (en nombre de personnes)	Nombre d'entreprises dans notre échantillon*
Taille < 100 personnes	10
10 personnes < Taille < 100 personnes	10
Taille > 100 personnes	0

* En fonction des renseignements que nous avons pu obtenir

Quelques mots sur l'entreprise:

Créée par ses parents il y a quarante ans, cette entreprise a été reprise par le dirigeant actuel à la suite de la maladie de son père. Diplômé d'une école de commerce, il a en quelques années multiplié le chiffre d'affaires par deux.

L'analyse de la journée d'observation suit notre protocole méthodologique, à savoir sur les quatre phrases suivantes:

1. Analyse de contenu du compte-rendu de nos observations et formalisation des rôles;
2. Analyse du portefeuille;
3. Analyse de la fréquence;
4. Analyse de l'enchaînement et de la liaison entre les rôles pour élaborer des propositions sur la dynamique de l'action du dirigeant.

2. LE COMPTE RENDU ET L'ANALYSE DE CONTENU DE LA JOURNÉE DU DIRIGEANT.

2.1 Le compte rendu de la journée

Pour des raisons de confidentialité, ce compte rendu occulte tout ce que le dirigeant nous a demandé de ne pas rendre public: des noms de clients, de

fournisseurs, de personnes connues sur la place, de correspondants téléphoniques avec lesquels M. X s'est entretenu, des chiffres, des noms d'entreprises...En revanche, l'analyse de contenu a été effectuée avec le compte rendu d'origine contenant toutes ces informations et détruit au destructeur de papier en conformité des règles du comité d'éthique de l'université.

La journée du 27 Février 2012

10h00: Accueil dans les locaux du centre-ville.

10h12: Le secrétaire comptable lui apporte un document concernant les budgets prévisionnels. M. X y jette un coup d'œil et lui pose des questions sur les chiffres énoncés. Le secrétaire commente les documents au fur et à mesure que M. X les consulte. Puis, M. X demande le CV d'un candidat postulant pour un poste de chef d'équipe.

10h14: Le téléphone sonne. M. X regarde son agenda pour fixer un rendez-vous à son interlocuteur. Cet interlocuteur est en fait sa mère, Me X qui est administrateur auprès d'une banque locale connue qui se trouve être la banque de l'entreprise.

10h15: M. X raccroche. Puis, il m'explique son emploi du temps de la matinée avant que je n'arrive. Il me dit: « Je suis arrivé au bureau à 9h05. J'ai commencé par faire un point avec mon assistante qui s'occupe aussi des insatisfactions clients. Cette entreprise a une organisation informelle, sans réelle hiérarchie formelle. Bon, je vais maintenant aller prendre un café puis, j'ai l'habitude de faire le tour des bureaux pour dire bonjour à l'ensemble de mes collaborateurs tous les matins ».

10h17: M. X appelle de son téléphone portable et demande à son interlocuteur des renseignements sur les écrans plasma. Il raccroche et redonne à son assistante l'ensemble des informations qu'il a recueillies.

10h22: M. X envoie une série de courriels (nous ne connaissons ni leurs destinataires, ni leur contenu).

10h25: M. X a fini d'envoyer ses courriels. Il trie son courrier. Il m'explique qu'il fait son courrier tout seul: « cela m'aide à rester jeune! », me dit-il en souriant. Il me montre le squelette d'un document qui lui permet de gérer son emploi du temps. C'est une fiche détaillée avec la journée découpée en tranches horaires et une colonne de gestion des priorités. Il me dit: « comme je n'arrivais pas à trouver ce que je voulais, c'est moi qui l'ai créé ».

10h29: Son assistante entre dans le bureau et lui pose une question concernant le versement d'un montant dans une banque. M. X lui indique la procédure à suivre.

10h30: Nous partons pour faire le tour des bureaux. M. X commence par le bureau du secrétaire comptable, puis des techniciens du bureau d'étude et enfin les différents bureaux administratifs et commerciaux.

10h36: M. X discute avec ses collaborateurs de l'atelier. La conversation porte sur la fermeture de la chasse le dimanche suivant.

10h40: Son portable sonne: c'est un appel personnel. Il raccroche au bout d'une minute.

10h41: Le tour des bureaux continue. Il salue tout le personnel en passant rapidement de bureau en bureau.

10h44: M. X entre dans le bureau du Chef de travaux Celui-ci est en discussion avec l'une de ses collaboratrices au sujet du nettoyage des locaux. M. X écoute. La collaboratrice quitte le bureau.

10h46: M. X fait un point avec son Chef des travaux. Il l'informe tout d'abord d'une personne qui l'a contacté pour la formation externe, puis lui parle des chantiers qu'il a visités de bonne heure ce matin. Le Chef des travaux pose des questions sur le budget alloué puis il change de sujet pour parler à M. X de certains collaborateurs qui ne seraient pas encore opérationnels. M. X lui donne des conseils pour gérer ces collaborateurs, puis il lui demande: « Comment ça se passe avec ta nouvelle collaboratrice? ». Il lui demande ensuite de mettre l'accent sur la transmission des consignes. Le Chef de travaux donne son opinion sur cette idée. M. X propose alors d'organiser une réunion de *brainstorming* en interne. Il donne ensuite la date du prochain séminaire de formation qui doit avoir lieu le mois prochain. Le sujet de ce séminaire doit porter sur les objectifs commerciaux. M. X précise que ce séminaire sera certainement très intéressant. Il aborde un nouveau sujet: il demande à son Chef des travaux si les nouveaux véhicules équipés de rampes de sécurité correspondent aux attentes. Le Chef de travaux lui répond qu'ils sont tout à fait conformes. M. X propose alors de prévoir un devis pour l'ensemble de la flotte. Un nouveau sujet est abordé: le Chef des travaux informe M. X qu'un électricien a des revendications salariales et ne veut plus venir travailler le mercredi. M. X écoute, commente cette demande et dit à son Chef des travaux de refuser. Le Chef des travaux est d'accord avec lui explique pourquoi l'aménagement du temps de travail que voudrait cet ouvrier n'est pas possible. M. X pose des questions sur la carrière de cette personne et demande des détails sur cet aménagement du temps de travail. Il demande aussi au Chef des travaux ce qu'il compte faire. Celui-ci répond qu'il veut bien accorder une augmentation de salaire, mais que ce n'est pas possible de lui accorder le mercredi compte tenu de l'activité. Nouveau sujet: M. X propose à son Chef des travaux de venir avec lui à un déjeuner dans la semaine: son collègue refuse en lui disant que son emploi du temps est trop surchargé. Nouveau sujet: M. X demande à son Chef des

travaux de lui faire une étude prévisionnelle sur l'augmentation des fournitures en laiton. Puis, il pose des questions sur le budget que son collaborateur lui a présenté. Il fait des commentaires; il critique notamment l'augmentation automatique que les fournisseurs appliquent régulièrement.

11h05: Il sort du bureau du Chef de travaux.

11h07: Nous sommes dans le bureau d'étude. M. X feuillette les projets en cours et pose des questions au technicien sur ce document. Il l'informe ensuite de la demande de devis pour de nouveaux véhicules équipés La conversation dévie ensuite sur des sujets non professionnels: M. X et son technicien parle ensuite de chien de chasse.

11h11: M. X sort du bureau des techniciens pour entrer dans celui de la comptable. Il ferme la porte. M. X demande à sa comptable si elle est au courant de cet aménagement de travail réclamée par un électricien. Il l'informe qu'il faut refuser et lui explique les raisons de ce refus. Il aborde ensuite un autre sujet: il reproche à sa comptable d'avoir oublié de lui communiquer les contrôles de gestion du mois précédent. La comptable tente de se justifier. M. X revient sur l'importance de lui communiquer en temps et en heures les éléments de suivi et tableaux de bord de gestion afin de piloter correctement cette entreprise. Il demande à sa collaboratrice d'être dorénavant plus vigilante et de ne plus passer à côté de la transmission de ces informations mensuelles.

11h25: La secrétaire de l'accueil entre dans le bureau et donne à M. X une enveloppe.

11h26: La secrétaire de l'accueil repart et M. X reprend son discours sur cet oubli et exige ce dossier complet pour l'après-midi.

11h29: M. X retourne vers son bureau. Il reste un instant dans le bureau de son assistante pour prendre un document et lui demander de réserver une table pour un déjeuner client.

11h31: M. X s'installe à son bureau. Il ouvre son ordinateur et consulte ses courriels. Il consulte ensuite ses comptes bancaires. Il signe ensuite divers courriers et contrats ou avenant pour ses salariés.

11h33: M. X trie son courrier. Il écrit une lettre et demande à son assistante de venir la chercher pour l'envoyer.

11h36: Son portable sonne. Il répond. Il griffonne sur un bout de papier pendant qu'il téléphone. Il demande à son interlocuteur le nombre de réponses pour la réunion organisée par la fédération du bâtiment le soir même. Il commente le chiffre annoncé et pose des questions sur la salle de réception. Il demande qu'il y ait bien un écran pour la présentation PowerPoint.

11h40: M. X raccroche et téléphone avec son poste fixe. Il n'obtient pas son correspondant et raccroche. Son assistante lui passe un interlocuteur: c'est une personne qui vient d'arriver de Paris. M. X note le numéro de téléphone de son interlocuteur et précise à son correspondant qu'il passera le chercher pour l'emmener à la réunion.

11h43: M. X raccroche. Il consulte les appels d'offres publics. Son assistante entre dans son bureau et lui donne les frais de route de la semaine. Elle demande à M. X de vérifier s'il est d'accord pour procéder au règlement de ces factures.

11h44: Son assistante sort du bureau et M. X continue de consulter les appels d'offres publics. Il fait des comparaisons avec les mois précédents. Il consulte son agenda.

11h50: M. X m'informe qu'il déjeune ce midi avec un ami chef d'entreprise

11h52: La comptable entre dans le bureau et propose à M. X un nouveau format de présentation des tableaux de bord. M. X fait des commentaires et indique ce qu'il désire pour cette présentation. Il pose ensuite des questions sur la réalisation d'une plaquette publicitaire. Il revient sur la présentation des tableaux et explique à nouveau ce qu'il veut.

11h55: La Comptable sort du bureau. M. X lit son courrier et appose des commentaires sur des lettres.

11h56: Il essaye de joindre une personne au téléphone, mais n'y parvient pas: il raccroche. Il sort de son bureau et part à la recherche d'une collaboratrice qu'il ne trouve pas.

12h00: Nous sommes en réunions. M. X regarde les chiffres du jour. Le Chef des travaux fait des commentaires. M. X pose des questions sur les estimations pour le mois suivant et aborde la visite des chantiers du matin avant son arrivée au bureau. Une collaboratrice explique à M. X qu'il est difficile d'avoir une vision nette sur la situation à un ou deux mois, car les donneurs d'ordres ne se décident que très tard et la plupart des estimations sont la plupart du temps fausses. M. X écoute et ne fait pas de commentaire.

12h03: M. X sort de la réunion. Il se remet à la recherche de sa collaboratrice qu'il trouve finalement dans le bureau du Chef de travaux.

12h10: Interruption de la journée. M. X me demande de revenir vers 14h. Il va déjeuner pour à la fois un rendez-vous privé et rendez-vous d'affaires.

14h15: M. X donne des instructions à son assistante. Je lui pose des questions sur l'entreprise (date de création, positionnement, segmentation, chiffre d'affaires...) L'entretien dure un quart d'heure.

14h35: M. X regarde à nouveau ces courriels, supprime et répond.

14h40: M. X me donne l'exemplaire de l'intervention qu'il doit faire le soir même pour la fédération du bâtiment où il exerce un mandat. Il téléphone à son assistante pour lui demander de venir dans son bureau. La discussion porte sur l'organisation de cette réunion et la liste des invités. M. X rend la liste à son assistante en lui demandant de rajouter telle ou telle personne. Il prend ensuite la liste de ses collaborateurs et coche pour son assistante les noms des personnes à inviter pour une soirée organisée par le CJD. Il lui donne ses directives. Son assistante fait allées venues de son bureau au bureau de M. X pour lui montrer les différents cartons d'invitation. M. X les regarde, met des annotations sur les cartons et donne ses directives.

14h50: M. X continue de travailler sur les cartons d'invitation. Sur le carton, il y a un numéro de téléphone qui correspond à un répondeur électronique permettant aux invités de laisser leur réponse pour la soirée. M. X fait le numéro de ce répondeur pour vérifier que ça marche bien. Son assistante lui propose de lui ressortir une nouvelle liste d'invités, M. X acquiesce.

14h54: Son assistante sort du bureau et ferme la porte. M. X se met à envoyer à nouveau différents courriels: ce sont des messages très courts qui répondent à ceux reçus. (Nous ne connaissons ni leurs destinataires ni leurs contenus).

15h55: M. X consulte la messagerie de son téléphone portable.

14h56: M. X passe deux communications très rapides. Il se remet ensuite à la lecture de sa boîte électronique. Il annote son agenda puis se remet sur son ordinateur.

15h00: Nous nous dirigeons vers la salle de réunion où doit se dérouler la réunion de chantier du lundi. M. X m'explique que ces réunions consistent à faire le point sur l'avancée des travaux du mois à venir et à débriefer sur les travaux en cours.

15h05: La réunion n'a pas encore commencé. Les collaborateurs arrivent peu à peu. M. X se met à réparer un store qui est cassé.

15h07: La réunion commence. C'est le chef des travaux qui prend la parole et pose des questions à M. X. M. X y répond brièvement. La comptable arrive en retard, M. X l'interroge sur l'avancement de sa demande du matin, M. X l'écoute tout en consultant son agenda. L'assistante de direction arrive et s'assoie à côté de M. X. M. X lui propose de regarder les invitations pour le CJD et de lui donner son avis, il aimerait mettre en avant certain collaborateur avec moins d'ancienneté dans l'entreprise. Le Chef de travaux et la comptable pendant ce temps discutent entre eux.

15h14: La comptable distribue les bons de travaux en cours et a réalisée et les cite un à un. M. X écoute ses collaborateurs puis pose une question sur le nombre de chantiers en cours.

15h15: Le Chef des travaux aborde les problèmes non résolus et à traiter en urgence. M. X ne fait pas de commentaire, mais demande à nouveau à sa comptable le document du matin. La comptable répond d'un signe de tête puis discute avec l'assistante de direction. M. X écoute. Il informe ses collaborateurs des prévisions des travaux pour trimestre suivant et de la situation financière de ces concurrents. Il fait

des annotations sur l'ordre du jour. Il pose des questions pour connaître les détails d'un dossier à traiter. C'est le Chef des travaux qui lui répond. M. X donne des informations commerciales qu'il a obtenues le midi, au cours de son déjeuner.

15h22: Discussion collective sur les chiens: tous les participants à cette réunion possèdent un chien. C'est un sujet qui rassemble et passionne tout le monde et particulièrement M. X.

15h25: L'ordre du jour reprend son cours. Tous les collaborateurs ont des discussions parallèles. M. X écoute. Le Chef des travaux s'adresse à M. X pour l'informer des prochaines personnes qui prendront des congés payés.

15h26: M. X prend la parole: il fait un commentaire sur un litige qui lui paraît très flou. Il s'adresse à la collaboratrice en charge du dossier et propose qu'elle consulte l'avocat de l'entreprise.

15h29: M. X donne toujours son avis sur la gestion du litige. Il demande à sa collaboratrice en charge du dossier de prendre des renseignements auprès du syndicat interprofessionnel pour valider sa décision. M. X enchaîne la discussion sur un autre litige. Il demande de reprendre les éléments du dossier et de les retravailler, cela lui paraît encore assez flou. Il demande des précisions. Le Chef des travaux intervient pour préciser que ce litige est dû au travail insuffisant d'un nouveau collaborateur dont il cite le nom. M. X note le nom sur une feuille et dit qu'il ne le connaît pas encore assez bien.

15h38: La discussion reprend. M. X pose à nouveau des questions sur les chantiers en cours.

15h40: M. X fait à nouveau un aparté: il parle d'un chef d'entreprise qu'il a omis d'inviter à la réunion de ce soir.

15h44: Le Chef de travaux continue dans l'avancée des explications sur les chantiers en cours. M. X écoute tout en regardant ces messages sur son portable. Il pose des questions sur les propos de son Chef de travaux

15h50: Un nouveau dossier de litige est passé au crible. Le collaborateur en charge de ce dossier explique son contenu. M. X fait des commentaires. Tout le monde parle en même temps.

15h55: le téléphone de M. X sonne, il répond. C'est un client.

16h:00 M. X prend des rendez-vous avec certains de ses collaborateurs pour le lendemain. Il note ses RDV dans son agenda. Puis il demande à rencontrer la nouvelle recrue en entretien individuel afin de mieux comprendre ces dysfonctionnements. Tout le monde acquiesce.

16h02: L'assistante de M. X arrive dans la salle de réunion pour apporter des cafés. C'est M. X qui distribue les cafés à l'ensemble de ses collaborateurs.

16h05: Discussion collective sur un nouveau dossier. M. X pose quelques questions de forme concernant ces dossiers puis écoute ses collaborateurs discuter entre eux. Il intervient à nouveau pour reposer une question de forme. Discussion collective pour parler d'un problème en particulier: la discussion part dans tous les sens. L'ambiance est plutôt détendue.

16h11: Un nouveau dossier est étudié. M. X pose une brève question sur le propriétaire du bâtiment en question puis écoute ses collaborateurs discuter entre eux.

16h13: M. X lance le débat sur un autre chantier.

16h15: M. X prend son portable pour y chercher un numéro de téléphone. Il demande au Chef de travaux les dossiers qui seront abordés dans la prochaine réunion. Il consulte son agenda. Il téléphone, pas de réponse.

16h17: Le Chef de Travaux répond à M. X sur la question qu'il vient de lui poser. Il expose les différents sujets que M. X commente.

16h19: L'assistante de direction prend la parole pour intervenir sur le site Internet. M. X écoute, prend son portable, compose un numéro, raccroche, écoute à nouveau son assistante de direction.

16h20: M. X note un numéro de téléphone dans son agenda. L'assistante de direction pose à M. X une question sur un sujet qui serait abordé dans la prochaine réunion de lundi prochain concernant les primes du personnel du mois. C'est le Chef de travaux qui répond. Conversation en aparté entre M. X et l'assistante.

16h23: M. X prend la parole et informe ses collaborateurs du déroulement de la prochaine réunion du CJD et des invitations qu'il pense envoyer.

16h25: M. X donne des précisions sur les objectifs de cette réunion.

16h30: M. X distribue le dépliant indiquant le déroulement de cette réunion et son organisation. Tout le monde est en train de parler en même temps.

16h33: M. X propose à nouveau du café et se sert en premier, tout le monde continue de parler en même temps.

16h35: Le Chef de travaux prend à nouveau la parole et donne son avis sur le dépliant que M. X vient de leur distribuer. M. X écoute, acquiesce, feuillette à nouveau le dépliant. Le Chef de travaux continue ses explications.

16h40: M. X prend la parole et informe le Chef de travaux de son accord pour les différents budgets demandés (achats) Il prend des notes sur son bloc-notes sur les commentaires faits par le Chef de travaux. Il demande à son assistante d'organiser une réunion avec d'autres collaborateurs dans la semaine notamment les représentants du personnel.

16h42: Le Chef de travaux continue ses commentaires. M. X prend la parole pour faire une remarque sur un salarié en arrêt de maladie depuis plusieurs semaines.

16h49: M. X demande à ce que l'on puisse prendre de ces nouvelles et fait part de sa surprise que la démarche n'est pas déjà été faite. Il en profite pour demander si il y d'autres problèmes de cette nature.

16h50: M. X et le Chef de travaux échangent des commentaires sur la gestion du personnel. Tout le monde parle en même temps.

16h56: La comptable prend la parole pour poser une question sur la gestion des arrêts maladie. M. X écoute, mais ne répond pas à la question.

17h00: M. X écoute ses collaborateurs qui discutent entre eux. Il donne des directives sur la manière de gérer le stress, la pression des chefs d'équipes et l'absentéisme.

17h04: Discussion entre collaborateurs. M. X écoute. Le Chef des travaux fait une violente critique sur un chef d'équipe: M. X lui demande de se calmer. Tous les

autres collaborateurs interviennent et demandent au Chef des travaux de se calmer. M. X essaye de le convaincre et la discussion part dans tous les sens. M. X intervient à nouveau pour demander à son Chef des travaux de se calmer.

17h09: La discussion s'est apaisée. Le Chef des travaux reprend le cours de ses commentaires. L'assistante de direction fait elle aussi des commentaires. M. X écoute.

17h11: Tout le monde fait des commentaires en même temps. M. X écoute et discute en aparté avec le Chef des travaux sur le fait qu'il a été très virulent dans ses propos.

17h14: Le Chef des travaux continue de faire ses commentaires. M. X écoute ses collaborateurs qui parlent tous ensemble.

17h17: M. X écoute le Chef de travaux, puis il fait des commentaires sur ce que ce dernier dit.

17h20: Un nouveau cas est exposé par le Chef de travaux. M. X écoute et acquiesce.

17h25: M. X écoute ses collaborateurs qui parlent entre eux.

17h26: M. X commente le précédent cas exposé. Puis, il donne des directives sur la manière dont il faut améliorer les relations avec l'ensemble du personnel.

17h30: Le Chef des travaux reprend ses commentaires. M. X écoute. Le Chef des travaux termine ses commentaires. Ma journée avec M. X est finie.

Quelques commentaires sur le compte rendu:

Notre observation du travail au quotidien de M. X a duré cinq heures et trente minutes. Ce dirigeant étant passé sur ses chantiers le matin dès 7h00, pour arriver à son bureau à 9h05. Il a eût un déjeuner client et une réunion patronal le soir à 20h00. Ce temps se situe dans la moyenne des observations sur l'ensemble des journées dirigeant effectuées. Cette journée s'est composée de six évènements managériaux différents: réunions programmées, réunions non programmées, bureau, coups de téléphone, interaction avec l'observateur et tours.

L'analyse intra-cas débute par l'émergence des rôles et la construction de la base de données. L'analyse de contenu du compte rendu nous permet de remplir cet objectif.

2.2 L'analyse de contenu et l'émergence des rôles

Le découpage du texte du compte rendu permet, par le biais de l'analyse de contenu, de faire émerger les rôles. Le tableau 13 ci-dessous présente ainsi une partie de la construction de la base de données. Le lecteur pourra retrouver l'ensemble de la base de données dans les annexes. De plus, pour des raisons pratiques, nous ne présenterons ici que les sept premières colonnes (sur les quinze, servant à l'analyse complète de la journée). Les autres colonnes seront présentées au fur et à mesure des besoins de l'analyse.

Tableau 14:
La base de données de M. X

Nb de rôles	Ligne du compte rendu	Description de la journée <i>manager</i>	Méta-rôles	Les dix rôles de Mintzberg	Rôles observés	Évènements managériaux
21	32	Le portable de M. X sonne (...) il raccroche au bout d'une minute	Information	Diffuseur	Recevoir ou donner des coups de téléphone	Téléphone
22	33	M. X salue tout le personnel en passant rapidement de bureau en bureau	Rôle interpersonnel	Agent de liaison	Interaction avec les personnels	Tours
23	36	M. X écoute	Information	Observateur actif	Écouter	Tours
24	38	M. X fait un point avec son Chef des travaux	Rôle interpersonnel	Agent de liaison	Travailler avec autrui	Réunion non programmée
25	38	Il l'informe d'une personne qui l'a contacté	Information	Diffuseur	Informer	Réunion non programmée
26	41	M. X lui donne des conseils	Rôle interpersonnel	Leadership	Donne des conseils	Réunion non programmée
27	42	Il demande	Rôle interpersonnel	Leadership	Superviser	Réunion non programmée
28	42	Il demande	Décision	Entrepreneur	Se préoccupe de l'opérationnel	Réunion non programmée
29	42	M. demande à son Chef des travaux de procéder à des achats	Rôle interpersonnel	Leadership	Donne des directives	Réunion non programmée
30	43	Et de proposer ... poser des questions	Décision	Entrepreneur	Rechercher de nouvelles idées	Réunion non programmée
31	45	M. X (...) propose d'organiser une réunion en interne	Décision	Entrepreneur	Organiser des réunions	Réunion non programmée
32	48	Il donne la date du prochain séminaire qui doit avoir lieu un mois après	Information	Diffuseur	Informer	Réunion non programmée

Nb de rôles	Ligne du compte rendu	Description de la journée <i>manager</i>	Méta-rôles	Les dix rôles de Mintzberg	Rôles observés	Évènements managériaux
33	50	M. X s'exprime sur l'intérêt de ce séminaire	Information	Diffuseur	Donne son opinion	Réunion non programmée
34	51	Il demande à son assistante qui sera effectivement disponible	Information	Observateur actif	Recherche information	Réunion non programmée
35	55	M. X s'inquiète et propose	Décision	Entrepreneur	Recherche de nouvelles idées	Réunion non programmée
36	55	M. X s'inquiète et propose	Décision	Entrepreneur	Décider	Réunion non programmée
37	59	M. X écoute	Information	Observateur actif	Écouter	Réunion non programmée
38	59	Fait des commentaires	Information	Diffuseur	Donne son opinion	Réunion non programmée
39	59	Dit à son collègue de refuser	Décision	Entrepreneur	Décider	Réunion non programmée
40	61	M. X pose des questions...	Information	Observateur actif	Recherche information	Réunion non programmée
41	62	Demande des détails...travail	Rôle interpersonnel	Leadership	Superviser	Réunion non programmée
42	63	Il demande aussi au C des T...faire	Rôle interpersonnel	Leadership	Être à l'écoute des initiatives individuelles	Réunion non programmée
43	67	M. X propose	Rôle interpersonnel	Leadership	Jouer le rôle de canaux de communication	Réunion non programmée
44	63	M. X demande à son directeur de lui faire une étude ...	Rôle interpersonnel	Leadership	Donne des directives	Réunion non programmée
45	63	M. X demande à son directeur de lui faire une étude	Décision	Entrepreneur	Être le gardien de la concurrence	Réunion non programmée

Nb de rôles	Ligne du compte rendu	Description de la journée <i>manager</i>	Méta-rôles	Les dix rôles de Mintzberg	Rôles observés	Évènements managériaux
46	69	M. X pose des questions sur l'activité présentée par son collaborateur	Information	Observateur actif	Recherche information	Réunion non programmée
47	69	M. X pose des questions sur l'activité présentée par son collaborateur	Rôle interpersonnel	Leadership	Superviser	Réunion non programmée
48	70	Il fait des commentaires	Information	Diffuseur	Donne son opinion	Réunion non programmée
49	70	Il critique...	Rôle interpersonnel	Leadership	Superviser	Réunion non programmée
50	73	M. X examine les résultats	Décision	Entrepreneur	Être le gardien de la concurrence	Tours
51	74	Pose des questions	Information	Observateur actif	Recherche information	Tours

Cette base de données brute est le point de départ de l'ensemble de notre analyse. En effet, la formalisation et la classification des rôles sont des moyens de mettre en évidence le portefeuille de rôles, d'analyser la fréquence, les enchaînements et les liaisons entre les rôles. Les sections suivantes présentent le déroulement de notre analyse.

3. LES ÉTAPES DE LA DESCRIPTION

3.1 Le portefeuille de rôles ou la mise en évidence de la variété des rôles

Nous rappelons que le portefeuille des rôles est un portefeuille global composé de l'intersection entre le portefeuille des rôles repérés par notre observation et le portefeuille de rôles cochés dans notre grille de la littérature.

3.1.1 *Le portefeuille des rôles observés*

Ce portefeuille se compose de 38 rôles.

Tableau 15:
Le portefeuille des rôles observés

	Méta rôles	Les rôles de Mintzberg	Rôles observés	
1	Décision	Entrepreneur	Animer une réunion	
2			Classer son courrier	
3			Concevoir	
4			Décider	
5			Être le gardien de la concurrence	
6			Être proche des produits	
7			Faire des prévisions	
8			Organiser des réunions	
9			Planifier	
10			Rechercher de nouvelles idées	
11			Se préoccupe de l'opérationnel	
12			Travailler avec les secrétaires	
13			Diffuseur	Détenir un savoir, Être un expert
14				Donner son opinion
15				Échange d'informations
16				Écrire
17				Informar
18				Recevoir ou donner des coups de téléphone
19	Rédiger courrier et rapports			
20	Observateur actif	Écouter		
21		Lire		
22		Rechercher l'information		
23		Traiter l'information		
24	Relations interpersonnelles	Agent de liaison	Interagir avec les personnels	
25			Rencontrer les opérationnels	

Méta rôles	Les rôles de Mintzberg	Rôles observés
26		Travailler avec autrui
27	Leadership	Contrôler
28		Donner des conseils
29		Donner des directives
30		Être à l'écoute des initiatives individuelles
31		Être proche des produits
32		Évaluer la qualité du travail accompli
33		Jouer le rôle de canaux de communication
34		Maintenir une direction informelle
35		Rechercher un consensus
36		Sanctionner
37		Superviser
38		Utiliser son influence

Parallèlement, nous nous sommes détachés de l'analyse de contenu pour repérer cette fois-ci les rôles dans notre analyse de la littérature. En nous appuyant sur les ouvrages de Mintzberg (2005) et Torres (1998) qui ont travaillé respectivement sur les rôles du dirigeant et du dirigeant de PME.

3.1.2 Le portefeuille des rôles du dirigeant cochés dans la grille de la littérature

Ce portefeuille se compose de 37 rôles.

Tableau 16:
Le portefeuille des rôles cochés dans la grille de la littérature

	Méta rôles	Les rôles de Mintzberg	Description du rôle dans la littérature	
1	Décision	Entrepreneur	Choisir les ressources	
2			Concevoir	
3			Décider, Décider en fonction du contexte organisationnel donné	
4			Définir le système de communication	
5			Faire un travail individuel	
6			Gérer l'organisation	
7			Faire de la veille concurrentielle	
8			Organiser des réunions	
9			Rechercher de nouvelles idées	
10			Trouver et résoudre les problèmes	
11			Utiliser les ressources de l'organisation	
12	Information	Diffuseur	Acquérir, traiter et échanger l'information	
13			Diffuser l'information; Informer	
14			Écrire	
15			Rédiger des courriers et des rapports	
16			Recevoir et donner des coups de téléphone	
17			Observateur actif	Collecter et traiter l'information, rechercher l'information, s'informer
18				Écouter
19				Faire des prévisions
20				Lire
21	Relations inter-personnelles	Agent de liaison	Avoir des relations interpersonnelles externes et internes	
22			Être un agent de liaison	
23			Interagir avec les personnels	

Méta rôles	Les rôles de Mintzberg	Description du rôle dans la littérature
24		Jouer le rôle de canaux de communication pour la coordination du système coopératif
25		Parler avec les personnels
26		Travailler avec autrui
27	Leadership	Assurer l'influence de la décision
28		Contrôler
29		Créer un consensus (=chercher appui des personnels)
30		Détenir du savoir, être un expert
31		Développer une identité collective, Donner un sentiment d'appartenance
32		Diriger, commander
33		Être à l'écoute des idées et initiatives individuelles
34		Évaluer le travail des personnels
35		Superviser
36		Utiliser son influence
37	Symbole	Être le symbole de son organisation

Le portefeuille global est la somme du portefeuille des rôles observés et du portefeuille des rôles cochés dans la grille dégagée de la littérature. Nous rappelons que les rôles qui sont communs aux deux portefeuilles ne sont pris en compte qu'une seule fois.

3.1.3 *Le portefeuille global de la journée de M. X*

Le portefeuille global se compose de 50 rôles

Tableau 17:
Le portefeuille global des rôles de la journée de M. X

	Méta rôles	Les rôles de Mintzberg	Les rôles du portefeuille global
1	Décision	Entrepreneur	Animer une réunion
2			Choisir les ressources
3			Classer son courrier
4			Concevoir
5			Décider, Décider en fonction du contexte organisationnel donné
6			Définir le système de communication
7			Être le gardien de la concurrence
8			Être proche des produits
9			Faire des prévisions
10			Gérer l'organisation
11			Maintenir le système de communication
12			Organiser des réunions
13			Planifier
14			Rechercher de nouvelles idées
15			Se préoccuper de l'opérationnel
16			Travailler seul
17			Travailler avec les secrétaires
18			Trouver et résoudre les problèmes
19			Utiliser les ressources de l'organisation
20	Information	Diffuseur	Acquérir, traiter et échanger l'information
21			Détenir un savoir, Être un expert
22			Diffuser l'information; Informer
23			Donner son opinion

	Méta rôles	Les rôles de Mintzberg	Les rôles du portefeuille global
24			Écrire
25			Recevoir ou donner des coups de téléphone
26			Rédiger des courriers et des rapports
27		Observateur actif	Collecter et traiter l'information, rechercher l'information, s'informer
28			Écouter
29			Lire
30	Relations inter-personnelles	Agent de liaison	Avoir des relations interpersonnelles externes et internes
31			Être un agent de liaison
32			Interagir avec les personnels
33			Jouer le rôle de canaux de communication pour la coordination du système coopératif
34			Parler avec les personnels
35			Rencontrer les opérationnels
36			Travailler avec autrui
37		Leadership	Assurer l'influence de la décision
38			Contrôler
39			Créer un consensus (=chercher l'appui des personnels)
40			Détenir du savoir, être un expert
41			Développer une identité collective, Donner un sentiment d'appartenance
42			Diriger, commander
43			Donner des conseils
44			Être à l'écoute des initiatives individuelles
45			Évaluer la qualité du travail accompli
46			Maintenir une direction informelle
47			Sanctionner
48			Superviser
49			Utiliser son influence
50		Symbole	Être le symbole de son organisation

Les cinquante rôles du portefeuille global se répartissent de la manière suivante:

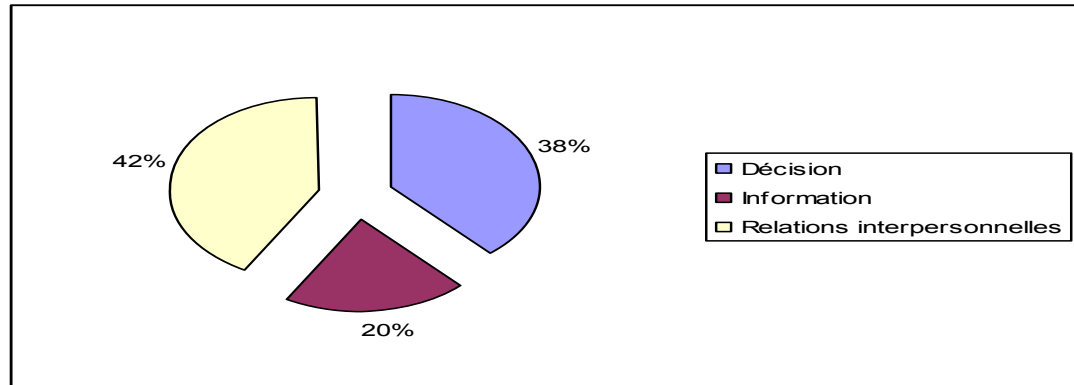


Figure 13: La répartition des rôles du portefeuille global

38 % des rôles sont liés à la décision, 20 % des rôles sont liés à l'information et 42 % des rôles sont liés aux relations interpersonnelles. Parmi les rôles liés aux relations interpersonnelles, les rôles du leadership représentent 60 %. Parmi les rôles liés à la décision, les rôles d'entrepreneur représentent la totalité des rôles liés à la décision.

Ainsi, les rôles liés aux relations interpersonnelles, et plus particulièrement les rôles liés au leadership, représentent les rôles plus variés au cours d'une journée de travail; les rôles de la décision sont uniquement des rôles d'entrepreneur.

Notre étude est tournée vers l'intérieur de l'organisation, car, la plupart du temps, nous observons le dirigeant dans un contexte interne. De plus, notre protocole méthodologique fait que, si par exemple le dirigeant envoie un mail, c'est-à-dire qu'il se tourne vers l'extérieur de l'organisation, nous ne pouvons pas voir ce qu'il écrit ni à qui il écrit. Les dix rôles de Mintzberg servent à classer les rôles. Ce sont donc des ensembles de rôles. Parmi ces ensembles, certains peuvent être qualifiés comme spécifiquement internes ou externes à l'organisation. Le tableau 18 ci-dessous montre une répartition des rôles internes et/ou externes à l'organisation.

Tableau 18:
La répartition des dix rôles de Mintzberg
en rôles internes et /ou externes à l'organisation

Les dix rôles de Mintzberg	Nature des rôles
DÉCISION:	
Entrepreneur	Interne
Régulateur	Interne
Répartition de ressources	Interne
Négociateur	Interne et externe
INFORMATION:	
Diffuseur	Interne et externe
Observateur actif	Interne et externe
Porte-parole	Externe
RELATIONS INTERPERSONNELLES:	
Leader	Interne
Agent de liaison	Interne et externe
Symbole	Interne et externe

La répartition des dix rôles de Mintzberg en rôles internes et/ou externes à l'organisation nous montre que les rôles d'entrepreneur et de leader sont des rôles spécifiquement internes. Or, ce sont les rôles les plus variés du portefeuille global des rôles. Nous pouvons alors penser que le travail du dirigeant au quotidien privilégie les rôles qui sont spécifiquement orientés vers l'intérieur de l'organisation. C'est ce qui se dégage de leurs discours, le dirigeant A dit « *il nous faut identifier les zones de synergie pertinentes et les zones de frottement majeures* ». Le dirigeant B explique « *je dois mettre à plat les enjeux communs, partager les objectifs et les contraintes réciproques* ». De la même manière, le portefeuille est relativement peu orienté vers des rôles qui sont à la fois internes et externes à l'organisation. Le dirigeant C dit « *apprendre à communiquer* » en parlant de ses équipes, et le dirigeant D « *partager les histoires respectives et définir les valeurs communes* ». Et enfin le dirigeant E affirme « *méta-communiquer périodiquement* » et aussi « *célébrer les victoires communes* ».

On retrouve une très grande similitude de la réalité observée pour chacun des entretiens réalisés des dirigeants de PME dans les attitudes et les sentiments. C'est pourquoi nous n'insérerons que peu d'extraits des entretiens afin d'éviter les redites.

Le portefeuille de rôles du dirigeant

Proposition 1: Le portefeuille de rôles du dirigeant au quotidien est essentiellement composé des rôles d'entrepreneur et de leader.

Proposition 2: Le portefeuille des rôles du dirigeant au quotidien est concentré sur les rôles orientés vers l'intérieur de l'organisation.

Ces deux propositions de portefeuille de rôles sont les conclusions de la première étape dans notre protocole de description des rôles du dirigeant au quotidien. La deuxième étape porte sur l'analyse de la fréquence des rôles, c'est-à-dire sur les rôles les plus fréquemment joués au cours de la journée de travail du dirigeant.

3.2 La fréquence des rôles: mise en évidence des rôles les plus fréquemment joués et leur répartition par évènement managérial

3.2.1 Mise en évidence des rôles les plus fréquemment joués

Au cours de notre observation, M. X a enchaîné 208 épisodes de rôles. Ceux-ci sont répartis de la manière suivante:

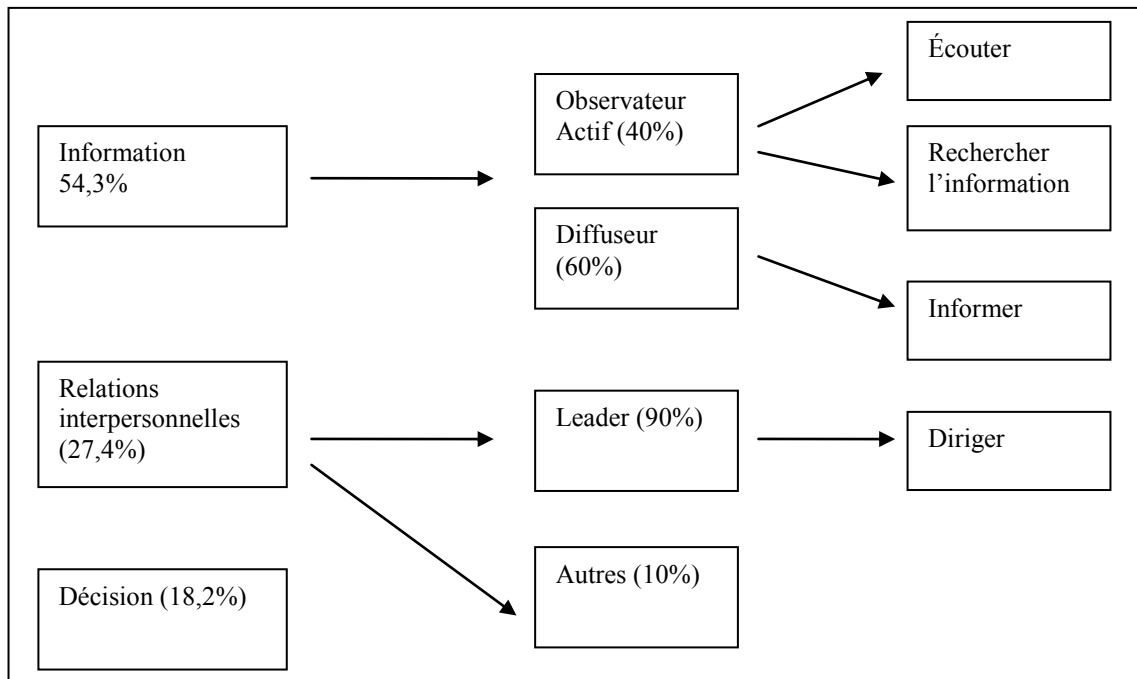


Figure 14: Répartition des rôles les plus fréquemment joués par M. X

Les rôles les plus fréquemment joués sont les rôles liés à l'information. Ils représentent plus de la moitié des épisodes de rôles joués au cours d'une journée. Parmi les rôles de l'information, les ensembles de rôles « observateur actif » et « diffuseur » représentent respectivement 40 et 60 % de l'ensemble des rôles liés à l'information. Parmi eux, les rôles « Rechercher l'information », « Informer » et « Écouter » sont les rôles liés à l'information les plus fréquemment joués. De la même manière, les rôles de leader représentent 90 % des rôles liés aux relations interpersonnelles. Dans cette catégorie de rôles, c'est le rôle « diriger » qui est le plus fréquemment joué.

Mise en évidence des rôles les plus fréquemment joués

Proposition 3: Les rôles les plus fréquemment joués sont les rôles liés à l'information.

L'analyse détaillée des rôles les plus fréquemment joués montre que les rôles: informer, rechercher l'information, écouter et diriger sont les épisodes de rôles les plus fréquemment joués. En effet, ces rôles représentent plus de 40 % de

l'ensemble des 208 épisodes de rôles. La prochaine section s'attache à montrer à quel évènement managérial se rattachent plus particulièrement ces rôles.

3.2.2 Répartition des rôles les plus fréquemment joués par évènement managérial

La journée de M. X a mis en avant les évènements managériaux suivants: Bureau, téléphone, Interaction avec l'observateur, Réunion non programmée, Réunion programmée et Tour du personnel. Nous nous proposons alors de constater à quel évènement managérial, les rôles les plus fréquemment joués peuvent se rattacher.

Le tableau suivant présente une synthèse de résultats:

Tableau 19:
La répartition des rôles les plus fréquents / évènement managérial

Évènement managérial (EM)	Pourcentage de l'EM par rapport au temps total d'observation	Rôles les plus fréquents par évènement managérial
Réunion programmée	50 %	Rechercher l'information Écouter Diriger
Réunion non programmée	6 %	Rechercher l'information
Téléphone	15 %	Rechercher l'information
Bureau	15 %	Diriger
Interaction avec l'observateur	8 %	Informer
Tour	6 %	Informer

La répartition des rôles les plus fréquents par évènement managérial montre que:

1. Le dirigeant privilégie la recherche d'information dans les réunions non programmées et au téléphone;

2. Le dirigeant informe lorsqu'il fait un tour dans l'entreprise;
3. Le dirigeant dirige lorsqu'il travaille dans son bureau;
4. Le dirigeant recherche l'information, écoute et dirige en réunion programmée.

Les réunions programmées représentent 50 % du temps d'observation de la journée de M. X. Cela signifie que c'est l'évènement managérial dans lequel notre dirigeant a passé le plus de temps. Notre protocole méthodologique centre l'analyse de la fréquence des rôles par évènement managérial sur l'évènement managérial le plus significatif, en termes de temps, de la journée d'observation. Nous nous attacherons alors uniquement aux réunions programmées pour la construction des propositions qui vont suivre.

L'étude de la fréquence dans « les réunions programmées » indique que le dirigeant s'attache avant tout à rechercher l'information, à écouter ses collaborateurs et à donner des directives. Existe-t-il une dynamique particulière de ces rôles? L'étude des enchaînements et des liaisons des rôles nous permettra peut-être de répondre à cette question.

La répartition de la fréquence des rôles par évènement managérial

Proposition 4: « Recherche l'information », « Écouter » et « Diriger » sont les rôles les plus fréquents dans un évènement managérial de réunion programmée.

4. LES ÉTAPES DE LA DÉTERMINATION CAUSALE

La dynamique de l'action du dirigeant traite du thème de la fragmentation et de la cohérence. Notre analyse causale se scinde en deux étapes: l'analyse de l'enchaînement des rôles et la liaison entre les rôles.

Le périmètre de l'analyse de l'enchaînement des rôles porte sur les trois rôles les plus fréquemment exercés dans l'évènement managérial le plus significatif

en termes de temps. Pour la journée de M. X, il s'agit alors d'étudier les rôles « Rechercher l'information », « Écouter » et « Diriger » dans les réunions programmées. La fréquence d'apparition (d'un mot, d'une phrase ou d'un thème) pour chaque dirigeant enquêté, nous permet d'en estimer le poids. Par exemple, la transmission verbale d'information à des subordonnés ou bien faire suivre le courrier dans l'organisation dans un but d'information, ou communication instantanée.

4.1 L'analyse de l'enchaînement des rôles

4.1.1 L'enchaînement des rôles à partir du rôle « Rechercher l'information »

Parmi les triptyques composés du rôle « Rechercher l'information », un triptyque a un taux de répétition significatif. Nous avons considéré qu'un taux de répétition significatif commençait à partir de 15 %. Ce triptyque a un taux de répétition de 25 %. Il s'agit du triptyque: « Maintenir une direction informelle – Rechercher l'information – Maintenir une direction informelle ».

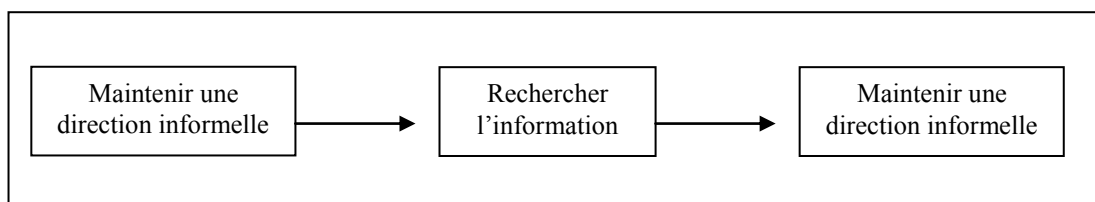


Figure 15: Le triptyque de la recherche d'information

De ce triptyque, nous posons la proposition suivante:

La répartition de la fréquence des rôles par évènement managérial

Proposition 5: Dans les réunions programmées, le maintien d'une direction informelle est utilisé par le dirigeant pour la recherche d'informations.

4.1.2 L'enchaînement des rôles à partir du rôle « Écouter »

Aucun triptyque n'a de taux de répétition significatif.

4.1.3 L'enchaînement des rôles à partir du rôle « Diriger »

Aucun triptyque n'a de taux de répétition significatif.

L'enchaînement des rôles

L'enchaînement des rôles a permis de trouver un triptyque significatif autour du rôle « *Rechercher l'information* ». Nous en avons déduit la proposition suivante:

Proposition 5: Dans les réunions programmées, le maintien d'une direction informelle est utilisé par le dirigeant pour la recherche d'informations.

4.2 L'analyse de la liaison entre les rôles

L'analyse de la liaison entre les rôles, identifié les taux de liaison entre les rôles pour les rôles les plus fréquemment joués est l'objectif de paragraphe. Nous nous sommes donc attachés à rechercher des taux de liaison pour les rôles « Rechercher l'information », « Écouter » et « Diriger » dans l'évènement managérial « Réunion programmée ». Le seul résultat significatif en termes de taux de liaison que nous avons trouvé est que les rôles « écouter et diriger » sont liés à 30 %. Cela signifie que lorsque nous prenons le rôle « Écouter », dans 30 % des cas, le rôle « Diriger » le précède ou le suit.

Les taux de liaison entre les rôles

Les liaisons entre les rôles ne viennent pas renforcer l'enchaînement des rôles. En effet, nous n'avons pas trouvé de taux de liaison significatif entre les rôles "Maintenir une direction informelle" et "Rechercher l'information". En revanche, l'analyse des taux de liaison montre que les rôles "Écouter" et "Diriger" sont liés à 30 %.

5. SYNTHÈSE ET CONCLUSION DE LA JOURNÉE DE M. X

5.1 Synthèse de l'analyse descriptive

Le schéma suivant résume l'analyse du portefeuille de rôles et de la fréquence.

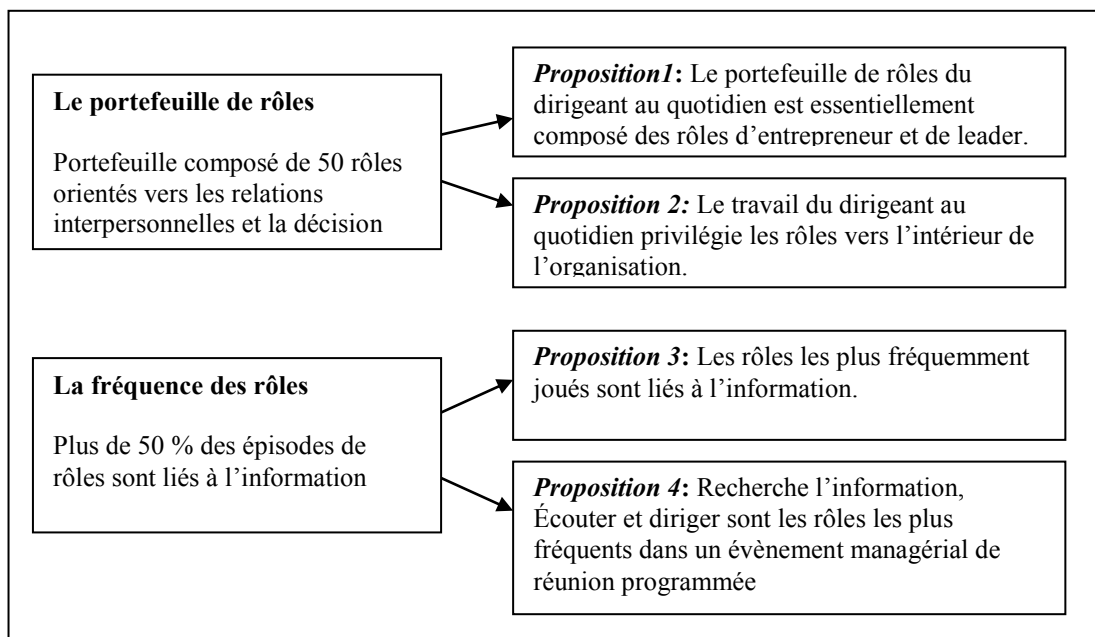


Figure 16: Analyse du portefeuille de rôles et de la fréquence

5.2 Synthèse de l'analyse dynamique

Le schéma suivant résume la dynamique des rôles dans les réunions programmées.

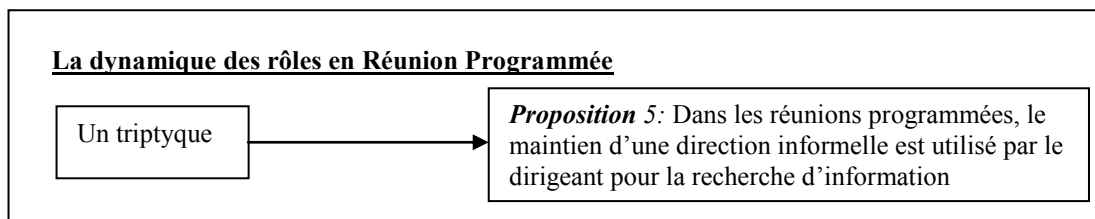


Figure 17: La dynamique des rôles dans les réunions programmées

6. CONCLUSION

Nous avons illustré l'analyse intra cas par l'exemple de la journée de M. X, Gérant d'une PME. Cette analyse suit l'ensemble du protocole méthodologique que nous avons décrit précédemment. Son déroulement montre que le protocole est opérationnel et qu'il est ainsi possible d'analyser les rôles d'une journée de dirigeant en s'appuyant sur le compte rendu de cette journée. Reprenons quelques conclusions intéressantes:

1. Les rôles du dirigeant au quotidien sont très variés: le portefeuille de M. X contient 50 rôles répartis en 42 % de rôles interpersonnels, 38 % de rôles de la décision et 20 % de rôles de l'information. Ainsi, le portefeuille global représente 50 % de l'ensemble des rôles décrits par la littérature (grille des 104 rôles);
2. 54,3 % des rôles les plus fréquemment joués sont des rôles de l'information;
3. Si nous prenons la répartition du portefeuille global des rôles et les rôles les plus fréquemment joués, nous aboutissons à l'analyse suivante: 20 % des rôles du portefeuille représentent 54,3 % des rôles les plus fréquemment joués. La répartition des rôles joués au cours d'une journée est ainsi plutôt diffuse;
4. Les dynamiques des rôles sont très complexes et peu répétitives.

L'analyse intra cas a été faite pour l'ensemble des dix journées que nous avons observées. Cela signifie que pour chacune d'entre elles, nous avons construit un portefeuille global, analysé la fréquence des rôles et recherché une dynamique. Les tableaux présentés dans le chapitre ci-après donnent une synthèse des analyses intra cas des dix journées de dirigeant. L'ensemble de ces tableaux permettra au lecteur d'avoir un accès rapide aux principales conclusions. Le chapitre suivant présentera les conclusions de l'analyse inter-dirigeants.

CINQUIÈME CHAPITRE - PERSPECTIVES DE LA DYNAMIQUE DU DIRIGEANT AU QUOTIDIEN

1. INTRODUCTION

Nous avons entrepris cette thèse avec une ambition principale qui était de répertorier les rôles du dirigeant et de comprendre leurs contributions à la RSE. Pour répondre à cette question, nous avons décomposé notre problématique initiale en trois questions de recherche auxquelles nous souhaitons avoir répondu, sur la base d'une analyse approfondie de plusieurs journées d'observation de dirigeants.

La première question de recherche portait sur l'identification des rôles du dirigeant au quotidien. Le portefeuille moyen des rôles observés comporte 43 rôles, ce qui montre qu'il était possible, au cours d'une journée moyenne d'observation de sept heures, de cerner une partie de la réalité de l'action managériale.

Nous rappelons au lecteur que les quarante-trois rôles du portefeuille moyen représentent un tiers de l'ensemble des rôles décrits par la littérature sur le travail du dirigeant. De plus, l'analyse de la fréquence des rôles a conclu que les rôles de l'information étaient les rôles les plus fréquemment joués. De l'ensemble des résultats sur l'identification des rôles, nous avons posé comme hypothèse centrale que les rôles de l'information étaient des rôles fondateurs des rôles du dirigeant au quotidien.

Dans la deuxième question, nous nous interrogeons sur la cohérence de cet ensemble de rôles. Nous avons ainsi trouvé une cohérence possible modélisée autour des analyses des enchaînements de rôles et des taux de liaisons de l'ensemble de

notre échantillon. Les rôles joués par le dirigeant au quotidien suivent une cohérence ou les rôles de l'information servent d'alimentation aux rôles du leadership.

Enfin, la dernière question, complémentaire à la deuxième, portait sur les points communs et les différences entre les dirigeants. Nous avons ainsi montré que tous les rôles étaient concentrés sur une majorité des rôles de l'information et qu'il existait un socle commun de rôles composés par la trilogie des rôles « Diriger », « Rechercher l'information » et « Informer ».

L'architecture de notre discussion a pour but de consolider le cadre conceptuel. La première partie confirme les similitudes entre les dirigeants et présente des pistes pour expliquer leurs différences. La seconde partie sur les rôles du dirigeant s'attache à confronter les modèles issus de la littérature aux conclusions de nos recherches.

Le premier tableau présente la fiche synthétique des portefeuilles des rôles et des analyses de fréquence. Le deuxième tableau est un résumé des enchaînements de rôles et des taux de liaisons entre les rôles.

Tableau 20:
Fiche synthétique des dix analyses intra cas – Portefeuilles et Fréquences

Entreprise	Dirigeant	Répartition du portefeuille de rôles (en %)	Fréquence des rôles	
A	X	40 rôles	Rôles de l'information: 71,4 %	
		Décision		27,50 %
		Information		27,50 %
		Relations interpersonnelles		45,00 %
B	X	53 rôles	Rôles de l'information: 66,4 %	
		Décision		30,20 %
		Information		24,50 %
		Relations interpersonnelles		45,30 %

Entreprise	Dirigeant	Répartition du portefeuille de rôles (en %)		Fréquence des rôles
C	X	51 rôles		Rôles de l'information: 50 %
		Décision	31,00 %	
		Information	22,00 %	
		Relations interpersonnelles	47,00 %	
D	X	60 rôles		Rôles de l'information: 54,7 %
		Décision	44,60 %	
		Information	23,30 %	
		Relations interpersonnelles	30,00 %	
E	X	51 rôles		Rôles de l'information: 56,1 %
		Décision	43,10 %	
		Information	27,40 %	
		Relations interpersonnelles	29,40 %	
F	X	49 rôles		Rôles de l'information: 54,3 %
		Décision	38,70 %	
		Information	20,40 %	
		Relations interpersonnelles	40,80 %	
G	X	52 rôles		Rôles de l'information: 52,3 %
		Décision	36,50 %	
		Information	30,70 %	
		Relations interpersonnelles	32,60 %	
H	X	48 rôles		Rôles de l'information: 61,3 %
		Décision	43,80 %	
		Information	22,90 %	
		Relations interpersonnelles	33,30 %	
I	X	69 rôles		Rôles de l'information: 57,9 %
		Décision	39,10 %	
		Information	26,10 %	
		Relations interpersonnelles	34,80 %	

Entreprise	Dirigeant	Répartition du portefeuille de rôles (en %)	Fréquence des rôles
J	X	33 rôles	Rôles de l'information: 73,1 %
		Décision	21,20 %
		Information	39,30 %
		Relations interpersonnelles	39,30 %
		Décision	42,80 %
		Information	20,60 %
		Relations interpersonnelles	36,50 %
		Décision	43,50 %
		Information	20,50 %
		Relations interpersonnelles	35,80 %

2. SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES ENTRE LES DIRIGEANTS

Nous commencerons cette dernière section par les similitudes entre les dirigeants en reprenant de manière détaillée certains points de nos conclusions. Puis, nous analyserons les différences entre les dirigeants en intégrant une réflexion sur les effets de contexte.

2.1 Les similitudes entre les dirigeants: la dynamique commune du dirigeant au quotidien

2.1.1 Points communs dans le portefeuille de rôles

Nous avons montré que le portefeuille moyen des rôles était composé de 43 rôles. Parmi eux, 6 rôles sont communs à 100 % de notre échantillon, 17 sont communs à 85 % des dirigeants et 33 sont communs à 50 % des dirigeants.

L'ensemble des six rôles communs aux dix dirigeants observés sont des rôles de l'information. Ainsi, le portefeuille commun des rôles porte sur des rôles dont l'importance va aller crescendo tout au long de notre analyse. Autrement dit, les rôles communs des portefeuilles de rôles sont des rôles clés à l'ensemble de l'analyse des résultats. Le discours commun de ces dirigeants de PME, « *c'est qu'ils ont une vision originale, et qu'ils sont en mesures de transmettre à leurs salariés* » (dirigeant entreprise F). « *J'explique mes décisions de façon claire et honnête* » (dirigeant entreprise B). Même si comme le dit le dirigeant de l'entreprise C « *je ne prétends évidemment pas posséder la réponse à toutes les questions* ».

2.1.2 Points communs dans la fréquence des rôles

Pour l'ensemble des dix dirigeants, les rôles de l'information sont les rôles les plus fréquemment joués. Pour reprendre l'expression de dirigeant de l'entreprise G « *toutes les informations dans l'entreprise passe par moi* ». En précisant l'analyse par l'étude des événements managériaux, nous avons montré que les rôles « Informer », « Rechercher l'information », « Écouter » et « Diriger » sont les rôles les plus fréquemment joués au cours des réunions programmées. Nous rappelons au lecteur que l'évènement managérial « Réunion programmée » est l'évènement managérial le plus significatif de notre étude. Cela signifie que c'est l'évènement managérial dans lequel les dirigeants de notre échantillon ont passé le plus de temps. Le dirigeant de l'entreprise C dit « *nous sommes en réunion tous les jours en fin de matinée* ».

Là encore, nous retrouvons une fréquence commune où trois rôles sur les quatre sont liés à l'information et constituent le noyau de la dynamique des rôles. Ce même dirigeant ajoute « *on finit souvent par grignoté ensemble à la fin de la réunion, cela permet de faire passer d'autres messages dans un climat plus détendu* ».

2.1.3 *L'enchaînement des rôles et les taux de liaison*

L'enchaînement des rôles et les taux de liaison ont mis en lumière une *dynamique globale* du dirigeant au quotidien. Est-il possible d'affirmer que cette dynamique est commune à l'ensemble des dirigeants observés?

En se fondant sur le détail des triptyques et des diptyques de la fin du chapitre, nous observons que:

1. Les rôles de l'information alimentent les rôles interpersonnels pour 52 % de l'ensemble des dirigeants;
2. Les rôles interpersonnels alimentent les rôles de la décision pour 35 % de l'ensemble de dirigeants;
3. Nous n'avons pas pu établir de séquences de rôles pour 26 % de l'ensemble des dirigeants.

Ainsi, la dynamique du dirigeant au quotidien, qui montre que les rôles de l'information sont un support au déploiement des rôles interpersonnels, est observée avec une forte fréquence pour plus de la moitié de notre échantillon. Cela ne signifie pas que cette dynamique ne s'applique pas aux autres dirigeants. En effet, il est possible que la journée d'observation choisie n'ait pas pu apporter les éléments nécessaires pour retrouver cette dynamique. L'observation de journées supplémentaires pour les dirigeants pour lesquels nous n'avons pas pu retrouver cette dynamique serait certainement utile pour pouvoir approfondir nos résultats. De plus, si nous n'avons pas pu retrouver de conditionnement en termes de séquences entre les rôles de l'information et les rôles interpersonnels pour 46 % des dirigeants, l'étude des taux de liaison entre les rôles montre que pour 54 % d'entre eux, le taux de liaison entre les rôles de l'information et les rôles interpersonnels est en moyenne de 20 %, soit un taux significatif selon notre évaluation. Pour résumer, nous pouvons alors dire que le conditionnement des rôles de l'information et des rôles

interpersonnels a été montré pour 54 % des dix dirigeants et que l'interrelation entre ces mêmes rôles a été montrée pour 78 % des dix dirigeants.

Ancrés dans l'action, les dirigeants de PME n'ont bien souvent ni le temps, ni les moyens, ni même l'organisation nécessaire pour s'impliquer pleinement dans la recherche d'informations. L'analyse des entretiens souligne le fait que leur appartenance à des réseaux permet aux dirigeants de neutraliser pour partie l'asymétrie d'informations à laquelle ils se trouvent confrontés. Bénéficiant ainsi d'une information plus concrète en matière de RSE, ces derniers se représentent plus facilement les actions pouvant être intégrées dans la stratégie d'intégration de pratiques de RSE dans les PME.

L'analyse des discours nous a permis de mettre en évidence la posture du dirigeant de PME face à la RSE et de nous interroger sur les apports de la théorie des parties prenantes pour comprendre l'appropriation de la RSE par le manager. Les échanges favorisent l'intégration des préoccupations du développement durable

Il existe bien une dynamique commune du dirigeant au quotidien pour laquelle les rôles de l'information sont liés, voir conditionnement les rôles interpersonnels. Il doit diriger en s'expliquant constamment, il a le devoir de faire partager le pourquoi et le comment de la vision de l'entreprise. C'est de sa responsabilité sociale et sociétale.

De plus, les résultats concernant un tiers de notre échantillon montrent que les rôles interpersonnels conditionnent les rôles de la décision. Là encore, il faudrait observer des journées supplémentaires pour confirmer ces résultats.

Le modèle du dirigeant au quotidien dans son ensemble est une dynamique commune à plus de la moitié des dirigeants que nous avons observés. Pour l'autre

moitié de notre échantillon, nous retrouvons toujours au moins une des caractéristiques fondatrices de cette dynamique. De manière générale, le modèle du dirigeant au quotidien cherche à dépasser les données et proposer une dynamique qui, au-delà d'une adhésion uniforme pour l'ensemble de l'échantillon sélectionné, poserait des fondements utiles pour continuer les recherches managériales sur le travail du dirigeant.

De cette dernière remarque, nous affirmons qu'une dynamique commune existe et que nous l'avons partiellement prouvée.

Nous avons signalé dans un précédent chapitre que, si nous trouvions une dynamique commune à l'ensemble des dix dirigeants observés, nous ne traiterions pas des effets de contexte. Or, nous avons confirmé cette dynamique pour plus de la moitié de notre échantillon. Nous avons donc choisi de traiter, dans cette dernière section, de l'influence des effets de contexte afin de donner un aperçu des caractéristiques propres à chacune des organisations qui auraient pu avoir un impact significatif sur les résultats.

2.2 Les différences entre les dirigeants: introduction des effets de contexte

L'étude des effets de contexte (facteurs de contingence) répond à une critique du manque de la dimension organisationnelle dans les travaux sur le travail du dirigeant (Hales et Tamangani, 1996). Cependant, malgré le manque de recherches qui font ce lien, il existe un consensus qui montrerait que, a priori, ce lien est présent et que le processus de management aurait une influence sur le travail du dirigeant.

Notre recherche ne porte pas spécifiquement sur l'impact de la structure organisationnelle sur les rôles du dirigeant et nous n'avons pas les données nécessaires pour répondre à cette question. Cependant, avec les données que nous

possédons, nous avons tout de même choisi de présenter une segmentation des organisations de notre échantillon par contexte organisationnel afin de voir s'il est possible de donner une piste d'explication des différences entre les rôles des dirigeants à partir de ces données.

Nous avons choisi de nous appuyer sur les contextes cités par Mintzberg (1990). Nous rappelons au lecteur que nous avons choisi les effets de contingence cités par Mintzberg dans son étude des configurations, car ils présentent des caractéristiques générales que nous avons retrouvées sur l'ensemble de la littérature traitant de l'influence des contextes sur l'organisation.

Ces critères sont: la taille de l'organisation, son âge, son environnement (le marché, les conditions économiques) et le mode de pouvoir (centralisation versus décentralisation). Notre protocole méthodologique n'est pas établi vers la récolte de telles données. En revanche, les séances de débriefing post observation avec le dirigeant nous ont parfois permis de compléter notre analyse des rôles par des données organisationnelles. Le tableau 20 ci-après reprend l'ensemble de ces données à partir desquelles, nous construirons, même de manière très partielle, une éventuelle segmentation fondée sur les différences des résultats de notre recherche.

Avant que le lecteur ne prenne connaissance de ce tableau, nous l'informons que nous avons choisi de manière arbitraire les critères suivants:

1. La taille de l'entreprise: nous avons choisi de fonder ce critère sur le chiffre d'affaires. Nous avons séparé les entreprises de moins de 500 millions d'euros et celles de plus de 500 millions euros;
2. L'âge de l'organisation: nous avons séparé les entreprises de moins de 20 ans de celles de plus de 20 ans;

3. L'environnement: les caractéristiques du marché indiqueront que: le marché est en croissance, décroissance ou stagnant;
4. Le pouvoir: nous n'avons pas récolté de données suffisantes pour établir une typologie du pouvoir pour les organisations de notre échantillon. Notre critère portera alors sur le fait de séparer les entreprises rattachées à une maison mère de celles qui ne le sont pas.

De plus, il nous a paru important de prendre en compte un dernier effet de contexte. Il s'agit de la variété des événements managériaux observés. Bien que ce contexte porte davantage sur le dirigeant que sur l'organisation en tant que telle, les différences d'emploi du temps des dirigeants nous a mené à intégrer comme critère. Ainsi, si le nombre d'événements managériaux observés au cours d'une journée est supérieur à quatre, rappelons que les événements managériaux représentant les différentes situations dans lesquelles le dirigeant évolue au cours d'une journée. Lorsque nous disons qu'une journée a des événements managériaux variés, cela signifie par exemple que nous avons observé le dirigeant dans son bureau, au cours d'une réunion programmée, au téléphone et au cours d'une réunion non programmée. Cela fait quatre événements managériaux dans une journée, même si chacun d'entre eux s'est produit plusieurs fois, nous considérons que ces événements sont variés. Réciproquement, ils ne seront pas variés si nous en avons observé moins de quatre.

Nous pouvons alors présenter le tableau récapitulatif des effets de contexte.

Tableau 21:
Liens entre les effets de contextes et les rôles du dirigeant

Dirigeant	Statut	Taille (CA)	Age de l'organisation	Environnement (Caractéristiques du marché)	Mode de pouvoir	Variété des Événements managériaux observés	Nombre de rôles dans le portefeuille global	Prédominance des rôles de l'information	Identification de la dynamique des rôles
1	PDG	< 500 M€	> 20 ans	↙	Indépendant d'une maison mère	Non	40	71,40 %	Non
2	PDG	> 500 M€	< 20 ans	↗	Indépendant d'une maison mère	Oui	53	66,40 %	Oui
3	gérant	< 500 M€	< 20 ans	↙	Indépendant d'une maison mère	Oui	51	50 %	Oui
4	gérant	> 500 M€	< 20 ans	→	Indépendant d'une maison mère	Oui	60	55 %	Oui
5	PDG	> 500 M€	> 20 ans	→	Indépendant d'une maison mère	Oui	51	56,10 %	Oui
6	PDG	< 500 M€	> 20 ans	↗	Indépendant d'une maison mère	Oui	49	54,30 %	Oui
7	PDG	> 500 M€	> 20 ans	→	Indépendant d'une maison mère	Oui	53	64,40 %	Oui
8	P.	< 500 M€	< 20 ans	→	Indépendant d'une maison mère	Oui	52	52,30 %	Oui
9	P.	< 500 M€	> 20 ans	→	Indépendant d'une maison mère	Oui	48	61,30 %	Oui
10	gérant	< 500 M€	> 20 ans	→	Indépendant d'une maison mère	Oui	69	58 %	Non

Nous avons choisi de traiter les différences entre les dirigeants en fonction des trois étapes de notre analyse: les portefeuilles de rôles, la fréquence et la cohérence. Nous répondrons à trois questions:

1. La taille du portefeuille de rôles du dirigeant est-elle liée à des effets de contexte? Si oui, lesquels?
2. La prédominance des rôles de l'information dans l'étude de la fréquence est-elle liée à des effets de contexte? Si oui, lesquels?
3. La dynamique des rôles est-elle liée aux effets de contexte? Si oui, lesquels?

Nous rappelons que cette étude restera très succincte, car nos données sur les contextes sont très globales. Nos résultats indiquent des tendances ou encore des pistes de recherches pour l'étude des effets de contextes sur les rôles du dirigeant.

2.2.1 Les portefeuilles de rôles

Nos données montrent que la taille du portefeuille de rôles est indépendante du contexte organisationnel.

2.2.2 Les fréquences de rôles

Nos données montrent que la prédominance des rôles de l'information est indépendante du contexte organisationnel.

2.2.3 La dynamique des rôles

Nos données montrent que sur 60 % des dirigeants observés, il a été possible d'identifier, soit entièrement, soit de manière partielle, une dynamique des rôles telle qu'elle est présentée dans le chapitre VI. Nous n'avons pu montrer de lien entre cette dynamique et le contexte organisationnel. En revanche, ce qui semblerait intéressant de retenir est que, sur les 40 % des dirigeants dont la dynamique n'a pu être identifiée, 80 % d'entre eux appartiennent à une organisation dont la taille est

inférieure à 500 millions d'euros, 90 % d'entre eux appartiennent à une organisation qui a plus de vingt ans, 80 % d'entre eux appartiennent à une organisation qui dépend d'une maison mère.

Notre échantillon étant fortement réduit, il ne semble pas pertinent de tirer des conclusions de ces constatations. Cependant, nous pourrions donner une suite à nos travaux en considérant de plus près cette piste de recherche.

Nos résultats auraient tendance (et nous prenons des grandes précautions pour affirmer cela, car nos variables sont loin d'être précises) à montrer que les rôles du dirigeant seraient indépendants des effets de contexte. Les travaux d'Hales et Tamangani (1996) vont dans le même sens. En effet, les auteurs étaient partis sur l'hypothèse de trouver des corrélations entre la centralisation ou la décentralisation de l'organisation et le travail managérial.

Par centralisation, les auteurs entendaient des systèmes de contrôle régulés et formalisés, par décentralisation, une autonomie des unités. Le terrain de leur étude comprend deux entreprises « centralisées » et deux entreprises « décentralisées ». Les résultats de leur recherche montrent que le travail managérial ne serait pas aussi corrélé à la structure organisationnelle que l'ensemble de la littérature tendrait à le croire. De plus, à l'intérieur de l'organisation se développerait « un nouveau travail managérial » ou les rôles passeraient progressivement « d'un ensemble de routines à des préoccupations tournées vers la performance » précisons que les activités de routine sont des activités opérationnelles comme la résolution des problèmes ou la supervision des subordonnés. Les activités tournées vers la performance représentent des activités où les dirigeants « sentent les tendances du marché et contrôlent les ventes ». Les auteurs n'en disent pas plus. Il serait cependant intéressant de poursuivre les recherches pour montrer de manière précise la présence ou l'absence de liens entre structure et rôles.

L'étude des similitudes et des différences entre les dirigeants se penche sur la question de savoir si les dirigeants font tous la même chose ou s'ils sont très différents. Nos résultats laissent croire que globalement, les dirigeants font tous la même chose. Une étude beaucoup plus approfondie des effets de contexte serait nécessaire pour montrer s'il existe ou non des relations entre ces contextes et l'activité managériale.

3. LES RÔLES DU DIRIGEANT AU QUOTIDIEN

3.1 **Rappel des principales conclusions**

3.1.1 *Les portefeuilles de rôles*

L'observation des journées des dix dirigeants a permis d'élaborer un portefeuille global de 115 rôles et un portefeuille moyen de 43 rôles. Les rôles ainsi repérés sont des rôles majoritairement orientés vers l'intérieur de l'organisation. De plus, le portefeuille des rôles communs à 85 % de notre échantillon, se compose de 50 % de rôles de l'information, 25 % de rôles de la décision et 25 % de rôles des relations interpersonnelles. Enfin, les rôles de collecte et traitement de l'information et le rôle de direction sont au cœur de notre ensemble de rôles. Ce qui nous a orienté vers la proposition que ces rôles étaient au cœur de la dynamique du dirigeant au quotidien.

3.1.2 *La fréquence des rôles*

Parallèlement, l'analyse de la fréquence des rôles a montré que les rôles les plus fréquemment joués étaient les rôles de l'information. Plus particulièrement, les

rôles les plus fréquemment joués au cours des réunions programmées étaient les rôles « Informer », « Rechercher l'information », « Écouter » et « Diriger ».

Les résultats de la constatation de l'ensemble de rôles répondent à un objectif de description du dirigeant au quotidien. Cette description fait-elle écho aux études antérieures ou bien apporte-t-elle des éléments nouveaux?

3.2 Le retour vers la littérature du travail du dirigeant

En prélude à ce retour sur la littérature du travail du dirigeant, il est important de rappeler que seulement 16 % des rôles de la grille des 104 rôles issus de la littérature, n'ont jamais pu être observés. Ce pourcentage relativement faible, indique que les rôles du dirigeant au quotidien se retrouvent dans la majeure partie des travaux antérieurs, même si ces derniers ne portent pas uniquement sur les dirigeants tels que nous les avons définis dans notre recherche, mais sur un ensemble de managers à des échelons hiérarchiques différents. Cela impliquerait que, au quotidien, les rôles de la fonction dirigeante (au sens large) seraient fortement comparables. Cependant, parmi cet ensemble de rôles, certains font partie du cœur de la dynamique du dirigeant.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les rôles décrits par les auteurs classiques, puis sur les rôles que nous avons repérés dans les études empiriques récentes. Enfin, nous nous attarderons sur les courants managériaux prospectifs qui s'attachent à décrire les rôles du dirigeant du futur.

3.2.1 *Les rôles de la littérature classique*

Dans le chapitre II, nous avons résumé les rôles des auteurs classiques (hors Barnard) au nombre de neuf. Le tableau 21 ci-dessous les rappelle:

Tableau 22:
Rappel des rôles du dirigeant de l'école classique

Rôles
Commander
Contrôler
Coordonner
Organiser
Prévoir
Mettre en place le système des rétributions
Motiver les membres de l'organisation
Récompenser
Mener les membres de l'organisation à la réalisation des objectifs

L'ensemble de ces rôles appartient soit à des rôles interpersonnels, soit à des rôles de la décision. Certains n'ont pas pu être observés à cause du caractère très général de leur dénomination... C'est par exemple le cas du rôle « Prévoir » ou « Organiser ». Nous pensons que les rôles de l'école classique sont des catégories de rôles prescriptifs à l'intérieur desquels il est possible d'y intégrer un ensemble de rôles issus de l'observation du dirigeant au quotidien. Ces rôles sont difficilement observables, car ils regroupent d'autres rôles, plus précis, qui rendent réellement compte du travail managérial.

De plus, nos résultats ont montré que le cœur du fonctionnement du dirigeant était essentiellement composé des rôles de l'information. Or, aucun auteur classique n'y fait référence. Tout se passe comme si, entre la décision et les relations

interpersonnelles, il n'y avait pas de passage. Et cela se retrouve dans l'importance que les classiques accordent aux procédures et à leur formalisation. Les procédures sont statiques, car elles relèvent d'un ensemble inanimé de règles dont la lecture (peut-être faite par un cadre dirigeant) suffit à elle seule à mener les membres de l'organisation à l'action.

Nous retrouvons ici l'image du dirigeant technicien dont le rôle est cantonné à la supervision de la bonne application des procédures. Cependant, dès la fin des années 1940, Barnard vient nous informer que le dirigeant a un devoir de mettre en place un système de communication. La communication, c'est ce passage qu'il manque aux classiques, ce flux par lequel le dirigeant passe d'une statistique prescriptive à une dynamique de la praxis. Elle devient, pour Barnard, l'élément qui amène les individus à la coopération et en même temps leur donne une position dans l'organisation. C'est ainsi la construction d'un langage et d'une structure pour définir la politique de gestion des ressources humaines et la mise en place d'une direction informelle. Elle intègre donc à la fois une notion d'information, c'est-à-dire un lien de transmission de la décision, et une notion de leadership, c'est-à-dire une stratégie de manœuvre. Le dirigeant décrit par les écoles classiques n'est pas dans l'action, car il ne se donne pas les moyens de créer une dynamique.

Parallèlement, les rôles décrits par Barnard (1938) sont majoritairement tournés vers le leadership. Très peu d'entre eux ont pu de même être observés. La raison principale est que les rôles du leadership, et particulièrement les rôles décrits par Barnard, sont des rôles avec des connotations psychologiques telles qu'ils traduisent un état d'esprit plus qu'un comportement. N'oublions pas que le dirigeant de Barnard a un côté chevaleresque qui arrive à se détacher de ses propres intérêts et se créer une personnalité organisationnelle au profit des seuls intérêts de l'organisation et de ses membres. A travers des classiques, le dirigeant de Barnard est dans une dynamique, mais celle-ci transcende l'action quotidienne au profil d'un idéal comportemental.

L'école classique des pères du management (Taylor et Fayol), l'école des relations humaines et les travaux de Barnard ne traduisent pas une réalité du dirigeant au quotidien. Les uns évincent le passage qui permet au dirigeant de gérer les relations interpersonnelles, les autres intègrent l'information comme élément nécessaire du flux des rôles, mais en orientant l'activité managériale vers des rôles rares, voire étrangers au quotidien. Or, notre dynamique du dirigeant passe par une importance très particulière accordée aux rôles de l'information et par un découpage précis des rôles non pas psychologiques, mais physiques du dirigeant.

Les études récentes sur le travail du dirigeant portent en elles cette volonté de se détacher du carcan prescriptif des rôles pour aller vers une description de ce que le dirigeant fait.

3.2.2 *Les travaux empiriques sur le travail du dirigeant*

Nous ne reprendrons pas l'ensemble des travaux que nous avons cités dans le chapitre II. Nous rappelons cependant que ces études montrent l'importance accordée aux rôles de l'information: le dirigeant passe entre deux tiers et quatre cinquièmes de son temps à jouer des rôles de l'information (Mintzberg, 1975). Nos résultats confirment la prédominance des rôles de l'information dans le quotidien du dirigeant, mais nous parlerons plus volontiers d'un pourcentage de 50 % de l'ensemble des rôles plutôt que de 80 %. Cela confirmerait d'ailleurs les travaux de Martinko et Gardner dont les conclusions montrent que la collecte et la diffusion de l'information représentent autour de 45 % des rôles joués par le dirigeant.

Les autres rôles décrits par la littérature contemporaine sont pour la plupart observés dans notre recherche. Certains auteurs mettront davantage l'accent sur les rôles de l'information, d'autres sur les rôles des relations interpersonnelles ou encore sur les rôles de la décision. Les méthodes de recherche sur le travail du dirigeant

conditionnent le contenu du travail managérial, mais l'ensemble de la littérature offre une description plutôt précise du dirigeant au quotidien. Rappelons que seulement 16 % des rôles de la grille des rôles n'ont pas pu être observés. De plus, les rôles que nous avons observés et que nous n'avons pas retrouvés dans la grille des rôles sont des rôles très (trop?) opérationnels du travail du dirigeant au quotidien.

Il est cependant un ensemble d'études que nous n'avons pas exploité dans notre revue de la littérature. Ce sont les travaux prospectifs sur les rôles du dirigeant de demain.

3.2.3 *Les études prospectives sur les rôles du dirigeant du futur*

Les travaux de Kanter (1989) ou Bartlett et Ghoshal (2000) mettent l'accent sur les nouveaux rôles des dirigeants de demain. Ce dirigeant appartient à une « organisation émergente dans laquelle les projets transversaux et l'innovation ont remplacé les budgets et le *reporting*. La stratégie se fait en collaboration avec les fournisseurs et les clients, les centres du pouvoir sont multipliés. Les chemins alternatifs de la communication et de l'accès libre aux ressources ont évincé les schémas de l'autorité classique » (Kanter, 1989).

Dans ce nouveau cadre organisationnel, le dirigeant porte en lui la mission de convaincre les membres de l'organisation qu'ils effectuent un travail important (Kanter, 1989). De plus, il inculque sa vision de l'organisation à ses subordonnés et délègue une partie de la décision. Ces rôles relèvent fortement des rôles du leader de Barnard qui met en place le système de communication et motive ses subordonnés par des récompenses matérielles. De plus, lorsque Bartlett et Ghoshal (2000) attribuent à ce nouveau dirigeant des rôles qui permettent de « convertir les employés contractuels d'une entité économique en membres engagés d'une organisation aux objectifs bien déterminés », Barnard posait déjà comme principe la complète

compréhension des objectifs organisationnels pour une réelle adhésion des membres de l'organisation. Enfin, lorsque (Kanter, 1989) explique que le dirigeant de demain sera celui qui crée un système de valeurs et une culture fondée sur des principes moraux, c'est encore Barnard qui mettait l'accent sur la nature de la responsabilité comme une véritable déclaration de foi.

A la lumière de ces exemples, les rôles du dirigeant de demain restent dans le domaine de prescription des rôles du dirigeant de la fin des années 1940. Plus précisément, le dirigeant de demain ressemble de très près au leader de Barnard. Les rôles sont focalisés sur la relation du dirigeant aux autres membres de l'organisation. Or, il sera difficile de rendre compte d'une quelconque dynamique si les recherches ne se donnent pas les moyens de comprendre les passages d'un rôle à un autre et les interrelations entre les rôles et les attentes.

Les études managériales sur les dirigeants se scindent en trois catégories: les études prescriptives des classiques et les études prospectives sur les dirigeants de demain insistent sur des rôles du leadership dont les connotations psychologiques reflètent difficilement le travail au quotidien; les travaux empiriques descriptifs donnent un panel plutôt complet des activités du dirigeant sans forcément chercher une cohérence et une dynamique des rôles. Il manquait ainsi des travaux qui « coordonnaient les concepts, prenaient en compte les contextes et donnaient les caractéristiques managériales du travail du dirigeant » (Hales, 1986). Notre recherche se situe dans la troisième catégorie et nous avons cherché à mettre l'accent sur ce que les dirigeants font plutôt que de débattre sur ce qu'ils sont. Ainsi, nous répondons partiellement à trois questions: que font les dirigeants? Comment travaillent-ils? Avec qui travaillent-ils? L'identification d'un ensemble de rôles du dirigeant a été l'un des moyens pour comprendre sa praxis quotidienne. Nos résultats ont montré une prédominance des rôles de l'information, rôles moteurs de la dynamique du dirigeant au quotidien. Il faut cependant ajouter que le rôle « Diriger » est lui aussi une constante au cœur de cette dynamique. L'étude de la cohérence a montré que les rôles

de l'information étaient un support aux rôles de Directions au sens large. Le rôle de direction intègre à la fois la direction, le commandement, la supervision ou le contrôle

4. LA COHÉRENCE DU DIRIGEANT AU QUOTIDIEN

Nous rappelons que l'analyse de la cohérence s'est faite à partir des enchaînements de rôles et de taux de liaison de chacune des vingt-trois analyses intra cas. Nous avons ainsi élaboré un modèle du dirigeant au quotidien qui montre la dynamique des rôles, c'est-à-dire leur flux et leur conditionnement. A notre connaissance, seul Mintzberg, dans son ouvrage *Le manager au quotidien* (2005), a décrit de manière intuitive, une logique dans la succession des rôles. Nous confronterons dans un premier temps cette logique avec nos résultats en montrant que ce sont les rôles de l'information qui servent de point d'ancrage aux rôles du leadership et non l'inverse. Puis, nous expliquerons que les rôles de l'information ne se résument pas à de simples collectes et traitements de l'information, mais relèvent aussi d'un processus d'argumentation.

4.1 Les dix rôles de Mintzberg: suite et fin

Nous rappelons que Mintzberg (2006) « classe les activités du cadre en trois catégories: celles qui ont principalement trait respectivement aux relations interpersonnelles, au transfert de l'information et à la prise de décision. Les dix rôles sont donc répartis en trois sous-ensembles: trois rôles interpersonnels, trois rôles liés à l'information et quatre rôles décisionnels » (p.67). Nous avons utilisé la catégorisation de Mintzberg des trois métas rôles puis des dix rôles pour classer l'ensemble des rôles observés et repérés dans la littérature. Cependant, Mintzberg explique que ces rôles « forment une gestalt, un ensemble dont les parties sont indissociables les unes des autres » (p.68). Ainsi, le schéma qu'il propose indique un sens de progression des rôles qui va des rôles interpersonnels aux rôles de

l'information, puis aux rôles de la décision: « les trois rôles interpersonnels découlent de l'autorité formelle et du statut du cadre; ils donnent naissance aux trois rôles liés à l'information, qui à leur tour permette au cadre d'assumer les quatre rôles décisionnels » (p.107). La figure ci-dessous rappelle la logique des « dix rôles du manager ».

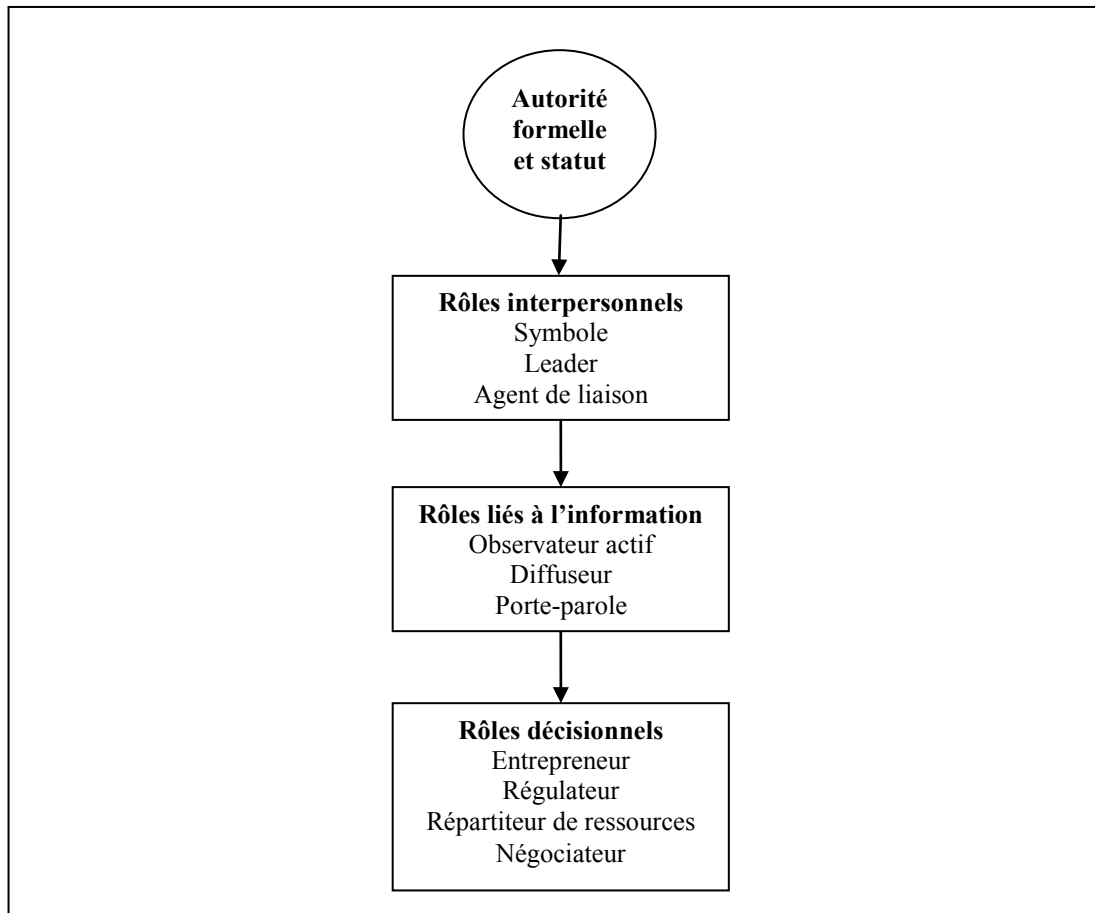


Figure 18: Les dix rôles de Mintzberg (2006)

« Les rôles liés à l'information forment le lien entre les différentes facettes du travail du cadre, reliant le statut et les rôles interpersonnels aux rôles décisionnels. Les rôles interpersonnels assurent l'approvisionnement en information; les rôles décisionnels sont les plus gros utilisateurs d'information » (p.81). Ainsi, les rôles de l'information seraient des rôles pivots entre les rôles de la décision et les rôles interpersonnels.

Notre proposition du modèle du dirigeant au quotidien montre que les rôles de l'information « précèdent » les rôles des relations interpersonnelles. Notre modèle s'attache à expliquer que la collecte et le traitement de l'information permettent au dirigeant de déployer un ensemble de rôles interpersonnels qui vont de la simple diffusion d'information vers des rôles de direction, de supervision et de contrôle.

Chacun des rôles interpersonnels que nous avons cités (« Donner son opinion », « Conseiller », « Donner les orientations opérationnelles » et « Diriger ») intègre une hiérarchie dont les variables sont le degré d'autorité et la mise en action des personnes en interrelations avec le dirigeant. Plus l'on monte dans la hiérarchie des rôles interpersonnels plus le degré d'autorité et de mise en action de l'autre sont forts. Ainsi, « Diriger » est au plus haut degré, puis vient « Donner les orientations opérationnelles », puis « Conseiller », puis « Donner son opinion ». « Diriger » précède la plupart du temps l'un des trois rôles qui composent ce que nous appelons le cœur des rôles interpersonnels. Or, chacun de ces rôles est joué après un rôle lié à l'information: le dirigeant collecte, traite l'information puis utilise cette dernière pour indiquer aux autres ce qu'ils doivent faire.

Nous n'adhérons donc pas à la logique proposée par Mintzberg, car notre dynamique du dirigeant au quotidien préconise que les rôles de l'information sont un moteur de l'action et du déploiement du leadership du dirigeant.

Enfin, le schéma de Mintzberg montre aussi que ces rôles de l'information précèdent les rôles de la décision. Or, notre modèle explique que les rôles de la décision sont en relations interdépendantes avec les rôles interpersonnels et non avec les rôles de l'information.

Sans clairement énoncer que les dix rôles du cadre forment une dynamique cohérente, Mintzberg donne un « mode d'emploi » de la progression des rôles ou le

dirigeant serait le « centre nerveux » pour le système d'information de son organisation (Mintzberg, 2006, p.107). De ce centre nerveux découleraient les rôles interpersonnels puis les rôles de l'information. Or, nous avons trouvé une dynamique du dirigeant au quotidien qui explique que: « Les rôles de l'information, et plus généralement la collecte et le traitement de l'information, sont un « centre nerveux » à partir duquel le dirigeant dispose d'une base de données pour gérer l'organisation et son environnement. ».

Cette hypothèse pourrait contribuer à comprendre l'importance admise et observée par l'ensemble de la littérature sur l'omniprésence des rôles de l'information.

Dans son modèle de 1995 (reprise dans l'article de 1996), Mintzberg a pour volonté explicite de décrire une dynamique des rôles. La figure ci-dessous rappelle le modèle:

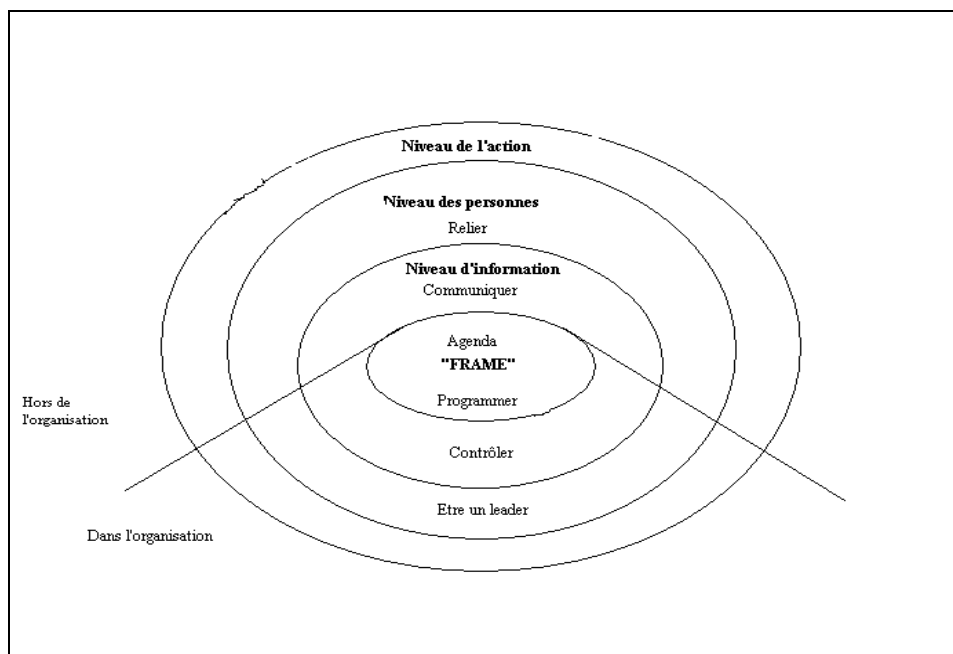


Figure 19: Le modèle de la dynamique des rôles de Mintzberg (1995)

Si nous regardons ce modèle d'un peu plus près que nous ne l'avons fait dans le chapitre II, nous remarquerons que les rôles de l'information, résumés par les rôles « Communiquer » et « Contrôler ». Le rôle « Contrôler » change de registre de catégorisation. Mintzberg ne l'intègre plus dans les rôles interpersonnels, mais dans les rôles de l'information sans pour autant expliquer ce changement. Nous pensons pourtant que le rôle « Contrôler » est un rôle du leadership (donc des relations interpersonnelles) puisqu'il s'agit d'une activité managériale légitimement reliée à la position du dirigeant dans l'organisation.

Mintzberg (1996 p 107) a écrit: « le dirigeant peut traiter l'information en espérant que cela incitera les personnes à agir ». L'auteur opère ainsi un remodelage des rôles faisant des rôles de l'information, non plus des rôles pivots, mais des rôles essentiels aux rôles des relations interpersonnelles. En revanche, cette proposition de la dynamique des rôles du dirigeant éclipse les rôles de la décision. De plus, on ne pourra que s'interroger sur le dernier niveau des cercles. De quelle action s'agit-il? Tous les rôles du dirigeant ne sont-ils intrinsèques liés à l'action? Ce sont autant de questions que Mintzberg laissera en suspens. Enfin, de dix rôles, le modèle de 1995 passe à cinq. Sur ces cinq rôles, seuls deux sont communs avec le modèle de 2006.

Ainsi, si la dynamique des rôles semble être la préoccupation du modèle de 1995, il n'en reste pas moins que le caractère simplificateur des rôles réduit la portée du modèle sans expliquer au lecteur le processus de passage d'un ensemble de rôles à un autre. Mintzberg recentre cette dynamique sur les rôles de l'information dont il donne deux exemples: « Communiquer » réunit l'ensemble des rôles de la collecte et du traitement de l'information, « Contrôler » appartient aux rôles interpersonnels. La dynamique est pour le moins peu explicite.

Dans le modèle de 2006, les rôles de Mintzberg sont des catégories de rôles qui ne rendent pas compte de l'activité managériale en tant que telle. Ils s'apparentent

alors davantage à une description comportementale générale du dirigeant qu'à un schéma explicatif d'une éventuelle dynamique. Dans le modèle de 1995, Mintzberg recherche une dynamique ou l'ensemble des rôles est à la fois modifié et réduit de moitié. Les rôles de l'information passent au premier plan, mais semblent être un mélange avec les rôles interpersonnels. Il faut cependant rendre à César ce qu'il lui appartient: Mintzberg a été l'un des premiers auteurs à donner des précisions effectives sur le travail du cadre que la littérature approfondira par la suite.

Même si les dix rôles sont un découpage généraliste de l'activité du dirigeant, le travail en amont de description minutieuse du travail du dirigeant est un apport et un acquis incontournables pour les Sciences de Gestion.

Nos résultats montrent une dynamique du dirigeant au quotidien avec comme pilier principal, les rôles de l'information. Ce point de départ montrerait que ces rôles dépasseraient le simple stade de collecte et de traitement de l'information pour se diriger davantage vers une véritable construction de l'argumentation.

4.2 Des rôles de l'information aux rôles de l'argumentation

Déry (1990) explique que de réduire la logique de l'acteur à une machine de traitement de l'information est dépassée:

L'information peut être utilisée à d'autres fins. C'est notamment un moyen de contrôle et de direction. De plus, d'une certaine façon, les acteurs s'échangeraient des représentations, des images de leur réalité, des argumentations plutôt que des informations déjà construites et en attente d'être recueillies, traitées et utilisées dans des processus de décision. C'est ce dernier point de vue que j'adopte, et à l'image du traitement de l'information je substitue donc elle celle de la construction d'argumentation. (Déry, 1990: 104).

L'hypothèse de l'argumentation nous a semblé des plus intéressantes. En effet, elle s'inscrit dans le sens de notre dynamique du dirigeant au quotidien et vient l'enrichir. D'une part, l'auteur indique que les rôles de l'information sont des supports aux rôles de direction (et donc dans le sens plus large, aux rôles interpersonnels), ce qui correspond à l'une de nos conclusions. D'autre part, l'argumentation serait une hypothèse explicative du passage des rôles de l'information aux rôles interpersonnels. Le traitement de l'information n'est plus ici une simple boîte d'entrées et de sorties, mais un véritable ensemble coordonné de représentations de la réalité de l'acteur. Précisons rapidement ce que l'auteur entend par « argumentation » :

Les argumentations sont des lectures objectivées par les acteurs qui, se faisant stratèges, retiennent seulement certaines facettes de l'objet du discours. (...). La construction de l'argumentation s'inscrit dans une perspective de persuasion plutôt que de description (Déry, 1990: 104).

En appliquant ces prémices d'une théorie de l'argumentation à nos principes de la dynamique des rôles, nous nous retrouvons ainsi en plein cœur du processus qui viserait à comprendre les raisons pour lesquelles les rôles de l'information sont tellement prédominants. En fait, en adoptant le point de vue de l'auteur, ces rôles sont une alimentation des rôles du leadership, car ils portent en eux un ensemble d'éléments qui visent à susciter l'adhésion ou l'intervention. Or, c'est l'expression de cette adhésion ou intervention qui se retrouvera dans les rôles interpersonnels.

Les travaux de 2006 de Mintzberg décrivent un ensemble de rôles dont le processus, non prouvé, est à l'inverse de notre modèle de la dynamique des rôles du dirigeant. Les travaux de 1995 s'intègrent dans une recherche à part entière de dynamique ou les caractères réducteur et généraliste des rôles cités ne permettent pas de comprendre la cohérence et donc la dynamique du dirigeant au quotidien. Enfin, nous avons adhéré au début d'une théorie de l'argumentation ou l'acteur trie les

données représentatives de la réalité qu'il perçoit pour se donner les moyens de jouer des rôles interpersonnels.

La constatation de l'ensemble des rôles du dirigeant au quotidien et la recherche de la cohérence repose sur une analyse qui intègre l'ensemble des données des dix dirigeants observés. La question des différences et similitudes entre les dirigeants recentre l'analyse sur la comparaison des dirigeants entre eux.

5. CONTRIBUTION DU DIRIGEANT DE PME À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE LEUR ENTREPRISE

Afin de répondre à la question de recherche, et comme nous l'avons déjà indiqué dans le Chapitre III, nous avons utilisé un outil d'évaluation de la contribution à la RSE du dirigeant de PME avec notre grille de rôles (Annexe M). Il s'agit d'un référentiel aligné sur l'ISO 26000.

Les Performances ressenties sont évaluées par le chercheur avec un questionnaire reprenant les Principes d'Actions par engagement. Nous pourrions ainsi déterminer quels rôles du dirigeant de PME sont prédominants dans la RSE. Le niveau de prise en compte nous paraissant correspondre le plus à la situation réelle. Cependant la performance ressentie, ne constituant pas, en l'absence d'audit « réel », une garantie sur la performance effective de l'organisation sur le PA considéré.

Le présent questionnaire d'évaluation permet de faire un diagnostic rapide du niveau de prise en compte par chaque dirigeant des différentes thématiques de responsabilité sociétale définies par la norme internationale ISO 26000.

ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de

l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation.

Le temps moyen requis pour faire une cotation est compris entre 1heure et 1h30. Tous les engagements doivent être pris en compte, et pour ce faire chaque engagement contient des Principes d'Actions qui contiennent une série d'interrogations qui n'apparaissent pas dans la fiche d'évaluation ci-dessus, mais qui sont dans le référentiel ISO 26000 version 2010. Nous allons détailler ci-après les 28 PA de cette norme. Ces performances seront évaluées par oui ou par non parce que la prise en compte est réelle où le sujet est ignoré.

Cependant, la responsabilité sociétale des organisations se définit comme la contribution de ces dernières au développement durable. L'ISO 26000 explore ces concepts, les approfondit et nous apporte des repères forts, à la fois sur les moyens et sur le fond, à travers sept engagements et vingt-huit principes d'actions de la RSE. La norme porte à la fois sur la réflexion stratégique des organisations et ses modalités, sur les moyens, sur les buts et sur le déploiement opérationnel de la responsabilité sociétale. L'ISO 26000 prend par ailleurs acte que les réponses de chaque organisation en termes de responsabilité sociétale sont uniques: elles dépendent de leur activité, de leur contexte, de leur culture, dans un monde en constante évolution où connaissances, innovation et attentes des parties prenantes, influent en permanence sur l'état de l'art des pratiques de responsabilité sociétale.

L'ISO 26000 ne fait donc pas appel à un jugement binaire: « je suis développement durable » ou « je ne le suis pas ».

5.1 Les sept Engagements et les vingt-huit Principes d'Actions

ENGAGEMENT 1: Respecter les intérêts des clients et des consommateurs

PA 1: Santé et sécurité des produits, services et consommateurs

Pour offrir à ses clients des produits et services de qualité, l'entreprise est invitée à:

1. Respecter les textes réglementaires en la matière;
2. Identifier, analyser et maîtriser les risques afférents;
3. Mettre en place un dispositif de gestion des crises;
4. Apporter une information claire et précise sur les risques;
5. Former les opérateurs en charge de la gestion des risques;
6. Mettre en place des processus d'examen des retours d'expériences.

PA 2: Informations sur le produit ou service

Au titre d'information sur les produits ou services, l'entreprise est invitée à:

1. Indiquer la nature des risques existant sur le cycle de vie du produit;
2. Réaliser une documentation avant-vente sur le produit;
3. Fournir des conseils pour pallier les risques existants;
4. Renseigner des indicateurs sur les dysfonctionnements, plaintes et litiges;
5. Mettre en place des dispositifs de retour d'expériences.

PA 3: Allégations mensongères et loyauté des pratiques

Au titre de l'éthique commerciale l'entreprise est invitée à:

1. Mettre en place un système de management du principe de loyauté des pratiques;
2. S'assurer de la sincérité de ses messages;

3. S'assurer de la désignation des personnes chargées de veiller à la sincérité et la validité des messages.

PA 4: Gestion des réclamations et litiges

Au titre de la pérennisation de la relation commerciale, l'entreprise doit veiller à:

1. La résolution rapide et amiable des litiges;
2. Définir des circuits de transmission et de traitement des réclamations;
3. Procéder à une analyse approfondie des réclamations;
4. Veiller à la satisfaction des clients.

PA 5: Protection de la vie privée et des données des clients

À ce titre, l'entreprise est invitée à:

1. Veiller à recueillir systématiquement l'autorisation des clients de conserver leurs données;
2. Établir des règles relatives au respect de la confidentialité des données et informations clients;
3. Établir des règles relatives à la conservation et la sécurisation des données clients.

ENGAGEMENT 2: Préserver l'environnement

PA 6: Évaluation des impacts environnementaux

À ce titre, l'entreprise est invitée à:

1. Procéder à l'évaluation des impacts environnementaux pour tous ses projets d'investissement et de conception des produits;
2. Réduire les impacts identifiés;

3. Associer toutes les fonctions dans la rédaction des cahiers des charges;
4. Promulguer et suivre les résultats des actions environnementales entreprises.

PA 7: Protection du milieu, formation, sensibilisation

À ce titre, l'entreprise est invitée à:

1. Se conformer à la réglementation en vigueur;
2. Déployer un système de management environnemental;
3. Établir un budget dédié à la gestion des aspects environnementaux;
4. Sensibiliser et former ses salariés;
5. Déployer un système de compte-rendu et d'analyse de la performance environnementale;
6. Procéder à la réalisation régulière d'audits.

PA 8: Maitrise des consommations

À ce titre, l'entreprise est invitée à:

1. Fixer des objectifs d'optimisation, définir les personnes en charge, les moyens à mettre en œuvre, les outils de compte rendu;
2. Mettre en place une démarche d'utilisation rationnelle de l'énergie, de l'eau, des matières premières;
3. Respecter les contraintes réglementaires.

PA 9: Réduction des nuisances environnementales

À ce titre, l'entreprise est invitée à:

1. Mettre en place des plans d'action;
2. Définir des outils de calcul d'impact, de contrôle et de compte rendu;
3. Respecter la réglementation;

4. Prévenir, sensibiliser et former les collaborateurs;
5. Déployer un dispositif de gestion des risques accidentels (indicateurs, compte rendu, analyse de la conformité).

ENGAGEMENT 3: Agir avec loyauté et responsabilité sur les marchés

PA 10: Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants

Dans ce domaine l'entreprise est invitée:

1. Insérer des critères RSE dans le choix des fournisseurs;
2. Accompagner les sous-traitants dans leur démarche de progrès RSE;
3. Mettre en place un dispositif de contrôle du respect des conditions établies.

PA 11: Favoriser la création de liens durables avec les fournisseurs

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. Contrôler le niveau de dépendance des fournisseurs;
2. Contrôler les besoins de trésorerie;
3. S'assurer du respect des délais effectifs de paiement.

PA 12: Prévenir tout risque de corruption active ou passive

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. Établir des procédures à l'égard des risques de corruption et d'extorsion;
2. Définir les règles relatives aux avantages et cadeaux consentis par les collaborateurs;
3. Dénoncer les cas de corruption;
4. Définir les sanctions applicables.

PA 13: Respecter les règles de concurrence et les droits de propriété

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. Définir les règles visant à interdire les pratiques anticoncurrentielles;
2. Établir des processus de contrôle et de compte rendu;
3. Interdire les accords occultes et les ententes.

ENGAGEMENT 4: Valoriser le capital humain

PA 14: Information précise sur les différents éléments de

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. S'assurer de l'objectivité des rémunérations fixes, variables, augmentations et primes;
2. Valoriser les performances individuelles et les spécificités de l'emploi;
3. Mettre en place un régime de protection sociale;
4. Informer les salariés sur les critères de rémunération;
5. Associer les salariés aux résultats;
6. Mettre en place un système de couverture sociale complémentaire.

PA 15: Développement des compétences, évaluations et évolution

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. S'assurer du développement des compétences et de la progression professionnelle des collaborateurs;
2. Assurer l'accompagnement des salariés en voie de professionnalisation;
3. Procéder à l'analyse des besoins de formation;
4. Favoriser l'accès à la formation;
5. Établir un processus formalisé d'évaluation des formations.

PA 16: Éviter le recours abusif aux contrats entraînant la précarité

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. Contrôler le recours aux différents contrats de travail;
2. Justifier du recours à des contrats précaires;
3. Mettre en place des dispositifs garantissant la protection des salariés.

PA 17: Respect de la législation HSS, prévention des maladies professionnelles

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. Évaluer et prévenir les risques en matière de santé et sécurité des salariés;
2. Faire de l'information et de la prévention auprès des travailleurs;
3. Mettre en place des moyens collectifs et individuels de protection;
4. Mettre en place un système de suivi et de contrôle de la santé.

PA 18: Respect du Code du Travail et des conventions collectives

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. Respecter le temps de travail pour les salariés;
2. Définir les modalités de gestion des horaires atypiques;
3. Définir des modalités d'aménagement du temps de travail;
4. Définir les modalités de gestion des heures supplémentaires;
5. Définir la politique relative au temps de travail.

PA 19: Promouvoir le dialogue social

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. Veiller à la diffusion de l'information aux délégués du personnel et aux collaborateurs;
2. Veiller à la régularité du dialogue et des négociations collectives;
3. Vérifier la pertinence du champ couvert par la consultation et l'information;
4. Prendre en considération les propositions formulées par les collaborateurs et les représentants du personnel.

ENGAGEMENT 5: Respecter les droits fondamentaux de la personne

PA 20: Respecter le droit syndical et promouvoir la négociation collective

À ce titre, l'entreprise est invitée à:

1. S'assurer de l'existence de relations avec les délégués syndicaux et de la disponibilité des dirigeants;
2. Garantir le statut et la protection des délégués syndicaux;
3. Veiller à l'allocation de moyens aux organisations syndicales;

PA 21: Prévenir toute forme de discrimination et promouvoir l'égalité des chances

À ce titre, l'entreprise est invitée à:

1. Intégrer la non-discrimination et la promotion de l'égalité des chances dans sa stratégie;
2. Formaliser des engagements de non-discrimination;
3. Suivre des objectifs sur la diversité et la non-discrimination;
4. Assurer la protection des personnes;
5. Veiller à promouvoir un recrutement basé sur la seule compétence.

PA 22: Travail des enfants, travail forcé et travail illégal

À ce titre, l'entreprise est invitée à:

1. Contrôler la régularité de la situation des personnes employées;
2. Prendre des mesures contre le recours au travail illégal;
3. Analyser les risques liés à l'embauche des mineurs.

PA 23: Respecter la dignité et les droits fondamentaux de la personne

À ce titre, l'entreprise est invitée à:

1. Édicter des consignes pour prévenir le harcèlement et les violences;
2. Mettre en place des procédures d'alerte;
3. S'assurer du traitement des fautes disciplinaires.

ENGAGEMENT 6: Conjuguer les intérêts de l'entreprise et l'intérêt général

PA 24: Développement des territoires d'implantation

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. Déployer des actions d'insertion de publics prioritaires;
2. Participer à des actions locales ou nationales en financement ou en apports en compétence;
3. Définir son rôle et ses objectifs en matière d'emploi local.

PA 25: Favoriser l'accessibilité des produits et services

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. Intégrer l'accessibilité des produits et services aux personnes en difficulté à la stratégie d'entreprise;
2. Promouvoir les modes de consommation durables;
3. Développer des technologies adaptées.

PA 26: Participer à des initiatives d'intérêt général

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. Contribuer volontairement à des opérations de parrainage, de mécénat, etc.;
2. Déployer des processus de mise en œuvre et de sélection des projets;
3. Procéder à l'analyse des résultats de ces actions.

ENGAGEMENT 7:

PA 27: Responsabilités des organes de direction et de surveillance

Dans ce domaine le conseil d'administration est invité à:

1. Définir les rôles respectifs du(es) dirigeant(s), du Conseil et des actionnaires;
2. S'assurer de la régularité et l'exhaustivité de l'information mise à disposition du conseil d'administration;
3. Veiller au bon fonctionnement et à la composition du conseil d'administration;
4. Mettre en place des dispositifs de surveillance.

PA 28: Dispositifs de contrôle et d'audit

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à:

1. Veiller à la conformité des comptes avec les obligations fiscales de l'entreprise;
2. Déployer des dispositifs de contrôle/audit (interne et externe) et de management des risques;

3. Veiller à l'indépendance des auditeurs externes.

L'ensemble de ces Principes d'Action recueillis sur sept questionnaires pour chacun des dix dirigeants de PME, a été synthétisé sur la grille d'Évaluation de la contribution de la RSE du dirigeant de PME avec notre grille de rôles figurant en Annexe M.

La synthèse de ces dix grilles aboutit à ce tableau.

Tableau 23: Évaluation du niveau de prise en compte des thématiques RSE à travers les rôles des dirigeants de PME. Synthèse des questionnaires.

PA Principe d'Action	PR Performance Ressentie Moyenne des 280 réponses	Rôles prédominants
Environnement	40%	Observateur Actif
Capital humain	70%	Répartiteur de Ressources
Clients /consommateurs	80 %	Porte-Parole
Loyauté & responsabilité sur les marchés	20 %	Diffuseur
Intérêt général	20 %	Observateur Actif
Droits humains	20 %	Porte-Parole
Gouvernance	90%	Leader

Mode de calcul des pourcentages: le nombre de PR positif ou négatif est divisé par le nombre de PA par engagement, puis divisé par cent.

Ce chapitre clôt notre recherche. Au regard de nos résultats, nous avons élargi nos horizons pour les comparer avec un certain nombre d'études sur le travail du dirigeant.

Notre recherche sur les rôles du dirigeant montre tout d'abord que les études empiriques descriptives donnent un panel bien plus complet des activités du dirigeant que les études prescriptives (littérature classique) et prospectives. De plus, nous nous inscrivons dans une démarche orientée vers ce que les dirigeants font plutôt que ce qu'ils sont ou ce qu'ils sont censés faire.

Pour les dirigeants de PME étudiés nous avons montré que, contrairement aux énoncés de Mintzberg sur la cohérence des rôles, les rôles de l'information précèdent les rôles interpersonnels. Cette réalité s'explique si l'on considère que l'information ne fait pas l'objet d'un traitement, mais construit au contraire une argumentation.

Enfin, la comparaison inter dirigeants semble montrer que les dirigeants de PME font globalement la même chose, et ce indépendamment des contextes.

De plus en plus de dirigeants de PME souhaitent contribuer au développement durable, mais bon nombre d'entre eux hésitent encore à franchir le pas et à mettre en œuvre une stratégie RSE (responsabilité sociale des entreprises). Les principales raisons évoquées lors de notre enquête sont le plus souvent par méconnaissance des recommandations, la complexité et les coûts de mise en œuvre sans avoir de garantie réelle sur le retour de l'investissement (rôles décisionnels).

Pourtant, lorsqu'une PME met en œuvre une responsabilité sociétale, c'est pour elle l'occasion de définir une nouvelle stratégie; sans avoir pour ambition d'être un article d'expert RSE, exhaustif, les idées évoquées aux paragraphes suivants montrent que le dirigeant peut utiliser la RSE comme un véritable levier de développement commercial (rôles liés à l'information).

Les travaux d'analyses de l'observation des journées de travail révèlent que, très souvent, les dirigeants de PME ont une approche informelle, voir intuitive du volet social de la RSE. Ainsi, le fait d'initier une démarche d'analyse et de prévention des risques, rendue légalement obligatoire dans toutes les entreprises employant au moins un salarié, ne relève pas, dans les représentations des dirigeants, d'une politique de RSE. Pourtant, il s'agit bien de pratiques responsables. Les PME sont majoritairement impliquées dans des actions de RSE, sans en avoir conscience la plupart du temps. Dans l'étude de Pezé (2010), l'amélioration du bien-être des salariés constitue une préoccupation des dirigeants de PME interrogés, dont le moteur principal n'est pas tant le stress en lui-même qu'un état plus général de bien-être ou, du moins, de satisfaction au travail. Cette attention n'est pas réductible à une déclaration de bonne intention, car elle est soutenue par des actions concrètes, via la recherche de « bons » climats de travail, à la qualité des relations de travail et l'amélioration de la sécurité au travail. Ces thématiques présentent des particularités dans les PME dans la mesure où ces structures ne sont pas dotées de fonctionnels (responsable ressources humaines, responsable qualité, sécurité, environnement...) susceptibles de mettre en place un management de la santé et de la sécurité au travail. Il ne peut être initié que grâce à une forte implication du dirigeant

5.2 Un véritable atout en termes de recrutement (rôle social)

Les collaborateurs, pour Tulgan (2009), en particulier chez les jeunes générations, privilégient les entreprises qui ont une véritable considération de l'individu au-delà des compétences; en effet, ils sont prêts à s'engager dès lors qu'ils se sentent appréciés tant par leur potentiel d'évolution, leur capacité d'innovation, leurs qualités humaines et apprécient que l'on prenne en compte leur environnement personnel (par exemple en proposant, quand le contexte s'y prête, de travailler à domicile ou bien de gérer ses horaires de manière flexible). Bien entendu, ils seront

particulièrement sensibles aux entreprises qui affichent clairement leur diversité à l'embauche (groupe ethnique, Homme/femme, personnes handicapées, ...).

Selon Ollivier et Tanguy, (2008) les attitudes de la jeune génération reflètent une évolution sociologique de fond. Mieux comprendre cette génération est indispensable pour travailler efficacement avec elle. L'intégration de la nouvelle génération, dite Y, née entre 1980 et 1995, laisse une grande majorité de managers et dirigeants perplexes. Selon Tulgan, (2009) pour mieux manager cette génération au travail il est important de dire clairement les choses, qu'il s'agisse des règles comportementales souvent implicites en entreprise ou de la façon dont vous voulez qu'ils se comportent avec vous dans la relation hiérarchique. Cette génération est loin de partager les repères des Baby-boomers et même de la génération X qui la précède. Pour réussir à travailler ensemble efficacement, il faut expliciter très clairement les règles du jeu. Fixer un cadre est donc utile. Noguès (2013) écrit que le rôle de la RSE constitue à organiser la concertation et à définir les règles du jeu. On mesure donc l'importance de la RSE pour l'avenir des PME.

5.2.1 Une fidélisation des collaborateurs motivés par leur contribution à la réussite de l'entreprise:

L'entreprise qui applique une démarche pérenne de valorisation du potentiel des collaborateurs (évaluation périodique, écoute des souhaits d'évolution, plan de formation adapté) pourra proposer des plans de carrière motivants et impliquer ses collaborateurs dans sa stratégie de développement. L'entreprise peut aussi associer ses salariés à la prise de décisions importantes (par exemple: orientation vers un marché porteur en fonction de l'analyse des commerciaux terrain, optimisation des processus de fonctionnement internes). Globalement l'entreprise pourra construire sa stratégie en s'appuyant sur des collaborateurs motivés et engagés à ses côtés sur son projet d'entreprise, tels de véritables partenaires, sur le long terme.

5.3 Participation en matière d'environnement (rôle environnemental)

L'entreprise recherche des mesures d'économie d'énergie, de réduction de ses déchets, de prévention de pollution et de choix d'option de transports durable; ces actions peuvent être jugées par le dirigeant de faible impact, mais mêmes modestes, il s'agit d'une contribution au développement durable. C'est le cas par exemple de la réutilisation des papiers en brouillon ou encore de l'utilisation de tasses et verres contre leurs homologues en plastique.

Au-delà de ces aspects, l'entreprise fait preuve d'innovation dans la conception de ses nouveaux produits et services: utiliser de nouveaux matériaux plus respectueux de l'environnement, mettre en œuvre des processus de transformation utilisant les ressources de manière optimale (moins polluants et moins consommateurs d'énergie: ses efforts de R&D lui permettront de promouvoir ses nouvelles offres en s'appuyant sur des argumentaires différenciant construits sur des critères de durabilité et de recyclabilité des produits.

Ce label environnemental doit lui permettre d'atteindre de nouvelles cibles clientèle sensibles à ce volet.

5.3.1 *Relations avec les tiers (clients, fournisseurs, banques, collectivités locales, institutionnels, ...)*

Dans le cadre d'une stratégie RSE, l'entreprise s'ouvre vers l'extérieur et considère les tiers externes avec lesquels elle entretient une relation comme des partenaires; ainsi elle pourra construire sa réputation grâce aux bonnes relations au sein de son réseau en particulier avec des entreprises ayant aussi une politique d'entrepreneuriat responsable.

Cette réputation se construira au travers de la mise en place de bonnes pratiques sur la transparence des relations comme:

1. Honnêteté et qualité dans les contrats et la communication;
2. Information des consommateurs par un étiquetage clair notamment sur les obligations de services après-vente;
3. Réactions efficaces en cas de réclamations de clients ou fournisseurs.

L'entreprise veillera à ce que ses fournisseurs respectent aussi ces bonnes pratiques et aussi ces règles éthiques, en particulier celles liées au droit du travail.

Plus particulièrement, la PME renforcera sa réputation en impliquant des acteurs locaux: fournisseurs, nouveaux collaborateurs. Au travers de sa participation à des projets locaux, le chef d'entreprise pourra donner de son temps ou sponsoriser des événements locaux; cela lui permettra d'avoir de nouveaux contacts avec des dirigeants locaux ayant une démarche similaire.

5.4 Gouvernance responsable (rôles interpersonnels)

Dans le cadre de la RSE, l'entreprise met en place un code de conduite qui est le réel reflet de ses valeurs, qui pour une PME sont aussi celles de son dirigeant et qui guident les actions et impactent les décisions prises par l'entreprise.

Les valeurs sont un élément capital de la réputation de l'entreprise et bien entendu elles doivent être communiquées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise; le code de conduite sera un élément capital pour le développement des relations de l'entreprise puisqu'il est évident que pour établir des relations de confiance et pérennes, les mêmes valeurs doivent être partagées!

Dans l'Exposé du Secrétaire général de l'OCDE, *M. Angel Gurría* à Londres, le 9 octobre 2013. Il nous annonce à propos de Croissance verte et développement durable qu'aujourd'hui entreprises et consommateurs veulent acheter et consommer utiles. On traque le gaspillage aussi bien chez soi que dans son entreprise. Les politiques de réduction des coûts associées aux *greens technologies* ne se sont jamais si bien portées! Il y a quelques années le développement durable était marginalisé, mais les choses ont changé et chacun peut aujourd'hui à son échelle devenir plus « responsable ».

Pour la théorie du leadership stratégique, née des travaux de Hambrick et Mason (1984), le principal acteur, pour la compréhension des comportements organisationnels, est l'Homme. Le positionnement ontologique adopté est « volontariste » puisqu'il reconnaît aux managers et principalement à l'équipe dirigeante une influence déterminante sur les comportements des sociétés: les comportements de ces dernières seraient le reflet des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante. Le processus est le suivant pour « les managers interprètent les stimuli environnementaux à travers un filtre de valeurs personnelles et de croyances » Thomas et Simerly, (1995) et il en résulte donc des comportements et résultats organisationnels façonnés à leur image. Cette thèse est mobilisée dans la compréhension des comportements organisationnels responsables à l'instar de Wood (1991, p.690) qui défend l'idée selon laquelle « la responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits, mais bien par des acteurs humains ».

Cette assertion tient à mettre l'accent sur la dimension volontariste des organisations et rappelle que les comportements des entreprises sont le reflet et la résultante de l'action humaine. Plus précisément, ce champ de réflexion soutient que le dirigeant et son encadrement sont tous deux importants dans la compréhension des comportements organisationnels. Thomas et Simerly (1995, p.414) soutiennent cette proposition en affirmant que « le pouvoir de prise de décision est distribué entre les

coalitions dominantes de l'entreprise plutôt que concentré dans les mains d'un seul individu ». Les membres de l'équipe dirigeante méritent donc, à ce titre, une attention particulière en matière d'appréhension des comportements organisationnels responsables.

Le rôle des dirigeants, à l'instar des travaux suscités, est largement mis en avant dans la littérature stratégique sur la RSE, notamment du fait du caractère risqué des fonctions de direction et de l'importance du niveau de responsabilité endossé par ces individus. Comme le précisent Pfeffer et Salancik (1978), « le dirigeant est notamment le représentant de la responsabilité de l'entreprise ». C'est à lui que l'on pourra attribuer la réussite ou l'échec de l'entreprise.

Ce rôle a donc pour corollaire d'être très risqué: si quelque chose ne va pas dans l'entreprise c'est lui qui en supportera les conséquences. De plus, dans une vision stratégique dite harvardienne en se référant à Mintzberg (1990), les dirigeants sont également à l'origine de la conception et du déploiement des grandes lignes de la stratégie organisationnelle et il en serait donc de même en matière de stratégie de RSE. Gond (2003, p.14) précise à ce titre que selon cette approche « les principes et la pensée (réflexions sur ce qu'il faut faire intégrant des notions de justice ou d'éthique à travers le respect de principes de RSE) précèdent l'action (l'implémentation de la stratégie) dans une logique top-down où le dirigeant joue un rôle central ».

Cette conception de la place des dirigeants dans le processus stratégique (école de Harvard) se complète également par les fondamentaux de l'école entrepreneuriale accordant aux dirigeants un rôle visionnaire, ancré dans les caractéristiques individuelles de ces derniers et accordant une large part à leur intuition Mintzberg (2005). Toutefois, d'autres écoles de pensée tendent à accorder une place plus restreinte à ces acteurs comme le défend l'école de l'apprentissage.

Selon cette école, la stratégie résulte, principalement, d'un processus de construction sociale ou d'apprentissage collectif laissant une large part aux phénomènes émergents relativement aux actions planificatrices.

Le rôle des membres de l'équipe dirigeante est, ici, amoindri puisque l'ensemble des acteurs contribue à l'élaboration de la stratégie ainsi qu'à sa mise en oeuvre. D'après Gond (2003), « les travaux sur l'apprentissage et l'innovation suggèrent un déroulement beaucoup moins déterministe de la stratégie, laissant une place à des phénomènes émergents Mintzberg & Waters (1985) et montrant le rôle clef que peuvent jouer des processus de type bottom-up Burgelman (1991) ». En matière de RSE, ce phénomène serait, d'ailleurs largement, observé Gond (2003). Nous ne cherchons pas, ici, à démontrer que la stratégie et les comportements des entreprises en matière de RSE seraient uniquement le fruit des membres de l'équipe dirigeante. Nous considérons l'influence des autres membres de l'organisation comme prégnante et notamment celle des managers intermédiaires Floyd et Wooldridge, (1996); Valiorgue, (2005).

Toutefois, selon Montebello (2003) il est important de préciser que si la stratégie est susceptible de résulter d'un effort collectif et incrémental, les dirigeants pèsent néanmoins de manière considérable sur la conception de cette dernière et surtout sur son maintien, sa formulation et sa persévérance dans le temps. Si la stratégie n'est pas décidée et mise en place que par une seule personne, l'engagement des hautes sphères de l'entreprise est, lui, fondamental. Pesqueux (2007) précise que « l'éthique des affaires se pose comme une nécessaire prise de position de la part de la Direction générale en jouant le rôle de cadre de référence pour les différentes décisions qui seront prises ». L'étude de Bellini (2003, p.5) montre même que ce facteur serait le plus prégnant et le plus constant et cela quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise. Selon elle « l'implication du dirigeant joue un rôle important. C'est même le seul facteur (associé à l'implication de la personne en charge de la gestion environnementale) qui a un véritable impact ».

CONCLUSION GÉNÉRALE

La réflexion sur le fonctionnement de toute organisation porte en elle une réflexion sur le rôle de son dirigeant. Celui-ci est une figure emblématique, voire énigmatique, un acteur à part sur lequel de nombreux devoirs semblent reposer. Au-delà de ces responsabilités, le dirigeant est aussi un acteur en mouvement et les rôles qu'il joue s'intègrent dans une dynamique cohérente où chaque comportement fait du sens.

C'est cette dynamique que nous avons tenté de saisir. Le travail du dirigeant constitue un flux de rôles et la compréhension de chaque action constitue un pas de plus vers la compréhension de l'organisation.

1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Notre thèse veut montrer la contribution des rôles du dirigeant de PME au fonctionnement de leur structure au quotidien. Nous avons alors travaillé sur le concept de rôle afin d'en proposer une définition. Cette définition porte en elle un penchant fonctionnaliste et un penchant interactionniste, ce qui donne au rôle une dimension à la fois tournée vers le positionnement de l'acteur dans l'organisation, mais aussi vers les interactions de l'acteur avec les membres de l'organisation.

De plus, observer et analyser le travail du dirigeant à travers le rôle donne une homogénéité à l'objet de l'étude et permet ainsi la comparaison des dirigeants entre eux.

Parallèlement, nous avons construit une grille des rôles qui regroupe une grande partie de la littérature managériale sur le travail du dirigeant. Notre mode de

catégorisation, reprenant le classement des dix rôles de Mintzberg, a permis d'intégrer l'ensemble des rôles repérés dans la littérature ainsi que les rôles, que nous avons observés, bien que la littérature ne les mentionne pas.

L'utilisation même de la typologie de Mintzberg dans une perspective de classification pourrait être considérée comme un apport théorique. En effet, nous avons montré que, si ces rôles pouvaient difficilement relater le travail du dirigeant de PME au quotidien, car ils étaient imprécis, ils pouvaient en revanche servir à un mode de classification pertinent pour ordonner puis analyser les rôles.

Enfin, les résultats de notre recherche nous ont amenés à élaborer avec une approche multicas avec la grille des rôles un modèle, une représentation du dirigeant dans sa RSE. Ce modèle correspond à une réflexion sur le conditionnement des rôles. Il traduit le fait que les rôles s'inscrivent dans une logique en mouvement au sein de laquelle les rôles de l'information constituent un cycle qui permet aux rôles du leadership de se déployer et où les rôles de la décision sont conditionnés par un ensemble de rôles interpersonnels. Ce modèle est une extrapolation faite à partir de nos données et nous avons suggéré, à partir de l'ensemble des dix dirigeants observés, un schéma possible d'évaluation de la responsabilité sociale des dirigeants de PME de par la classification des rôles observés.

2. CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

D'un point de vue méthodologique, il est possible de distinguer trois contributions dans cette recherche.

En premier lieu, nous avons construit un protocole méthodologique permettant de passer de la constatation d'un ensemble de rôles à une dynamique des rôles du dirigeant au quotidien. Ce protocole en soi est une proposition

méthodologique sur laquelle se sont greffées les analyses des portefeuilles de rôles, des fréquences, des enchaînements et des taux de liaison. Alors que les deux premières analyses sont statiques, car descriptives, les deux dernières sont dynamiques, car explicatives.

De la description d'une journée de dirigeant à l'analyse de son compte rendu, nous avons élaboré une méthodologie artisanale dont l'objectif se résume finalement dans le fait de vouloir décortiquer la réalité afin de capter une logique de l'action.

En même temps un certain nombre de limites méthodologiques de la recherche peuvent être reconnues: la taille de l'échantillon, l'identification des rôles par le chercheur, le lien entre les rôles répertoriés et la contribution de l'entrepreneur à la RSE.

3. APPORTS MANAGÉRIAUX

Les apports managériaux de la thèse mettent en avant les implications pratiques et professionnelles de la recherche.

La notion de rôle est non seulement un concept dont la définition a une portée théorique intéressante, mais qui possède aussi un intérêt managérial. En effet, selon Lapierre (2007), le métier de dirigeant s'apprend le plus souvent par l'observation d'autres dirigeants ou par l'expérience personnelle. Cette expérience conduit le dirigeant à développer un nombre limité de principes conscients de management mais aussi de nombreux réflexes quasi inconscients. La recherche sur le rôle permet de conceptualiser et prendre conscience de ces réflexes.

De plus, si le dirigeant peut analyser l'impact de ses actes sur l'organisation et chercher à identifier et résoudre les problèmes, il n'analyse en revanche que très rarement ses rôles. Plus précisément, il est capable, comme nous l'a montré Mintzberg (2005) de dire « je planifie » ou « je fais de la stratégie », mais il est plus rare qu'il prenne conscience des niveaux de rôles inférieurs opérationnels et ancrés dans l'action.

Nous retenons de nos entretiens, une interchangeabilité des rôles mal vécue. Une autre difficulté propre au patron de PME réside dans la nécessité pour lui de devoir « mettre la main à la pâte », compte tenu de la faiblesse structurelle de ses effectifs et des urgences à gérer. Il peut alors être appelé à se substituer à ses salariés, et accomplir des tâches qui ne relèvent pas nécessairement de ses compétences.

Selon Raveleau (2002), cette interchangeabilité des rôles peut être préjudiciable aux relations entre le patron et ses salariés, qui peuvent ressentir une forme de malaise à ce que le patron fasse leur travail. Ceux-ci peuvent s'interroger sur les raisons qui ont conduit à cette situation et estimer, avec raison, que le patron devrait s'attacher à réaliser des tâches plus stratégiques.

En donnant une cartographie précise pour un dirigeant, de ses rôles en termes de portefeuilles, fréquence et enchaînement, il serait peut-être possible de voir apparaître des « principes de management ». Notre recherche en l'état ne permet pas bien évidemment de se diriger vers cette voie. Il faudrait établir une segmentation très précise des rôles pour aider le dirigeant à se positionner, ce qui impliquerait de collecter davantage de données pour obtenir une profondeur suffisante de segmentation.

Il est néanmoins intéressant de constater que, alors que le dirigeant pense passer son temps à résoudre des problèmes, il passe en fait l'essentiel de son temps à

recevoir et à transmettre l'information et c'est la communication interne qui diffuse la R.S.E en entreprise. La performance d'une entreprise ne tient pas seulement à sa compétence de marché, mais aussi à la qualité de son corps social et des aspirations que celui-ci formule et partage. La RSE est en elle-même un projet entrepreneurial au sens de Boutinet et Raveleau (2011), c'est-à-dire une volonté commune de construire de manière innovante un bien commun que nous voudrions sans cesse faire progresser.

Ce type de projet « s'inscrit [...] plus dans une logique du questionnement que du résultat; ou mieux sa logique subordonne le résultat au questionnement [et n'a de] cesse de dynamiser et de réorienter la conduite d'une action créatrice inscrite dans un espace collectif de production et de coopération » (Boutinet et Raveleau, *ibid.*, 21-22).

Les dirigeants de PME de notre recherche s'interrogent sur leur capacité à composer avec cette nouvelle société qui émerge. Cette société pourrait être qualifiée « d'hypermoderne » (Marchesnay, 2004). Elle serait issue du comportement d'individus qui valorisent la singularité, l'engagement entrepreneurial, la création de ressources nouvelles, et la mobilisation de forces communautaires. Ce qui est recherché, c'est le mieux-être plutôt que du bien-être, pour reprendre la formule d'Edgar Morin (1991) pour son projet de civilisation. Dans leurs entreprises, ces individus se saisissent du mode projet comme support de leur engagement. La dimension existentielle du projet est alors fortement valorisée, contestant l'hégémonie de l'anticipation et de la programmation, jugées inutiles dans un contexte trop incertain. Ces acteurs-projet partagent une méfiance vis-à-vis des discours managériaux de leurs dirigeants, mais sont prêts à s'engager intensément dans des projets qui sont en phase avec leur propre identité.

L'identité comme processus peut aussi être abordé comme construit social émergent des parties prenantes internes et externes. D'une certaine manière, le

processus de structuration de l'identité organisationnelle n'est pas dominé par le dirigeant. Ce dernier doit renoncer à faire de l'entreprise sa chose, à assimiler l'identité organisationnelle de l'entreprise à sa sienne propre.

Le rôle du dirigeant n'est plus d'incarner l'entreprise. Pas plus qu'il n'est de s'effacer. Son rôle est de fédérer les communautés par le moyen du projet. Un vrai défi en perspective lorsqu'on lit le sociologue M. Maffésoli (2006) et qu'on s'attarde sur son concept de « néotribalisme contemporain ».

Ainsi, dans l'état actuel de nos recherches le rôle du dirigeant dans l'identification organisationnelle de la RSE, ne peut plus être la même. Il n'est plus au centre. Il est positionné entre les interprétations et peut agir pour les influencer, pour développer des discours qui interprètent les situations. Il est au milieu et plus au centre. Il contribue avec les autres à donner du sens (Weick, 1995). Processus au cours duquel ce sont les parties prenantes à l'organisation qui construisent, par leurs interactions sociales, une certaine compréhension qu'ils vont progressivement partager (Gioia, 1987).

Tout cela lui ouvre des perspectives qui incitent le dirigeant de PME à changer les visions de son entreprise et de son propre rôle et demanderait des compléments de recherches. On sait depuis Simon (1980) que l'individu ne choisit pas la « meilleure » solution (comme le présuppose la théorie microéconomique traditionnelle) mais la solution la plus « satisfaisante », c'est-à-dire aussi celle vécue comme réductrice de l'incertitude dans laquelle se trouve le décideur. March (1988), travaillant dans la continuité des travaux de H. Simon, montre grâce à des études comportementales que les dirigeants de PME prennent souvent des décisions en faisant abstraction de leurs propres préférences, mais en suivant les traditions, leur intuition ou les conseils de leurs pairs. Cette prise de conscience en matière sociale et environnementale reste une affaire interne du dirigeant à caractère volontaire.

Il y a une sorte de conjonction entre le type d'humanisme mis au point en France dans le droit du Travail et l'obligation de se conformer à la RSE. En fait, aucune norme ciblée RSE nationale, européenne, internationale n'ose demander concrètement de manière coercitive (amendes) un respect de la RSE. La dernière preuve en est la norme ISO 26000. Elle définit la responsabilité sociétale comme: « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique ». Cette norme insiste beaucoup sur la notion de politique, de déploiement et de résultats. Mais elle n'est qu'une norme de lignes directrices et non d'exigences, c'est-à-dire volontaire et non sanctionnable, ni « certifiable ». Comme le rappellent Calori, Livian et Sarnin (1989) en matière notamment d'organisation, seule la conviction du dirigeant demeure primordiale.

Notre étude auprès de dix PME a montré que la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle et dans la mesure où le dirigeant prend l'engagement « de prendre entre ses mains » le devenir d'une action ou d'une création, c'est par le rôle de la circulation de l'information qu'il se diffuse, y compris pour la RSE « on adhère à un homme, à un projet, on en est l'acteur »

L'interprétation des comportements des entrepreneurs ne peut pas uniquement se faire à la lumière de la rationalité, il est indispensable d'avoir recours à d'autres approches, sociologiques et psychologiques (notamment leurs valeurs et surtout leurs représentations mentales).

4. LES ENJEUX ÉDUCATIFS

La formation est souvent utilisée pour gérer les problématiques de RSE dans une optique de sensibilisation et d'implication des collaborateurs et des managers sur

les enjeux prioritaires. Elle répond très facilement au besoin de la RSE qui est de sensibiliser individuellement à des valeurs collectives et partagées.

L'utilisation de la formation se fait de manière plus ou moins structurée. Par exemple, certaines entreprises l'utilisent systématiquement, en créant des programmes de formation pour des populations ciblées comme les hauts potentiels. D'autres entreprises ont également mis en place des programmes d'intégration de leurs nouveaux cadres dans lesquels les enjeux de la RSE sont abordés.

De nombreuses formations sont également données sur des thématiques RSE d'évaluation particulière comme les risques psycho-sociaux ou l'intégration des travailleurs handicapés. Celles-ci répondent souvent à un besoin urgent des entreprises de montrer qu'elles traitent le sujet en question.

Quoi qu'il en soit les effets de ces « formations responsabilisantes » sont très positifs, car elles créent un véritable sentiment d'appartenance à l'entreprise, impliquent et fidélisent le collaborateur ou le manager qui vit l'expérience comme une opportunité de développement personnel et ce, sans avoir les effets négatifs induits par la liaison évaluation-rétribution.

D'autre part La RSE est une compétence managériale reconnue par les grandes écoles et universités. Depuis plusieurs années maintenant, différentes formations sont intégrées (et validées) dans la scolarité des étudiants des grandes écoles et universités. L'objectif de ces formations selon Kruger (2010), Professeur de Marketing à l'ESG, est « de préparer des managers opérationnels, compétents, ouverts sur le monde, bref des êtres humains responsables de leurs actes et respectueux des autres. »

4.1 Éducation à l'entrepreneuriat. Comment peut-on enseigner?

« L'esprit d'entreprise n'est pas une qualité innée, mais une discipline d'esprit et d'action qui peut être l'apanage de beaucoup pour peu qu'on les y forme et les renforce » (Santi, 2012).

L'entrepreneuriat est un nouveau concept pédagogique, qui n'est ni une discipline académique comme aux États-Unis, ni une matière, mais une attitude (entreprendre, saisir) consistant à promouvoir sous différentes formes, notamment dans l'enseignement, la démarche de création d'entreprise. Le concept d'entrepreneuriat ne consiste pas seulement à créer sa propre entreprise, mais à créer aussi parfois son propre emploi selon Pendelieu (1997). On ne s'improvise pas créateur d'entreprise, mais peut-on apprendre à entreprendre?

Formation et entrepreneuriat sont deux notions qui se combinent depuis assez peu de temps.

L'entrepreneurship est né dans les universités américaines dans les années soixante. « Dans les années 70, nos meilleurs étudiants s'orientaient vers l'industrie et dans les années 80 vers la finance; dans les années 90, ils créent leur entreprise ». En France, le nombre de formations supérieures à la création d'entreprises a été multiplié par dix en quatre ans, (Le Monde du 18 mai 1999) et « tout le monde s'accorde à faire des entrepreneurs un enjeu fondamental » (Le journal du CNRS, 1988), car « l'entrepreneur est le pivot de tout le mécanisme économique » (C. Gide).

Pourtant l'entrepreneuriat a été longtemps considéré comme non enseignable, car ne pouvant relever d'une démarche optimisée et reproductible à l'infini. Selon Schmidt, (1993), membre de l'Équipe de recherche sur les processus innovants de

l'Institut national polytechnique de Lorraine, les premières formations ont vu le jour à la fin des années 80 notamment au sein d'écoles de commerce et sa généralisation au système éducatif supérieur n'a guère plus d'une dizaine d'années.

Un rapport remis au secrétariat d'État à l'industrie en octobre 1998, sur la formation entrepreneuriale des ingénieurs mentionnait différents types de programmes: groupes d'étudiants de première année travaillant sur une simulation de création d'entreprises; spécialisation en entrepreneuriat en fin de cursus ou au titre de la formation continue; une troisième approche englobe la sensibilisation, le repérage de projets, la formation théorique, l'accompagnement à la création et le suivi, généralement au sein d'un incubateur d'entreprises.

Deux réalités se sont construites autour d'une finalité: la création d'entreprises. Dans ce cas, création d'entreprise et entrepreneuriat sont synonymes. On parlera volontiers de formation à l'entrepreneuriat. Ce type de formation est envisagé avant tout comme la sommation de différents thèmes (aspects juridiques, techniques, organisationnels, R.S.E, financiers...). Face aux limites de cette première orientation, des formations se sont construites autour du raisonnement suivant: l'entrepreneuriat peut être considéré comme un processus finalisé qui se caractérise par sa complexité ce qui implique d'envisager différemment la façon de former.

La formation et ses différents aspects (sensibiliser, informer, accompagner) sont l'une des incitations majeures à l'entrepreneuriat.

Le terme d'entrepreneur a longtemps désigné une activité située à mi-chemin entre la sphère publique et la sphère privée. L'entrepreneur était considéré comme un agent économique, distinct du fabricant, du marchand ou du producteur en général, qui assumait une tâche comportant un risque spécifique, de sorte que la notion d'entreprise a été associée très tôt à la notion de risque et d'aventure. Peut-on initier à

la culture du risque? En vérité, la transmission de la culture du risque bute sur « des verrous académiques encore forts. Le mandarinate n'a pas disparu et les étudiants sont sujets au mimétisme vis-à-vis de leurs enseignants. Ils manquent d'insolence », (Conférence des Grandes Écoles, congrès d'octobre 2002). Comme l'atteste la crise sociale de mars 2006, issue du « mouvement anti CEP », la coupure dans notre pays, entre la jeunesse estudiantine et les acteurs du monde de l'entreprise est historique et demeure préoccupante.

Innover et entreprendre sont deux activités à forte valeur ajoutée, intimement liées. D'Iribarne (1989), présente trois niveaux de compétences: « Les compétences d'imitation permettant de reproduire à l'identique des actions sans en comprendre les principes. Les compétences de transposition, permettant, partant d'une situation donnée, de faire face à des situations proches, en raisonnant par analogie. Les compétences d'innovation, permettant de faire face à un problème nouveau, donc avec une solution inconnue, en puisant dans un patrimoine de connaissances et en recomposant à partir d'elles les éléments nécessaires à la solution. L'individu doit donc concevoir, rechercher et créer ». Une formation entrepreneuriale n'aboutit pas nécessairement à des créations effectives, mais vise à encourager des attitudes d'autonomie, de réactivité, de capacités à traduire des idées en projets, de travailler en équipe ou en réseau, de développement de soi, autant de qualités recherchées par les employeurs.

À l'initiative de l'Académie de l'Entrepreneuriat en collaboration avec le ministère de l'Éducation nationale, le Ministère de l'Industrie et l'Agence pour la création d'entreprise, un « Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat » a été officiellement créé. De l'orientation à l'emploi, les diplômés de l'enseignement supérieur sont incités à devenir des « entrepreneurs » de leur carrière, en identifiant leurs compétences pour s'inscrire dans la « recherche d'emploi créative ». Aux États-Unis, six emplois sur dix n'ont pas été publiés, mais détectés de manière « créative » par ceux qui les occupent.

En France, bien qu'on puisse affirmer de manière péremptoire que « L'entreprise n'est plus à la mode » (Le Monde du 3 décembre 2003), la création d'entreprises renoue avec ses records des années 1980, avec près de 200.000 sociétés lancées en 2003. Selon Fayolle (2004), qui porte depuis une dizaine d'années la formation dans le domaine de l'entrepreneuriat, la création d'activités innovantes et les comportements des entrepreneurs, on peut « apprendre à entreprendre ». En effet, un processus de création d'activités met en jeu de multiples interactions, telles que les qualités des hommes, le type d'approche du marché ou encore la nature des montages juridiques et financiers: Quelle que soit la situation entrepreneuriale - création ou reprise- un des éléments les plus déterminants est l'adéquation entre les composantes humaines (l'homme, ses comportements, ses aptitudes, ses motivations, ses relations avec ses partenaires) et stratégiques (le projet, l'environnement, les ressources). Dès lors, comment favoriser la démarche d'auto-emploi et accompagner dans le domaine de l'économie, et plus spécialement de la création d'entreprises (artisanale, commerciale, industrielle) ou d'une association? Le profil du créateur influence fortement la survie de l'entreprise. Un projet n'est pas une création spontanée et n'est jamais le fruit d'un pur hasard.

Y a-t-il un lien entre création d'entreprises et trajectoire de vie? Pour Boutinet (2009) héritiers ou bâtisseurs, les créateurs (ou repreneurs d'entreprise) d'entreprise présentent souvent un fort besoin de se réaliser, « pris au jeu contradictoire de la motivation et de l'efficacité ».

Parmi les caractéristiques psychologiques qui ont été étudiées, on note le besoin de réussite, l'esprit d'initiative, la prise de risques et l'identification d'objectifs, la confiance en soi (*Internal locus of control*), le besoin d'indépendance et d'autonomie, la motivation, l'énergie et l'engagement. Les freins les plus souvent cités sont le manque de capitaux, le déficit d'idées ou de projet innovant, le manque d'expérience, notamment en matière de gestion, le milieu familial non entrepreneur, la faiblesse du carnet d'adresses, le parcours du combattant, etc.

Pourquoi peut-il être utile d'éduquer à *l'entrepreneurship*? « Le développement économique, social et culturel de notre pays dépend, notamment, de sa capacité à créer et développer des produits et des services nouveaux. La création d'activités et la création d'entreprises participent à ce processus et il est important que les diplômés de l'enseignement supérieur y soient largement associés, en particulier par l'accompagnement et le suivi des porteurs de projets », (Conférence des Présidents d'Université, Paris, septembre 2000). Plus récemment, le groupe de travail sur l'insertion des jeunes sortis de l'enseignement supérieur, R. Djellal et S. Talneau (2006), considère en appui à la loi sur l'initiative économique (Loi Dutreil) qu'il serait bon d'introduire dans les cursus d'enseignement supérieur des unités de valeur sur la gestion de l'entreprise et sur les métiers.

Tous les « hommes » sont des entrepreneurs potentiels, au sens large d'être « entrepreneur de sa vie », sauf que l'on observe 30 % de femmes parmi les créateurs d'entreprises. On constate également que 35 % des créateurs d'entreprises sont des demandeurs d'emploi et que deux tiers des entrepreneurs n'ont pas de diplôme supérieur au baccalauréat. Par contre, 5 % des jeunes diplômés seulement créent leur entreprise (Le Monde Campus du 13 mai 2003).

L'entrepreneuriat n'est pas une somme de mesures techniques, mais un vrai changement culturel qui se construit à l'école et dans la formation et se diffuse dans tout le corps social.

Vouloir créer son propre emploi, (création, transmission ou reprise d'entreprise), peut être considéré comme une première étape dans la gestion d'une carrière. « La réussite entrepreneuriale s'appuie sur un potentiel et un planning opérationnel qui permet une gestion stratégique d'une entreprise » (Ross, 1994).

Appelé à être mobile, l'étudiant européen est un entrepreneur de sa formation et de son projet professionnel. Comment tenir compte des besoins, valeurs et attitudes spécifiques des entrepreneurs potentiels? On a pu mettre en évidence les facteurs qui déterminent le choix d'une carrière entrepreneuriale, à savoir des aspects liés à la personnalité, au rôle joué par l'environnement et la présence de modèles. En fait, nous évoluons encore pour l'essentiel dans une culture de l'initiation au métier trouvé et de l'imitation des gestes professionnels; il nous faudra désormais entrer dans une culture de l'initiative du métier à inventer ou à recréer. Il s'agit de former des acteurs de la vie sociale et entrepreneuriale qui ne soient pas appelés à occuper un poste, mais à le construire, tels les entrepreneurs de leur propre carrière que les anglais nomment les « *portfolio workers* » (Menger, 2002).

Comment créer un million d'entreprises nouvelles en cinq ans, pour répondre à l'ambition du président de la République, François Hollande? La dynamique entrepreneuriale se situe aujourd'hui dans le contexte des transformations et ruptures individuelles, organisationnelles et culturelles d'après Duveau (2005) qui s'expriment en particulier dans le changement d'attitude dans l'emploi, la transformation de la relation de travail, la réduction du temps de travail, etc.

Promouvoir la création d'activités socialement utiles, dans toutes ses formes, et en tous lieux, est une manière de contribuer au renforcement de la cohésion sociale. Parce que la plupart des créateurs démarrent seuls, la démarche de création d'entreprise doit être accompagnée pour réussir.

5. LIMITES DE LA RECHERCHE

Il est possible de distinguer quatre limites principales à notre recherche.

La première limite porte sur la démarche d'échantillonnage. Nous avons sélectionné des dirigeants dans des entreprises très différentes, aux contextes variés. De même, les journées observées sont hétérogènes tant par le temps d'observation que par les événements managériaux listés tout au long de la journée. Ceci vient limiter la validité de certains résultats pour lesquels il aurait été intéressant de corrélérer des variables organisationnelles précises pour intégrer les contextes dans notre analyse. D'autre part, les dirigeants interrogés appartiennent tous, soit au Centre des jeunes dirigeants, au MEDEF, soit au Réseau entreprendre et la question d'un biais possible de l'échantillonnage pourrais se poser.

La deuxième limite est liée à la méthodologie et tout simplement à la lourdeur de la démarche, coûteuse non seulement en temps, mais aussi pour les difficultés qu'elle soulève notamment dans le travail de synthèse très étoffé et difficile à réaliser en raison du grand nombre de réponses possibles,

Analyser le travail du dirigeant en termes de rôles contient de même ses limites. En effet, le rôle réduit, découpe la réalité en occultant un ensemble de données dont la portée serait tout autant intéressante. Par exemple, les données recueillies pendant les journées d'observation des dirigeants contiennent une quantité d'informations en dehors du cadre du rôle et qui viennent donner une dimension supplémentaire à la compréhension de l'action managériale.

L'étude des rôles du dirigeant est une étape indispensable à la mise en place d'un outil de RSE dans une PME. Nous avons identifié que le rôle prépondérant chez le dirigeant de PME était la circulation de l'information. C'est par cette circulation de l'information que la RSE va se diffuser dans l'organisation. Reste à comprendre et analyser le niveau d'implication du dirigeant dans cette responsabilité. Observé en termes de périmètre d'influence les isomorphismes institutionnels de l'entreprise

comme y invite la norme ISO 26 000 et principalement l'effet mimétique en ce qui concerne la RSE des PME et aussi du rôle des branches professionnelles.

Aujourd'hui, la communication, l'exemple, la transparence sont des facteurs d'incitation incontournables; dans un monde en réseau victime (ou bénéficiaire?) d'une accélération de la diffusion de l'information, l'entreprise doit maîtriser, utiliser et appréhender tout ce contre quoi elle luttait parfois: réseaux sociaux envahissants, environnement agressif, nouvelles technologies, facteurs d'ubiquité, mais de stress croissant, etc.

La dernière limite que nous avons repérée porte sur la définition du rôle que nous avons élaborée dans le chapitre I. Cette définition intègre à la fois une perspective fonctionnaliste, et une perspective interactionniste. Or, là encore, nos choix méthodologiques ont fait que la partie interactionniste symbolique n'a pas pu être suffisamment exploitée, car nous ne nous sommes pas penchés sur les attentes de rôles dues aux interrelations entre le dirigeant et les autres membres de l'organisation.

Nous avons dû cependant faire des choix.

6. PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Nous avons expliqué que notre recherche se situait dans un champ plus global de modélisation des liens entre le rôle, le dirigeant, les attentes et l'organisation. Nous n'avons cependant étudié que le lien entre le rôle et le dirigeant, c'est le lien qui permet de comprendre la combinaison des rôles dans le travail managérial. Or, l'ensemble des liens que propose ce champ est très vaste.

Une première piste est celle de l'exploitation du pendant interactionniste de la définition du rôle. Le choix d'étudier le lien entre le dirigeant et le rôle met de côté

la confrontation du dirigeant avec les attentes. De ce fait, l'ensemble de notre recherche reste plutôt dans une approche fonctionnaliste de la relation entre un acteur positionné dans l'organisation et un ensemble particulier de rôles. Mobiliser le paradigme interactionniste symbolique serait très intéressant, car cela permettrait non seulement d'approfondir la dynamique des rôles interpersonnels, mais encore comparer les rôles perçus et les rôles effectivement joués.

Une deuxième piste consiste à travailler sur la relation entre l'organisation et le rôle. Il s'agit ici de travailler sur l'impact des contextes, et notamment de la structure organisationnelle, sur les rôles du dirigeant. Notre recherche n'en présente qu'un aperçu minime. Or, il serait intéressant d'approfondir cette relation pour insérer la dynamique des rôles dans un processus organisationnel global.

La dynamique du dirigeant au quotidien, et plus généralement l'étude des rôles du dirigeant, et la responsabilité sociale en entreprise, offrent des voies qui ne se limitent évidemment pas à cette thèse. Bien au contraire, il reste heureusement des pans de recherche à exploiter dont certains sont cités dans ce document. La raison de la recherche est sans aucun doute d'entretenir cette quête perpétuelle.

Récemment, Gond et Igalens (2008) écrivaient: « La RSE dans les PME est très dépendante de la personnalité et des convictions du dirigeant, mais avec un certain retard, des signes permettent de penser que les PME sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans la voie de la RSE. [...] Le problème de l'adaptation du concept de RSE à la PME n'a pas encore trouvé de solutions satisfaisantes. »

L'objet de la présente recherche était de contribuer à comprendre le rôle du dirigeant de PME en matière de responsabilité sociale.

L'analyse exploratoire de ce travail, à l'aide de grilles de lecture qui restituent un résultat original indique que, globalement, certains rôles n'auraient que peu d'impact sur la RSE. Et qu'à l'inverse certains rôles sont très importants. D'un point de vue managérial, cette thèse incite à réfléchir aux opportunités de sensibiliser davantage les futurs créateurs d'entreprise à la RSE, soit lors de la formation initiale et continue, soit dans le cadre de l'accompagnement à la création. Or, selon Freimann (2005). Les priorités des acteurs de l'accompagnement ne semblent pas sur le terrain, pour le moment, comporter de volet social Des initiatives (encore marginales dans le contexte français) sont néanmoins à souligner comme celle du Réseau Entreprendre qui propose, depuis fin 2008, dans le cadre de l'accompagnement du créateur (et du repreneur) vers le développement de son entreprise de prendre en compte, dès la préparation du projet, des composantes du développement durable tout comme d'autres éléments comme la dimension internationale et l'encouragement à l'innovation. Comme l'écrivent Welsh et Herremans (1998), s'agissant du volet de la formation puisque nous sommes dans les sciences de l'éducation, il semble pertinent de généraliser une sensibilisation à ces questions dans le cadre des cours en entrepreneuriat dans les universités et les grandes écoles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ackerman, R. W. et Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness - The Modern Dilemma*. Virginia: Reston Pub. Co.
- Ackermann, F. et Eden, C. (2011). *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. Long Range Planning.
- Aegerter D., Prix du consortium doctoral, congrès CIFEPME, octobre 2006.
- AFNOR (2011). Calendrier 2011 des ateliers "Développement durable et Responsabilité sociétale" du Groupe AFNOR
- Allard-Poesi, F., Maréchal, C. (1999). *Construction de l'objet de la recherche. Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.
- Astin, H. S., et Leland, C. (1991). *Women of influence, women of vision: A cross-generational study of leaders and social change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Autissier, D., Bensebaa, F. et Boudier, F. (2011). *L'atlas du management. L'encyclopédie du management en 100 dossier-clés*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Barabel, M. et Meier, O. (2010). *Manageor. Les meilleures pratiques du management* (2^e éd.). Paris: Dunod (1^{re} éd. 2006).
- Barbier, J.-M. (2000). Sémantique de l'action et sémantique de l'intelligibilité des actions. In B. Maggi (dir.), *Manières de penser et manières d'agir en formation* (p. 89-104). Paris: PUF.
- Bardin, L. (1991). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.
- Barnard, C.-I. (1938). *The Functions of the Executive* (éd. 1968). Cambridge, MA: Harvard University Press (1^{re} éd. 1938).
- Barreyre, P.-Y. (1967). *L'horizon économique des petites et moyennes entreprises*. Thèse de Doctorat de Sciences Économiques, Université de Grenoble, Grenoble.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management*. 3rd edition. New York: McGraw Hill.

- Bartoli, H. (1996). *L'économie, service de la vie. Crise du capitalisme - Une politique de civilisation*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Bellini, B. (2003). *Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, Etat des lieux et perspectives*. XIIe Conférence de l'AIMS.
- Bennis, W. et Burt N. (1985). *Leaders, The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Rowe.
- Bernard, H. Russell. (1988). *Research Methods in Cultural Anthropology*. Newbury Park, California: Sage.
- Bernoux, P. (2005). *Nouvelles Approches sociologiques des organisations*. Poche
- Bernoux, P. (2008). *Au-delà de la sociologie des organisations*. ÈRES.
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie. Perspectives ethnosociologiques*. Paris: Nathan.
- Bertrand, N. (1999). Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise: l'insertion locale des PME. *Revue internationale P.M.E.: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 12(1-2), 85-106.
- Blaug, M. (1999). *The formalist revolution or what happened to orthodox economics after world war*, in R. Backhouse and J. Creedy (eds) *From Classical Economics to the Theory of the Firm. Essays in Honour of D. P. O'Brien*, Cheltenham: E. Elgar, pp. 257-
- Bolton, J.E. (1971). *Report of the Committee of Enquiry on small firms*. Bolton Report Cmnd. 4811. London: HMSO.
- Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'état*. Paris: Édition de Minuit.
- Boutinet, J.-P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris: PUF.
- Boutinet, J.-P. (2009). *Penser l'accompagnement adulte*. Paris: PUF.
- Boutinet, J.-P. et Raveleau, B. (2011). Questionnement autour du projet entrepreneurial. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(2), 15-28.
- Boyer, R. (2002). *La croissance début de siècle*. Albin Michel, Paris.
- Burgelman, R. (1991). *Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research*. *Organizational Science*
- Brodhag, C., Dubruc, N., Peillon, S. et Breuil, F. (2011). *Rapport sur l'évolution des PME*. Paris: La Documentation française, Coll. Observatoire des P.M.E.

- Bruneau, J.-P. (1990). *Psychanalyse et entreprises*. Paris: Les Presses du Management.
- Calori, R. Livian, Y.F. Sarnin, P. (1989). *Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performances économiques*. Revue Française de Gestion, juin-août.
- Calvo-Ryba, J. (2004). *Le travail du dirigeant: vers une analyse en termes de rôle*. Communication présentée à la XIII^{ème} Conférence de l'AIMS, Le Havre, France, 1-4 juin.
- Caplan, G. (1964). *Principles of preventive psychiatry*. New York: Basic Books.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable – Acteurs, enjeux et stratégies*. Paris: Éditions La Découverte.
- Carney T. F. (1990), *Collaborative Inquiry Methodology*, University of Windsor, Windsor, Ontario.
- Carrier, F., Coallier, J.-C., Dupont, P. et Brouillard, M. (1998). L'insertion professionnelle par le développement des qualités entrepreneuriales. In C. Lamoureux et E. Morin (dir.), *Travail et carrière en quête de sens* (p. 297-304). Cap-Rouge, QC: Presses Inter Universitaires.
- Castro, J-L. (2002). Thèse soutenue le 26 mars 2002 – Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management.
- Charreire, S. et Durrieux, F., (2003). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Chrisman, J.J., and Fry, F.L. (1983). *How government regulation affects small business*. Business Forum,
- Clot, Y. et Leplat, J. (2005). *Le travail humain* .P.U.F.
- Commission Européenne (2004). *Entrepreneuriat responsable – Exemple de bonnes pratiques mises en œuvre par les PME européennes*. Bruxelles: DG Entreprises.
- Coulon R., (2006), *Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines*, Revue de l'organisation responsable, n°1, juin, p. 48-64.
- Courrent, J.M. (2003). *Éthique et petite entreprise*, Revue Française de Gestion.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Le Seuil.
- Crozier, M. (2007). *Nouveau regard sur la société française*. Paris: Odile Jacob.

- Cossette, P., (1994). *La carte idiosyncrasique. Étude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME*. Collection « Sciences de l'administration ». Québec : Les Presses de l'Université Laval ; Paris : Éditions ESKA.
- Dameron, S. (2000). *Génération de la coopération dans l'organisation*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, Paris.
- Daniellou, F. et Six, F., (2000), *Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions*, Actes des journées de Bordeaux, éd Université Paul Segalen,
- Davis, K. (1948). *Human Society*. New-York: Mac Millan.
- De Terssac, G. (1996). *Savoirs, compétences et travail*. In J.-M. Barbier (dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action* (p. 223-247). Paris: PUF.
- Delhaye, C. (2006), « *Du management de la RSE au management par la RSE, étude de cas d'une PME belge* », Colloque doctoral international ISEOR/ AOM, Organisation Développent and Change, Lyon France, Avril.
- Delpeuch, J-L., Lauvergeon, A. (1988). *Sur les traces des dirigeants : la vie du chef d'entreprise dans les grandes entreprises*. Paris: Calman-Levy.
- Denzin, K., (2006). *Disciplining Qualitative Research*. International Journal of Qualitative Studies in Education
- De Woot, P. (2005) *Responsabilité sociale de l'entreprise : faut-il enchaîner Prométhée ?*, Economica.
- D'Iribarne, Ph. (1989). *La Logique de l'honneur*. Seuil, Paris.
- Djellal, R., et Talneau, S. (2006). *L'insertion des jeunes sortis de l'enseignement supérieur*, BrefCereq.
- Donaldson, T. et Preston, L. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*. Academy of Management Review.
- Drucker-Godard C. (2003). *La dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant : le reflet de la gestion au quotidien des priorités du dirigeant*. Perspectives en Management.
- Dubrion, B. (2010). *RSE et relation d'emploi : lecture à la lumière des Labor Problems*, in Mazuyer E. (dir.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, La documentation française, Paris, 2010, p. 75-98.

- Duchéneau, B. (2011) *Enquête sur les PME françaises: identités, contextes, chiffres*. Paris: Maxima.
- Duluc, A. (2003) *Leadership et confiance - Développer le capital humain pour des organisations performantes*. Dunod.
- Dupuis, J.-C., Haned, N. et Le Bas, C. (2007). Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale: bilan d'une enquête auprès de PME françaises. *Revue internationale PME*, 20(3-4), 147–164. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Dupuis, J. C. (2009). *Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises?* Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Duveau, J. (2005). *Objectif: entreprendre*. Villeneuve d'Ascq: Maison de l'entrepreneuriat Nord-Pas-de-Calais.
- Eisenhardt, M. (1989). *The Academy of Management Review* Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). *Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic*. *Academy of Management Review*, 16: 620–627.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris: PUF.
- Eurostat, (2006). The Statistical Office of the European Communities.
- Evrard Y. (1993), *La satisfaction des consommateurs: état des recherches*. *Revue Française du Marketing*.
- Fatoux, F. (2006), *revue scientifique d'économie financière* 447, l'article p. 21.
- Fayolle, A. (2004), *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*, Dunod,
- Fischer, W. A. et Groeneveld, L. (1976). *Social Responsibility and Small Business*. *Journal of Small Business Management*,
- Floyd S. W., Wooldridge B., (1996). *The strategic middle manager: how to create and sustain competitive advantage*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Freimann, J. (2005). Gründungen wie andere auch? *Ökologisches Wirtschaften*, 2, 12-13.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman

- Gervais, M. (1978). Pour une théorie de l'organisation-PME. *Revue Française de Gestion*, 15, Mars/Avril, 37-48.
- Gillet-Goinard, F. (2006). *Bâtir un système intégré : qualité, sécurité, environnement* Paris : Editions d'Organisation ,
- Gioia, D.A. (1987) *Contribution! Not Participation in the OB Classroom*. Organizational Behavior Teaching Review
- Glaser, B. et Strauss, A. (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Paperback.
- Gond, J.-P. (2003). *Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise*. Revue des Sciences de Gestion.
- Gond, J.-P. et Igalens J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: PUF.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New-York: Doubleday Anchor Book.
- Gorgeu A., Mathieu R. (1996), *L'Assurance Qualité Fournisseur de l'industrie automobile française*, Revue d'économie industrielle, n°75, 1er trimestre.
- Habersaat, M. (2001). *Die KMU in der Schweiz und in Europa*. Bern: seco.
- Hales, C.-P. (1986). *What do Managers do? A Critical Review of the Evidence*. Journal of Management Studies, 23(1), 88-115.
- Hales, C., and Tamangani, Z., (1996), *An Investigation of the Relationship between Organizational Structure, Managerial Role Expectations and Managers' Work Activities*, Journal of Management Studies, vol. 33, no. 6.
- Hambrick, D.C. et Mason, P.A.,(1984). *Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers*; Academy of Management Review; Vol 9 N°2.
- Harrison, D. A. (1995). *Volunteer motivation and attendance decisions: Competitive theory testing in multiple samples from a homeless shelter*. Journal of Applied Psychology,
- Harvard Business Review. HBR.org. (feb, 2012).
- Hayat, P. (2006). *L'entreprise, un acteur clé de l'économie*, Editions Autrement,
- Heiss, J. (1981). Social Roles. In M. Rosenberg et R.-H. Turner (dir.), *Social Psychology: Sociological Perspectives* (p. 94-129). New-York: Basic Books.

- Hlady-Rispal, M. (2000). *Une stratégie de recherche en gestion: l'étude de cas*, Revue Française de Gestion, janvier-février, pp. 61-70
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck.
- Hornsby, J. (1994). *Emerging growth companies and the at-risk employee: the viability of pre-employment honesty testing*. SAM Advanced Management Journal.
- Hume, D. (1740). *Traité de la nature humaine*. Cyber philo
- ISO (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Norme Internationale ISO 26 000.
- Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26 000. *Revue management & avenir*, 23, 91-104.
- Jeantet, A. (2012). Définition de l'entrée « Émotion ». In *Dictionnaire du travail* (p. 234-240). Paris: Quadrige, PUF.
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: an SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-58.
- Jonnaert, Ph. (2002). *Compétences et socioconstructivisme. Un cadre théorique*. Bruxelles/Paris: De Boeck.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise*. Paris: Vuibert.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME (p 97-129). In A. Noël (dir.), *Perspectives en management stratégique*. Paris: Éditions Economica.
- Julien, P.-A. (1993). Small Businesses as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Business and its Effects on Economic Theory. *Small Business Economics*, 5(2), 157-166.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (2009). *La petite entreprise*. Paris: Vuibert
- Kalika, M. (1984). *Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique*. Thèse de Doctorat d'État en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1, Bordeaux.
- Kanter, R.M. (1989). *When giants learn to dance*. New York, NY: Simon and Schuster.

- Katz, D. et Kahn, R.-L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New-York, NY: John Wiley and Sons. (éd. 1978).
- Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris: Nathan.
- Kruger, A. (2010). *Mini manuel de marketing*. Dunod
- Koenig, G. (2003). *Le sens de l'action, socio-psychologie de l'organisation*. Paris: Vuibert.
- Koenig, G. (1993). *Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, novembre, pp. 4-17.
- Kotter, J.-P. (1986). *The General Managers*. New York, NY: The Free Press.
- Lapierre, L. (2007). *L'esprit d'entreprise ne s'enseigne pas*. HEC Montréal.
- Laroche, M. (2003). *Effects of subcultural difference on country and product evaluations*. *Journal of Consumer Behaviour*, 2 (March), 232-47.
- Le Breton, D. (1988). *In Actes du 1^{er} colloque de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des ORganisations (ISEOR) sur la qualité intégrale dans les entreprises et professionnalisme des consultants*. 19-20 octobre, Ecully : ISEOR
- Lee, C. (1991). *The essence of leadership*. In *Contemporary Issues in Leadership*. Boulder: Westview Press.
- Lessard-Hébert, M.; Goyette, G.; et Boutin, G. (1995). *Recherche qualitative: fondements et pratiques*. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Levinson, S. C. (1996). *Language and space*. *Annual Review of Anthropology*,
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper and Row Publishers.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Livian, Y.-F. (2005). *Gestion du changement*. Paris : Dunod.
- Liotard, J-F. (1984). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. University of Minnesota Press,
- Mainguy, Y. (1956). *La statistique comme instrument de connaissance*. *Revue de Statistique Appliquée*.
- March, J. (1988), *Decisions and Organizations*, Oxford : Basic Blackwell.

- Marchesnay, M. (1993). PME, *stratégie et recherche*. Revue Française de Gestion, n°95, p. 70-76.
- Marchesnay, M. (1998). *Confiance et logiques entrepreneuriales*. Économies et Sociétés.
- Martin, J. (2003). *Organizational Culture*. Montréal: Édition Sage.
- Martinko, M.-J. et Gardner, W.-L. (1990). Structured Observation of Managerial Work: a Replication and Synthesis. *Journal of Management Studies*, 27(3), 329-357.
- Medef. (2011). Troisième rapport annuel sur l'application du code AFEP
- Menger, P.M., (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*. Paris, Seuil.
- Mercier, S. (2004) *L'éthique dans les entreprises*. La découverte
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H and J. A. Waters. (1985). *Tracking strategy in an entrepreneurial firm* Academy of management Journal.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review*, 36(1), 11-26.
- Mintzberg, H. (1996). Une journée avec un dirigeant. *Revue Française de Gestion*, 111, 106-114.
- Mintzberg, H. (1998). Nous vivons dans le culte du management. Propos recueillis par Philippe Cabin. Entretien avec Henry Mintzberg. *Sciences humaines, Hors-série*, 20, Mars/Avril, 16-19.
- Mintzberg, H. (2005). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Les Éditions d'organisation.
- Mispelblom-Beyer, F. (2007). *Travailler c'est lutter*. L'Harmattan.
- Montebello, M. (2003). *Stratégie de création de valeur pour le client*. Collection Gestion Éditions Economica, Paris.

- Morin, E. (1991). *Le plus grand mensonge de l'histoire est effacé*. Le Figaro 4 septembre.
- Nicholson, N. (2001). *Executive instinct*. New York : Crown
- Ollivier, D. et Tanguy, C. (2008). *Génération Y, mode d'emploi*. Bruxelles: De Boeck.
- OCDE (2005). Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat
- OCDE (2007). Rapport annuel.
- OFS (2006). Office fédéral de la statistique
- Paradas, A. (2010). Diversité des sources de changements d'une entreprise artisanale dans une perspective cognitive. *Management & avenir*, 8(38), 215-239.
- Pelletier, G. (1994). Une spécificité pour la formation continue? *Sciences Humaines, Hors-série, 12*, Février/Mars, 82-83.
- Pendelieu, G. (1997). *Le profil du créateur d'entreprise*. Paris: L'Harmattan.
- Peters, T. et Waterman, R. (1986). *Le prix de l'excellence*. Paris: Inter Edition.
- Perret, V., Séville, M. (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche*. Paris : Dunod.
- Pesqueux, Y. (2007). *L'éthique entre pragmatique et philosophie : le cas de l'éthique des affaires, dans Martinet A.C.* « Sciences du management. Epistémique, pragmatique et éthique », Vuibert, Collection FNEGE, Paris..
- Peters, T. et Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence: les 8 leviers de la performance*. Dunod.
- Pezé, S. (2010). *Les représentations du stress des dirigeants: quelles implications pour la gestion du stress au travail?* XXIème Congrès AGRH, St Malo (France), 17-19 novembre.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Pine, B. et Gilmore, J.-H. (1999). *The Experience Economy*. London: Harvard Business Press.
- Poissonnier, H. et Drillon, D. (2010). *Le développement de la gestion durable des ressources humaines: un éclairage par les outils de pilotage des performances*. Vie & Sciences Économiques.

- Postel, N., Rousseau, S. (2008). *RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions*. M@n@gement, septembre, vol. 11, n° 2.
- Quairel, F. et Auberger, M.-N. (2007). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs, injonctions paradoxales ou partenariat de progrès? *Revue internationale PME*, 20(3-4).
- Quairel-Lanoizelée, F. et Auberger, M.-N. (2005). Les PME sont-elles socialement responsables? *La Revue des Sciences de gestion*, 211-212, 111-126.
- Quairel-Lanoizelée, F. (2006). *RSE et frontières de l'organisation: management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels*. Communication présentée au 1^{er} Congrès du RIODD, École supérieure des affaires à Créteil, Université Paris 12, Val de Marne, 7-8 décembre.
- Quairel-Lanoizelée, F. (2012). *L'ISR: Valeur Financière, Valeur Éthique?* Paris: Édition Economica.
- Raveleau, B. (2002). *Le métier de patron: du miracle au défi entrepreneurial vendéen*. Paris: PUF.
- Raveleau, B., Prouteau, F et Robin, J.-Y. (2007). *Être dirigeant de PME aujourd'hui*. Angers: Université Catholique de l'Ouest.
- Raveleau, B. (2008). Diriger une P.M.E.: une anticipation impossible? *Revue Éducation permanente*, 3(176), 97-117.
- Raveleau, B. et Hassel, F. (2010). *Management humain des organisations*. Paris: L'Harmattan.
- Raveleau, B. et Ben Hassel, F. (2012). *Professionnaliser la fonction ressources humaines*. Québec: Les Presses de l'Université Laval (PUL).
- Renouard, C. (2007). *La responsabilité éthique des multinationales*. Paris: Les Presses Universitaire de France (PUF).
- Richcomme-Huet K. et d'Andria A., (2010). *Interactions entre les pratiques de ressources humaines et entrepreneuriales en PME*. Management et Avenir.
- Ross, D. (1994), *L'éducation à l'entrepreneurship*, La revue de Carrièreologie.
- Salaman, G. (1980). *The sociology of work: some themes and issues*. Open University Press.
- Santi, M. (2012). *Splendeurs et misères du libéralisme*. Paris: L'Harmattan.
- Schechner, R. (2004). *Over, Under, and Around*. London: Seagull Books

- Schmidt, G. (1993). *Théorie et pratique des styles de management: Une comparaison internationale*. Thèse de Sciences de Gestion, Université de Nancy II, Nancy.
- Smith, N. C. (2003). *Corporate social responsibility: Whether or how?* California Management Review,
- Smith, P. K., et Thompson, D. (1991). *Practical approaches to bullying*. London: David Fulton.
- Simon, H.-A. (1980). *Le nouveau management: la décision par les ordinateurs*. Paris: Édition Economica.
- Spence, L. J. et Rutherford, R. (2003). Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner–Manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Stake, R. (1988). *Case study methods on educational research: Seeking sweet water*. In R. Jaegger (Ed.).
- Strandberg, C. (2004). Staffing CSR, Canadian Coopérative Association, bulletin Concern for Community Newsletter de mars 2004, Colombie-Britannique,
- Stewart, R. (1976). *A behavioral classification of managerial jobs*. Academic Press, Inc.
- Stewart, R. et Fondas, N. (1994). *Journal of Management Studies*. Graduate School of Management, Université de Californie, Riverside.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage
- Tahri, N. (2010). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail. Étude Exploratoire. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVI(38), 209-228.
- Todorov, K. (1994). *The harmful effect of the floods*. Bruchev.
- Thomas, A. S., et Simerly, R. L. (1995). *Internal determinant of corporate social performance: The role of top managers*. Academy of Management best papers proceedings.
- Torrès O., (2003). *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*. Revue française de Gestion, 2003, n°144, vol.3, p.119-138.

- Torres, O. (1997). *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME: application au cas de la globalisation*. Thèse de doctorat, Université Montpellier I, Montpellier.
- Torres, O. (1998). *PME: de nouvelles approches*. Paris: Éditions Economica..
- Torres, O. (1999). *Les PME*. Paris: Éditions Flammarion.
- Torres, O. (2012). *La santé du dirigeant, de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*. Bruxelles: De Boeck.
- Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets a Trophy. Mieux comprendre la nouvelle génération pour mieux la manager*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tsoukas, H. (1989). *The validity of ideograph research explanations*. *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 551-561.
- Tsoukas, H. (1991). *The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science*. *Academy of Management Review*, July 1991, 16(3) 566-585.
- Valiorgue, B. (2005). Institut Français de Gouvernement des Entreprises (EM Lyon).
- Van Loye, G. (1991). Organisation du pouvoir et financement des PME. *Revue Direction et Gestion*, 132-133, Décembre, 47-62.
- Van de Ven, A.-H. et Poole, M.-S. (1989). *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*. *Academy of Management Review*..
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Weber M., (1922). *Économie et société*, trad. Paris, Plon, 1969
- Weick, K.-E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. Londres: Sage.
- Weil, T. (2002). À quoi sert le chef? *Revue française de gestion*, 28(139), 187-194.
- Welsh, J.A. et White, J.-F. (1981). A Small Business is not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-32.
- Welsh, C. et Herremans, I. (1998). *Treadsoftly: adopting environmental management in the start-up phase*. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 11
- Wood, D. J. (1991), *Corporate Social Performance Revisited*. *Academy of Management Review*, 16 (4), p. 691-718.

- Wtterwulghe, R. (1998). *PME, une entreprise humaine*. Bruxelles: De Boeck.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research. Design and methods*. Beverly Hills Sage Publications.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Applied Social Research Series, Vol. 5. London: Sage.
- Yin. R.K., (2003). *Case Study Research*, Sage Publications, Californie,
- Zalio, P.-P. (2007). Les entrepreneurs enquêtés par les récits de carrières: de l'étude des mondes patronaux à celle de la grammaire de l'activité entrepreneuriale. *Sociétés contemporaines*, 4(68), 59-82.

**ANNEXE A -
LETTRE D'INFORMATION ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.**

Invitation à participer et formulaire de consentement pour le projet de recherche

*Titre complet du projet; **Le rôle des dirigeants en matière de responsabilité sociale des entreprises: une approche multicas de PME Françaises.***

Ce travail sera réalisé par Jean Luc Guédon de L'Université Catholique d'Angers et de l'Université de Sherbrooke (Québec). Il s'agit d'un projet interuniversitaire.

Les équipes de direction seront composées de deux co-directeurs:

Jean Claude COALLIER, Université de Sherbrooke

Benoît Raveleau, Université Catholique de l'Ouest.

Madame, Monsieur,

Nous vous invitons à participer à la recherche en titre. Les objectifs de ce projet de recherche étant de comprendre et identifier les rôles des dirigeants en lien avec la RSE.

En quoi consiste la participation au projet?

Nous allons observer une journée de travail de dix dirigeants de PME durant laquelle nous allons mettre en place un protocole scientifique pour passer d'un ensemble de rôles à l'analyse du fonctionnement du dirigeant de PME au quotidien.

Ces observations permettront non seulement de comprendre la cohérence du travail, la contingence, mais aussi de savoir si les rôles sont similaires ou différents d'un dirigeant à l'autre.

Pour ce faire nous participerons au déroulement complet d'une journée de travail en votre compagnie. Vous n'aurez à supporter que notre seule présence et nos prises de notes tout au long de la journée. Notre méthode de recherche sera l'observation et la collecte des données se fera uniquement par transmission écrite des événements.

Vous êtes libres de ne pas participer au projet, de vous en retirer en tout temps sans perdre de droits acquis et d'avoir de véritables occasions de revenir ou non sur votre décision. Les seuls inconvénients liés à votre participation sont le temps consacré à la recherche, soit environ une journée.

Qu'est-ce que le chercheur fera avec les données recueillies?

*Pour éviter votre identification comme personne participante à cette recherche, les données recueillies par cette étude seront traitées de manière **entièrement confidentielle**. La confidentialité sera assurée par une classification des données par lettre alphabétique. Chaque participant se verra attribué une lettre de A à J pour chacune des entrevues. Les résultats de la recherche ne permettront pas d'identifier les personnes participantes. La présentation des résultats sera diffusée dans la thèse. Les données recueillies seront conservées sous clé et les seules personnes qui y auront accès sont le chercheur et les directeurs de Thèse. Il est possible que les données soient utilisées par des étudiantes et étudiants de maîtrise ou de doctorat, qui réaliseraient une recherche sur une thématique étroitement reliée au projet original. Les données seront détruites au plus tard en 2014, et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document. Les données vous concernant seront stockées dans le bureau du chercheur, et détruites après la soutenance de thèse prévue en juin 2014.*

Concernant la diffusion des résultats de la recherche; votre identité ainsi que celle de votre entreprise sera totalement anonyme conformément aux obligations du comité Éducation et sciences sociales concernant l'éthique de la recherche.. Vous pouvez communiquer avec le président du comité pour toute question

Est-il obligatoire de participer?

Non. *La participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement **libre de participer ou non**, et de vous retirer en tout temps sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.*

Y a-t-il des risques, inconvénients ou bénéfices?

Au-delà des risques et inconvénients mentionnés jusqu'ici [risque d'identification, malaise par rapport à certaines thématiques abordées, inconvénient de temps ou de déplacement...], les chercheuses et chercheurs considèrent que les risques possibles sont minimaux. La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la RSE sont les bénéfices prévus. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée

Que faire si j'ai des questions concernant le projet?

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, n'hésitez pas à communiquer avec moi aux coordonnées indiquées ci-dessous.

Guédon Jean Luc, *Doctorant du Programme SHERANGE*

Mes coordonnées:

Courriels

Hors de la région sherbrookoise, vous pouvez contacter le numéro sans frais de l'université:

J'ai lu et compris le document d'information au sujet du projet [Titre]. J'ai compris les conditions, les risques et les bienfaits de ma participation. J'ai obtenu des réponses aux questions que je me posais au sujet de ce projet. J'accepte librement de participer à ce projet de recherche.

- J'accepte de participer à ce travail.*
- J'accepte que les données recueillies à mon sujet soient transmises à mon intervenant.*
- J'accepte que mon intervenant transmette aux chercheurs les renseignements suivants me concernant: l'observation d'une journée de travail.*

Participante ou participant:

Signature:

Nom:

Date:

S.V.P., signez les deux copies.

Conservez une copie et remettez l'autre au chercheur.

**ANNEXE B -
ATTESTATION DE CONFORMITÉ DU COMITÉ D'ÉTIQUE DE LA
RECHERCHE ÉDUCATION ET SCIENCES SOCIALES**



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Comité d'éthique de la recherche
Éducation et sciences sociales

Attestation de conformité

Le comité d'éthique de la recherche Éducation et sciences sociales de l'Université de Sherbrooke certifie avoir examiné la proposition de recherche suivante :

Rôles et contingences des dirigeants de P.M.E Françaises

Jean-Luc Guédon

Étudiant, Doctorat en éducation, Faculté d'éducation

Le comité estime que la recherche proposée est conforme aux principes éthiques énoncés dans la *Politique institutionnelle en matière d'éthique de la recherche avec les êtres humains*.

Membres du comité

André Balleux, président du comité, professeur à la Faculté d'éducation, département de pédagogie.

France Beaugard, professeure à la Faculté d'éducation, département d'enseignement au préscolaire et primaire

France Jutras, professeure à la Faculté d'éducation, département de pédagogie

Myriam Laventure, professeure à la Faculté d'éducation, Département de psychoéducation

Carl Spallanzani, professeur à la Faculté d'éducation, Département de physique et sportive

Serge Striganuk, professeur à la Faculté d'éducation, Département de gestion de l'éducation et de la formation

Eric Vergeau, professeur à la Faculté d'éducation, Département d'orientation professionnelle

France Dupuis, membre représentante du public

Le présent certificat est valide pour la durée de la recherche, à condition que la personne responsable du projet fournisse au comité un rapport de suivi annuel, faute de quoi le certificat peut être révoqué.

Le président du comité,

André Balleux, 1er avril 2011

ANNEXE C - QUESTION RSE N°1



ENGAGEMENT 1: Respecter les intérêts des clients et des consommateurs

PA 1: Santé & sécurité des produits, services & consommateurs	Votre cote sur ce Thème	➡	Commentaires
<p>Pour offrir à ses clients des produits et service de qualité, l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Respecter les textes réglementaires en la matière ● Identifier, analyser et maîtriser les risques afférents ● Mettre en place un dispositif de gestion des crises ● Apporter une information claire et précise sur les risques ● Former les opérateurs en charge de la gestion des risques ● Mettre en place des processus d'examen des retours d'expériences 			
PA 2: Informations sur le produit/service	Votre cote sur ce Thème	➡	Commentaires
<p>Au titre d'information sur les produits et services l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Indiquer la nature des risques existant sur le cycle de vie du produit ● Réaliser une documentation avant-vente sur le produit ● Fournir des conseils pour pallier les risques existants ● Renseigner des indicateurs sur les dysfonctionnements, plaintes et litiges ● Mettre en place des dispositifs de retour d'expériences 			
PA 3: Allégations mensongères et loyauté des pratiques	Votre cote sur ce Thème	➡	Commentaires
<p>Au titre de l'éthique commerciale l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mettre en place un système de management du principe de loyauté des pratiques ● S'assurer de la sincérité de ses messages commerciaux ● S'assurer de la désignation des personnes chargées de veiller à la sincérité et la validité des messages 			
PA 4: Gestion des réclamations et litiges	Votre cote sur ce Thème	➡	Commentaires
<p>Au titre de la pérennisation de la relation commerciale, l'entreprise doit veiller à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La résolution rapide et amiable des litiges ● Définir des circuits de transmission et de traitement des réclamations ● Procéder à une analyse approfondie des réclamations ● Veiller à la satisfaction des clients 			
PA 5: Protection de la vie privée et des données des clients	Votre cote sur ce Thème	➡	Commentaires
<p>A ce titre, l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Etablir des règles relatives au respect de la confidentialité des données et informations clients ● Etablir des règles relatives à la conservation et la sécurisation des données clients ● Veiller à recueillir systématiquement l'autorisation des clients de conserver leurs données 			

ANNEXE D - QUESTION RSE N°2



ENGAGEMENT 2: Préserver l'environnement

PA 6: Evaluation des impacts environnementaux

Votre cote sur ce Thème

Commentaires

A ce titre, l'entreprise est invitée à :

- Procéder à l'évaluation des impacts environnementaux pour tous ses projets d'investissement et de conception des produits
- Réduire les impacts identifiés
- Associer toutes les fonctions dans la rédaction des cahiers des charges
- Promulguer et suivre les résultats des actions environnementales entreprises

PA 7: Protection du milieu, formation, sensibilisation

Votre cote sur ce Thème

Commentaires

A ce titre, l'entreprise est invitée à :

- Se conformer à la réglementation en vigueur
- Déployer un système de management environnemental
- Etablir un budget dédié à la gestion des aspects environnementaux
- Sensibiliser et former ses salariés
- Déployer un système de reporting et d'analyse de la performance environnementale
- Procéder à la réalisation régulière d'audits

PA 8: Maîtrise des consommations

Votre cote sur ce Thème

Commentaires

A ce titre, l'entreprise est invitée à :

- fixer des objectifs d'optimisation, définir les personnes en charge, les moyens à mettre en œuvre, les outils de reporting
- Mettre en place une démarche d'utilisation rationnelle de l'énergie, de l'eau, des matières premières
- Respecter les contraintes réglementaires (pour les ICPE)

PA 9: Réduction des nuisances environnementales

Votre cote sur ce Thème

Commentaires

A ce titre, l'entreprise est invitée à :

- Mettre en place des plans d'action
- Définir des outils de calcul d'impact, de contrôle et de reporting
- Respecter la réglementation, notamment pour les ICPE
- Prévenir, sensibiliser et former les collaborateurs
- Déployer un dispositif de gestion des risques accidentels (indicateurs, reporting, analyse de la conformité)

ANNEXE E - QUESTION RSE N°3



ENGAGEMENT 3: Agir avec loyauté et responsabilité sur les marchés

PA 10: Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants	Votre cote sur ce Thème →	Commentaires
<p>Dans ce domaine l'entreprise est invitée à</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Insérer des critères RSE dans le choix des fournisseurs ● Accompagner les sous-traitants dans leur démarche de progrès RSE ● Mettre en place un dispositif de contrôle du respect des conditions établies 		
PA 11: Favoriser la création de liens durables avec les fournisseurs	Votre cote sur ce Thème →	Commentaires
<p>Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Contrôler le niveau de dépendance des fournisseurs ● Contrôler les besoins de trésorerie et s'assurer du respect des contrats ● S'assurer du respect des délais effectifs de paiement 		
PA 12: Prévenir tout risque de corruption active ou passive	Votre cote sur ce Thème →	Commentaires
<p>Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Etablir des procédures à l'égard des risques de corruption et d'extorsion ● Définir les règles relatives aux avantages et cadeaux consentis par les collaborateurs ● Dénoncer les cas de corruption ● Définir les sanctions applicables 		
PA 13: Respecter les règles de concurrence et les droits de propriété	Votre cote sur ce Thème →	Commentaires
<p>Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Définir les règles visant à interdire les pratiques anticoncurrentielles ● Etablir des processus de contrôle et de reporting ● Interdire les accords occultes et les ententes 		

ANNEXE F - QUESTION RSE N°4



ENGAGEMENT 4: Valoriser le capital humain

PA 14: Information précise sur les différents éléments de rémunération	Votre cote sur ce Thème	→	Commentaires
<p>Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer de l'objectivité des rémunérations fixes, variables, augmentations et primes ● Valoriser les performances individuelles et les spécificités de l'emploi ● Mettre en place un régime de protection sociale ● Informer les salariés sur les critères de rémunération ● Associer les salariés aux résultats ● Mettre en place un système de couverture sociale complémentaire 			
PA 15: Développement des compétences, évaluations et évolution	Votre cote sur ce Thème	→	Commentaires
<p>Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer du développement des compétences et de la progression professionnelle des collaborateurs ● Assurer l'accompagnement des salariés en voie de professionnalisation ● Procéder à l'analyse des besoins de formation ● Favoriser l'accès à la formation ● Etablir un processus formalisé d'évaluation des formations 			
PA 16: Eviter le recours abusif aux contrats entrainant la précarité	Votre cote sur ce Thème	→	Commentaires
<p>Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Contrôler le recours aux différents contrats de travail ● Justifier du recours à des contrats précaires ● Mettre en place des dispositifs garantissant la protection des salariés 			
PA 17: Respect de la législation HSS, prévention des maladies professionnelles	Votre cote sur ce Thème	→	Commentaires
<p>Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evaluer et prévenir les risques en matière de santé et sécurité des salariés ● Faire de l'information et de la prévention auprès des travailleurs ● Mettre en place des moyens collectifs et individuels de protection ● Mettre en place un système de suivi et de contrôle de la santé 			
PA 18: Respect du code du travail et des conventions collectives	Votre cote sur ce Thème	→	Commentaires
<p>Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Respecter le temps de travail pour les salariés ● Définir les modalités de gestion des horaires atypiques ● Définir des modalités d'aménagement du temps de travail ● Définir les modalités de gestion des heures supplémentaires ● Définir la politique relative au temps de travail 			
PA 19: Promouvoir le dialogue social	Votre cote sur ce Thème	→	Commentaires
<p>Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Veiller à la diffusion de l'information aux délégués du personnel et aux collaborateurs ● Veiller à la régularité du dialogue et des négociations collectives ● Vérifier la pertinence du champ couvert par la consultation et l'information des RP ● Prendre en considération les propositions formulées par les collaborateurs 			

ANNEXE G - QUESTION RSE N°5



ENGAGEMENT 5: Respecter les droits fondamentaux de la personne

PA 20: Respecter le droit syndical et promouvoir la négociation collective

A ce titre, l'entreprise est invitée à :

- S'assurer de l'existence de relations avec les délégués syndicaux et de la disponibilité des dirigeants
- Garantir le statut et la protection des délégués syndicaux
- Veiller à l'allocation de moyens aux organisations syndicales

PA 21: Prévenir toute forme de discrimination et promouvoir l'égalité des chances

Votre cote sur ce Thème

A ce titre, l'entreprise est invitée à :

- Intégrer la non-discrimination et la promotion de l'égalité des chances dans sa stratégie
- Formaliser des engagements de non-discrimination
- Suivre des objectifs sur la diversité et la non-discrimination
- Assurer la protection des personnes
- Veiller à promouvoir un recrutement basé sur la seule compétence

PA 22: Travail des enfants, travail forcé et travail illégal

Votre cote sur ce Thème

A ce titre, l'entreprise est invitée à :

- Contrôler la régularité de la situation des personnes employées
- Prendre des mesures contre le recours au travail illégal
- Analyser les risques liés à l'embauche des mineurs

PA 23: Respecter la dignité et les droits fondamentaux de la personne

Votre cote sur ce Thème

A ce titre, l'entreprise est invitée à :

- Edicter des consignes pour prévenir le harcèlement et les violences
- Mettre en place des procédures d'alerte
- S'assurer du traitement des fautes disciplinaires

ANNEXE H - QUESTION RSE N°6



ENGAGEMENT 6: Conjuguer les intérêts de l'entreprise et l'intérêt général

PA 24: Développement des territoires d'implantation

Votre cote sur ce Thème →

Commentaires

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :

- Définir son rôle et ses objectifs en matière d'emploi local
- Déployer des actions d'insertion de publics prioritaires
- Participer à des actions locales ou nationales en financement ou en apports en compétence

PA 25: Favoriser l'accessibilité des produits et services

Votre cote sur ce Thème →

Commentaires

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :

- Intégrer l'accessibilité des produits et services aux personnes en difficulté à la stratégie d'entreprise
- Promouvoir les modes de consommation durables
- Développer des technologies adaptées

PA 26: Participer à des initiatives d'intérêt général

Votre cote sur ce Thème →

Commentaires

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :

- Contribuer volontairement à des opérations de parrainage, de mécénat, etc.
- Déployer des processus de mise en œuvre et de sélection des projets
- Procéder à l'analyse des résultats de ces actions

ANNEXE I - QUESTION RSE N°7



ENGAGEMENT 7: Assurer la transparence du système de décision et de contrôle

PA 27: Responsabilités des organes de direction et de surveillance	Votre cote sur ce thème	➔		Commentaires
---	-------------------------	---	--	---------------------

Dans ce domaine le conseil d'administration est invité à :



- Définir les rôles respectifs du(es) dirigeant(s), du Conseil et des actionnaires
- S'assurer de la régularité et l'exhaustivité de l'information mise à disposition du conseil d'administration
- Veiller au bon fonctionnement et à la composition du conseil d'administration
- Mettre en place des dispositifs de surveillance

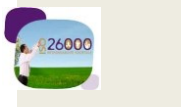

PA 28: Dispositifs de contrôle et d'audit	Votre cote sur ce thème	➔		Commentaires
--	-------------------------	---	--	---------------------

Dans ce domaine l'entreprise est invitée à :

- Veiller à la conformité des comptes avec les obligations fiscales de l'entreprise
- Déployer des dispositifs de contrôle/audit (interne et externe) et de management des risques
- Veiller à l'indépendance des auditeurs externes

ANNEXE J - ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DE LA RSE DU DIRIGEANT DE PME AVEC NOTRE GRILLE DE RÔLES.

 UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE L'OUEST	Évaluation de la contribution de la RSE du dirigeant de PME avec notre grille de rôles Référentiel aligné sur l'ISO 26000	 UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE
---	--	--

Légitimité du concept de rôle pour l'étude du travail du dirigeant et analyse de sa contribution en matière de responsabilité sociale.									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30%;">Nom du dirigeant</td><td style="width: 70%;"></td></tr> <tr><td>Nom de l'entreprise</td><td></td></tr> <tr><td>Date de l'évaluation</td><td></td></tr> <tr><td>Évaluateur</td><td></td></tr> </table>	Nom du dirigeant		Nom de l'entreprise		Date de l'évaluation		Évaluateur		 
Nom du dirigeant									
Nom de l'entreprise									
Date de l'évaluation									
Évaluateur									

ENGAGEMENT 1: Respecter les intérêts des clients et des consommateurs	RÔLES	ÉVALUATION						
PA 1: Santé & sécurité des produits, services & consommateurs PA 2: Informations sur le produit/service PA 3: Allégations mensongères et loyauté des pratiques PA 4: Gestion des réclamations et litiges PA 5: Protection de la vie privée et des données des clients	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Observateur actif</td></tr> <tr><td>Diffuseur</td></tr> <tr><td>Diffuseur</td></tr> <tr><td>Agent de liaison</td></tr> <tr><td>Observateur actif</td></tr> </table>	Observateur actif	Diffuseur	Diffuseur	Agent de liaison	Observateur actif	PR 1 : PR 2 : PR 3 : PR 4 : PR 5 :	
Observateur actif								
Diffuseur								
Diffuseur								
Agent de liaison								
Observateur actif								
ENGAGEMENT 2: Préserver l'environnement	RÔLES	ÉVALUATION						
PA 6: Evaluation des impacts environnementaux PA 7: Protection du milieu, formation, sensibilisation PA 8: Maîtrise des consommations PA 9: Réduction des nuisances environnementales	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Régulateur</td></tr> <tr><td>Répartiteur de ressources</td></tr> <tr><td>Entrepreneur</td></tr> <tr><td>Entrepreneur</td></tr> </table>	Régulateur	Répartiteur de ressources	Entrepreneur	Entrepreneur	PR 6 : PR 7 : PR 8 : PR 9 :		
Régulateur								
Répartiteur de ressources								
Entrepreneur								
Entrepreneur								
ENGAGEMENT 3: Agir avec loyauté et responsabilité sur les marchés	RÔLES	ÉVALUATION						
PA 10: Responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants PA 11: Favoriser la création de liens durables avec les fournisseurs PA 12: Prévenir tout risque de corruption active ou passive PA 13: Respecter les règles de concurrence et les droits de propriété	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Porte-parole</td></tr> <tr><td>Leader</td></tr> <tr><td>Observateur actif</td></tr> <tr><td>Leader</td></tr> </table>	Porte-parole	Leader	Observateur actif	Leader	PR 10 : PR 11 : PR 12 : PR 13 :		
Porte-parole								
Leader								
Observateur actif								
Leader								
ENGAGEMENT 4: Valoriser le capital humain	RÔLES	ÉVALUATION						
PA 14: Information précise sur les différents éléments de rémunération PA 15: Développement des compétences, évaluations et évolution PA 16: Éviter le recours abusif aux contrats entraînant la précarité PA 17: Législation HSS, prévention des maladies professionnelles PA 18: Respect du code du travail et des conventions collectives PA 19: Promouvoir le dialogue social	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Diffuseur</td></tr> <tr><td>Leader</td></tr> <tr><td>Diffuseur</td></tr> <tr><td>Observateur actif</td></tr> <tr><td>Observateur actif</td></tr> <tr><td>Observateur actif</td></tr> </table>	Diffuseur	Leader	Diffuseur	Observateur actif	Observateur actif	Observateur actif	PR 14 : PR 15 : PR 16 : PR 17 : PR 18 : PR 19 :
Diffuseur								
Leader								
Diffuseur								
Observateur actif								
Observateur actif								
Observateur actif								
ENGAGEMENT 5: Respecter les droits fondamentaux de la personne	RÔLES	ÉVALUATION						
PA 20: Respecter le droit syndical et promouvoir la négociation collective PA 21: Discrimination égalité des chances PA 22: Travail des enfants, travail forcé et travail illégal PA 23: Respecter la dignité et les droits fondamentaux de la personne	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Symbole</td></tr> <tr><td>Diffuseur</td></tr> <tr><td>Porte parole</td></tr> <tr><td>symbole</td></tr> </table>	Symbole	Diffuseur	Porte parole	symbole	PR 20 : PR 21 : PR 22 : PR 23 :		
Symbole								
Diffuseur								
Porte parole								
symbole								
ENGAGEMENT 6: Conjuguer les intérêts de l'entreprise et l'intérêt général	RÔLES	ÉVALUATION						
PA 24: Développement des territoires d'implantation PA 25: Favoriser l'accessibilité des produits et services PA 26: Participer à des initiatives d'intérêt général	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Agent de liaison</td></tr> <tr><td>Diffuseur</td></tr> <tr><td>Symbole</td></tr> </table>	Agent de liaison	Diffuseur	Symbole	PR 24 : PR 25 : PR 26 :			
Agent de liaison								
Diffuseur								
Symbole								
ENGAGEMENT 7: Assurer la transparence du système de décision et de contrôle	RÔLES	ÉVALUATION						
PA 27: Responsabilités des organes de direction et de surveillance PA 28: Dispositifs de contrôle et d'audit	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Diffuseur</td></tr> <tr><td>Négociateur</td></tr> </table>	Diffuseur	Négociateur	PR 27 : PR 28 :				
Diffuseur								
Négociateur								

JLG 2013

PA : Principe d'Action

PR : Performance Ressentie

