RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine

Christine MORIN-ESTEVES
ICN Business School, CEREFIGE
Adresse : ICN Business School, 13 rue Michel Ney, 54000 Nancy - France
Courriel: christine.morin-esteves@icn-groupe.fr

Corinne GENDRON
ESG UQAM, École des sciences de la gestion
Adresse : École des sciences de la gestion, 315, rue Sainte-Catherine Est, Montréal, Québec, H2X 3X2
Courriel: gendron.corinne@uqam.ca

Olga IVANOVA
ICN Business School, CEREFIGE
Adresse : ICN Business School, 13 rue Michel Ney, 54000 Nancy - France
Courriel: olga.ivanova@icn-groupe.fr

Kamel MNISRI
ICN Business School, CEREFIGE
Adresse : ICN Business School, 13 rue Michel Ney, 54000 Nancy - France
Courriel: kamel.mnisri@icn-groupe.fr

Résumé

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier les valeurs des dirigeants de PME de la région Lorraine afin de comprendre comment ils envisagent leur ancrage dans le territoire et leur responsabilité à l'égard de son développement. Cette recherche s'intéresse plus spécifiquement aux représentations que les dirigeants ont des valeurs clefs dans la gestion de leur entreprise et le développement durable de la région, que ces valeurs soient personnelles ou professionnelles. Réalisée à partir d'une enquête menée auprès de 25 PME de la région Lorraine entre 2014 et 2015, cette étude permet d'entrevoir l'engagement des dirigeants de PME en matière de développement durable et leur participation à la structuration d'une économie verte lorraine.

Mots-clés : Valeurs, Développement durable, Responsabilité sociale, PME, Région Lorraine

Abstract

The main goal of this research is to study the values of the Lorraine's region SME leaders to explain how they are rooted in the region and how they look at their responsibility for its development. This research focuses specifically to representations that leaders share a common set of key values in their business management and sustainable development of the region, whether these values are personal or professional. This study was based on a survey conducted with 25 SMEs in the Lorraine region between 2014 and 2015. It provides a glimpse of the commitment of SME managers to sustainable development and their participation in the structuring of a Lorraine's green economy.

Key-words: Values, Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, SMEs,

Lorraine Region

Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine

Résumé

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier les valeurs des dirigeants de PME de la région Lorraine afin de comprendre comment ils envisagent leur ancrage dans le territoire et leur responsabilité à l'égard de son développement. Cette recherche s'intéresse plus spécifiquement aux représentations que les dirigeants ont des valeurs clefs dans la gestion de leur entreprise et le développement durable de la région, que ces valeurs soient personnelles ou professionnelles. Réalisée à partir d'une enquête menée auprès de PME de la région Lorraine entre 2014 et 2015, cette étude permet d'entrevoir l'engagement des dirigeants de PME en matière de développement durable et leur participation à la structuration d'une économie verte lorraine.

Introduction

Le développement durable formalise aujourd'hui un modèle de développement auquel tous les acteurs sont invités à contribuer, qu'il s'agisse des pouvoirs publics, des collectivités, des individus ou des entreprises. Depuis les rapports Meadows (1972) et Bruntland (1987), la prise de conscience des limites de la croissance et la nécessité d'orienter nos sociétés vers un mode de développement plus soutenable n'ont cessé de croître. En 1999 à l'occasion du forum mondial de Davos, Kofi Annan avait plus spécifiquement interpellé les entreprises face

aux défis planétaires environnementaux et sociaux, donnant naissance au Global Compact. Des travaux récents ont placé au cœur du débat public les notions de qualité de la croissance, de performance économique et de progrès social, de développement humain ou encore de bien-être (Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi, rapports du Comité Economique Social et Environnemental, Better life Index de l'OCDE, …). Au plan national et international, l'année 2015 a été une année de transition avec notamment la tenue de la COP 21 en décembre à Paris qui a abouti à la signature d'un traité international limitant le réchauffement climatique à + 2°C. Depuis, de nombreuses entreprises se sont engagées en faveur de la protection de l'environnement, des droits humains ou des conditions de travail.

Parallèlement, plusieurs territoires ont entamé une démarche de développement durable, qu'elles s'inscrivent ou non dans le sillage des initiatives internationales telles que les agendas 21 locaux. Cet engagement pose des enjeux particuliers aux régions traditionnellement industrielles, comme la Lorraine[1].

L'économie lorraine s'est développée à partir de l'industrie lourde : mines, aciéries, fonderies. Ce secteur reste important, même si c'est le secteur tertiaire qui fournit le plus d'emplois (près de 70%)[2]. Mais avec le déclin des métiers traditionnels, la région fait face à un chômage structurel et son taux de pauvreté est l'un des plus élevés de France. Déjà affaiblie par la crise de la sidérurgie des années 1980, la Lorraine a subi une nouvelle période de désindustrialisation depuis les années 2000. La Lorraine est également au cœur d'une fracture nationale avec une France à deux vitesses : 12 régions dont la Lorraine qui se situent au nord

[1] Depuis la réforme territoriale de janvier 2016, la France compte 13 régions au lieu de 22. La Lorraine est associée à la région Champagne Ardennes et à la région Alsace.

[2] http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf/Archipel_lorr-2.pdf Réindustrialisation écologique Le développement durable en Lorraine Archipel des régions. Numéro 06 – Avril 2012

d'une ligne Le Havre – Grenoble connaissent une croissance démographique et des emplois très faible. La Lorraine « … doit accompagner les reconversions de son économie (…) », elle est à la croisée des chemins[3]. Sa reconversion économique est donc vitale, mais la région ne peut se projeter dans l'avenir sans tenir compte de ce passé industriel qui pose d'importants défis sur les plans écologique et social.

La Lorraine s'est inscrite depuis 2013 dans une démarche « d'indicateurs territoriaux du développement durable » qui participe de la reconnaissance des enjeux du développement durable[4]. Cette démarche a quelques spécificités : elle est partenariale (CESEL, Conseil Régional, INSEE, …), comparative pour se situer par rapport aux autres régions du territoire français, elle est un état des lieux de la situation et des évolutions au regard des objectifs de la Stratégie Nationale du Développement Durable et elle met en exergue des enjeux et opportunités pour la Lorraine. Les indicateurs retenus concernent la production et la consommation durable, la société de la connaissance (formation, R&D, …), la gouvernance, le changement climatique et les énergies, le transport et les mobilités durables, la conservation et la gestion durables de la biodiversité et des ressources naturelles, la santé publique, la prévention et la gestion des risques, la démographie et l'inclusion sociale (chômage, dépendance, …). Un certain nombre d'indicateurs démontrent l'engagement de la région Lorraine en faveur d'un développement durable : l'effort de rénovation énergétique des logements (4° région sur 22), les investissements environnementaux (5° région sur 22), l'utilisation des transports en commun pour les déplacements domicile-travail (10° région sur 22) et la présence de pesticides (concentration inférieure au taux légal) dans les eaux

[3] Conseil Economique Social et Environnemental de Lorraine (CESEL), Les indicateurs territoriaux du développement durable de la Lorraine, Février 2013, p. 9
[4] Conseil Economique Social et Environnemental de Lorraine (CESEL), Les indicateurs territoriaux du développement durable de la Lorraine, Avril 2015

souterraines (3° région sur 22). Mais les indicateurs en lien avec la croissance économique restent décevants : le taux de pauvreté[5] en Lorraine était de 14,7% en 2011 alors qu'il était de 13% en France métropolitaine ; le taux de chômage[6] était de 10,5% au 1er trimestre 2015 contre 10% en France métropolitaine. Le rapport du CESEL précise que « d'une manière générale, les territoires affichant les plus importants taux de chômage sont ceux qui ont le plus subi la désindustrialisation ».

Si les grandes entreprises sont mobilisées dans cet effort de reconversion, il passera aussi par l'engagement des nombreuses PME qui œuvrent sur le territoire. Or, les ressorts d'un engagement des PME en matière de développement durable diffèrent de ceux de la grande entreprise. Il est donc utile de les comprendre afin de voir jusqu'à quel point les PME peuvent jouer un rôle moteur dans une reconversion économique axée sur le développement durable.

Plus encore que chez les grandes entreprises, le dirigeant joue un rôle déterminant dans la stratégie et l'engagement d'une PME. Il est donc impératif de comprendre ses logiques et cet article s'intéresse précisément aux représentations sociales des dirigeants de PME concernant leurs valeurs, leur gestion et les acteurs avec lesquels ils sont en relation. Plus spécifiquement, nous présentons les résultats d'une enquête menée auprès des PME de la région Lorraine entre 2014 et 2015.

[5] Est dite pauvre toute personne dont les revenus sont inférieurs à 60% du revenu médian, CESEL, opcit, p. 50

[6] http://alsace-champagne-ardenne-lorraine.direccte.gouv.fr/sites/alsace-champagne-ardenne-lorraine.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/taux_chomage_2015t1_dept_ze_.pdf, Taux de chômage localisé par département et zone d'emploi, Situation au 1er trimestre 2015, avril 2015

1 Cadre théorique de l'étude : PME et développement durable : le rôle central des valeurs du dirigeant

1.1 Le rôle central du dirigeant de PME

De nombreuses recherches s'intéressent à la responsabilité sociale et à l'engagement des entreprises pour le développement durable. Mais ces recherches concernent pour beaucoup les grandes entreprises (Observatoire des PME européennes, CEC, p. 52) ce qui n'étonne guère : parce qu'elles structurent des pans entiers de l'économie, ou tout simplement en raison du volume de leurs activités, les grandes entreprises sont un acteur incontournable des politiques de développement durable. Les PME occupent néanmoins une place importante dans l'économie; la France compte plus de 3,5 millions d'entreprises œuvrant dans les secteurs marchands non agricoles et la quasi-totalité relève de la catégorie des PME, y compris les microentreprises. Ces PME représentent près de la moitié des emplois et de la valeur ajoutée des entreprises[7]. Et s'il est moins aisé de les cibler compte tenu de leur nombre et de leur diversité, elles sont tout autant sollicitées pour contribuer à la modernisation de l'économie. Il est donc essentiel de combler le déficit de recherches menées auprès des PME remarqué dès 1991 par Kenner Thompson et Smith. Des auteurs s'y attellent depuis déjà quelques années et cherchent à comprendre comment les PME peuvent s'engager vis-à-vis du développement durable (voir notamment Dupuis, Haned et Le Bas, 2007 ou Paradas, 2007).

Comme l'ont déjà démontré maintes recherches, les modèles de gestion et les modes d'action des PME diffèrent de ceux des grandes entreprises (Fisher, 2009 ; Jenkins, 2009 ; Labelle et St-Pierre, 2010). Leur système de gestion est global, de telle manière que les buts, l'environnement, l'organisation et les activités ne peuvent être analysés séparément

[7] Observatoire des PME, 2015

(Marchesnay, 1991 et 2004). Par ailleurs, dans les PME, l'entrepreneur joue un rôle prédominant ; c'est-à-dire que plus l'entreprise est petite, moins la gestion est formalisée et plus les décisions sont centralisées au niveau de l'entrepreneur. Ainsi que le souligne Agnès Paradas (2007, p.45), « l'étude de la RSE dans les petites entreprises renvoie donc à la présence très forte de dirigeants liés à leur organisation de manière presque fusionnelle ». Ceux-ci partagent leurs visées avec leurs collaborateurs, que ce soit à travers une vision paternaliste ou une vision adhocratique[8].

L'engagement d'une PME en matière de développement durable est donc tributaire du positionnement de son dirigeant à l'égard de la question. Ainsi, la personnalité des dirigeants, leurs croyances de même que leurs perceptions de l'environnement déterminent la stratégie de l'entreprise et orientent les décisions (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2006 ; Paradas, 2007, p. 45 ; Labelle et St-Pierre, 2010, p. 4).

Reynaud et Richebé (2011) expliquent que les valeurs occupent une place centrale dans la stratégie d'entreprise. A fortiori, puisque les convictions du dirigeant sont plus déterminantes encore en contexte de PME[9], on peut affirmer à l'instar de Paradas (2007) qu'elles sont le moteur de leur engagement en matière de développement durable.

L'Observatoire des PME européennes (2002) indique que l'éthique est, dans 60 % des cas, la raison pour laquelle l'entreprise s'engage dans des actions sociales et environnementales. Dupuis et al. (2006) parlent d'une « *majorité écrasante d'entreprises* » ayant comme facteurs

[8] Le terme "adhocratie" est un néologisme qui désigne un mode de travail dans une entreprise ou une organisation qui utilise des compétences pluridisciplinaires, spécialisées et transversales, pour conduire des missions précises ou réaliser des projets

[9]Cela vient conforter l'idée selon laquelle « *plus encore que dans les grands groupes, la conviction du dirigeant est déterminante* » (Entreprises et Carrières, 2004)

déclencheurs les valeurs personnelles du dirigeant. Cela vient conforter l'idée selon laquelle «*plus encore que dans les grands groupes, la conviction du dirigeant est déterminante* » (Entreprises et Carrières, 2004; Paradas, 2006, p. 34). Il est donc pertinent de s'interroger sur les valeurs propres aux dirigeants de PME. Encore faut-il d'abord préciser ce que nous entendons par « valeurs ».

1.2 Tentatives de définitions des valeurs

Si plusieurs études font référence à la notion de valeurs, rares sont celles qui en proposent une définition détaillée, et pour cause ; cette notion est complexe et sa signification varie selon les contextes, les auteurs et les traditions philosophiques dans lesquelles elles s'inscrivent. Or, c'est précisément en raison de son ambiguïté, voire de sa polysémie, qu'il nous semble impératif de préciser ce que nous entendons ici par valeurs.

Les valeurs sont des préférences partagées ; elles émergent dans l'interaction et dans l'action collective (Reynaud et Richebé, 2011). Dans son article de l' *Encyclopædia Universalis,* Pharo explique que les valeurs renvoient à : des idéaux ou principes régulateurs des meilleures fins humaines, susceptibles d'avoir la priorité sur toute autre considération. (…) La tradition sociologique a fait du prédicat de valeur, originellement attaché à un sujet individuel – par exemple la valeur d'un homme au combat –, une sorte d'entité souveraine reconnue comme telle par une collectivité humaine (2008).

La valeur s'exprime dans l'évaluation que nous faisons d'une chose, d'une situation ou d'un acte ; elle intervient là où nous distinguons l'important de l'accessoire et le justifié de l'injustifiable (Martin, p. 579). Elle désigne « ce qui anime nos démarches dans l'action à partir du moment où celles-ci ne sont pas simplement guidées par une nécessité qui ne laisse guère de place au choix et où nous avons affaire à une rupture de l'indifférence ou de l'égalité

entre les choses » (Martin, p. 579). Elle suppose le jugement, et exprime la préférence (de Lastic, 2011, p. 3). Les valeurs agissent comme « des entités *sui generis*, comme des idéaux doués d'une existence propre » (Polin, 1977). Mais si elles s'incarnent dans notre expérience individuelle, elles font écho à une construction sociale :

[la valeur] dépasse chaque individu, car elle exige une reconnaissance collective, conditionne le jugement individuel et correspond en fin de compte à des normes imposées à chacun par l'autorité morale de la société correspondante (Martin, p. 579).

La valeur suppose donc la reconnaissance par un collectif, mais elle se distingue pourtant de la norme sociale (de Lastic, 2011, p. 3). Selon Ogien et Tappolet, la norme relève du registre de l'obligation, de l'interdiction ou de la permission, tandis que les valeurs fixent ce qui est bien ou désirable (2008, p. 37-44).

On évoque souvent la crise des valeurs, tandis que le dialogue des cultures rend plus palpable une relativité déjà induite par l'histoire. Selon Lastic (2011), c'est en affirmant que « Dieu est mort » que Nietzsche explique la perte du fondement métaphysique de notre système de valeurs. Or, l'homme est destiné au surhomme dès l'instant où il découvre, à la lumière du nihilisme, qu'il n'a pas d'essence préétablie mais que la définition de son être doit jaillir de sa propre volonté de puissance démiurgique. C'est alors que Nietzsche enracine la valeur dans la vie elle-même. Une vie qui doit être dionysiaque et pleine d'élan créateur pour ne pas sombrer dans la morosité de l'absurde. Plus de tergiversations, de fuites vers des mondes religieux, de dualisme moral (…) Il y a donc chez Nietzsche un dépassement du nihilisme par l'affirmation puissante de la vie, valeur suprême dont découlent toutes les autres (de Lastic, p. 5-6).

Le fondement des valeurs reste pourtant une question problématique (Polin, 1977), mais c'est un débat qui dépasse largement l'objet de notre recherche. En effet, plutôt que d'en expliquer

l'origine, nous souhaitons découvrir dans cet article quelles sont les valeurs partagées par les dirigeants de PME afin de les mettre en relation avec leur engagement, celui de leur entreprise et celui de la collectivité pour un développement durable.

1.3 Les valeurs partagées par les dirigeants de PME

Paradas a choisi de se pencher plus spécifiquement sur les valeurs personnelles des dirigeants compte tenu de leur importance dans l'engagement des PME vis-à-vis du développement durable (Paradas, 2007 p. 46). Ses analyses révèlent que ce sont celles liées à la liberté d'action qui semblent les plus importantes (choix des clients ou de l'organisation du travail, temps libre, autonomie …), suivies par celles liées au plaisir, à la satisfaction ou au bien-être (bonne humeur, qualité des contacts humains, l'amour de la nature, satisfaction personnelle..). Viennent ensuite les valeurs relevant de la connaissance et de l'expérience (qualification, compétences des salariés, expérience..) ainsi que les dimensions financières (facilités d'encaissement, rentabilité, dépenses raisonnées..) et enfin, les éléments factuels et liés à la performance (Paradas, 2007, p. 59).

Paradas en conclut que le succès financier de l'entreprise n'apparait pas comme un résultat pour le dirigeant de PME, mais bien comme un moyen au service d'autres ambitions : celles du plaisir et de la liberté : (…) il apparaît clairement que les aspects liés *au plaisir* et surtout à *la liberté* sont au cœur des préoccupations et des processus cognitifs. Il semble important toutefois de constater qu'ils ne constituent pas seulement une influence, mais sont également entrainés dans des boucles récursives (…). Ils représentent donc des valeurs prépondérantes pour le dirigeant et sont à la fois facteurs d'influence et influencés par d'autres (Paradas, 2007, p. 61).

Les composantes affectives sont donc centrales dans la gestion des PME et « Tout ce qui viendra en opposition des convictions profondes risque de ne pas fonctionner » (Ibidem). Par conséquent, l'engagement vis-à-vis du développement durable n'est possible que s'il est déjà ancré dans les convictions profondes du dirigeant, c'est-à-dire qu'il s'inscrit au nombre de ses valeurs (Paradas, 2007, p. 61 et concept d'Egotrophie pour Torres, 2008).

Compte tenu de leur rôle incontournable, plusieurs auteurs se sont penchés sur les déterminants de l'engagement des PME en matière de développement durable.

1.4 Le développement durable et les dirigeants de PME

Labelle et St-Pierre (2010) ont mené une enquête auprès de dirigeants de PME du Québec afin d'identifier les facteurs institutionnels, organisationnels et individuels déterminants de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. D'une part, la localisation influe davantage sur la sensibilité aux enjeux sociaux plutôt qu'à celle des aspects environnementaux. La taille est déterminante de l'engagement, ce que les auteurs expliquent à la fois par la disponibilité de ressources humaines susceptibles d'être affectées au dossier, et par la recherche d'une notoriété utile au recrutement, mais là encore il s'agit davantage des enjeux sociaux que des enjeux environnementaux. Les PME plus innovantes sont également plus sensibles aux différentes dimensions du développement durable. Enfin, à l'échelle individuelle, les femmes et les dirigeants plus âgés seraient plus sensibles au développement durable.

Nous retenons la définition institutionnelle du développement durable (DD) précisée en 1987 par le rapport Bruntland : un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. L'approche du développement durable repose sur une conception tripolaire (Gendron et Revéret, 2000), à

savoir l'arbitrage entre les trois piliers économique, social/sociétal et environnemental. Pour l'entreprise, l'engagement vis-à-vis du développement durable se traduit par la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ou de l'Organisation (RSO) (ISO 26000). En effet, la RSE concrétise, au niveau de l'entreprise (ou de l'organisation en général), l'engagement à l'égard des valeurs du développement durable (Capron et Quairel, 2004). La norme internationale ISO 26000 la définit comme :

la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui

- Contribue au DD, y compris à la santé et au bien-être de la société
- Prend en compte les attentes des parties prenantes
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

La notion de parties prenantes internes et externes est intégrée dans cette définition (pour Freeman (1984), Tang et Tang (2012) et Courrent et Omri (2014), la théorie des parties prenantes est centrale en DD et en RSE).

D'après Paradas (2006), les dirigeants interrogés dans son étude connaissaient pour la moitié d'entre eux le terme de développement durable, certainement du fait de la communication qui est faite autour du concept, de la législation et des efforts entrepris par les organisations et institutions engagées. Toutefois, cette connaissance ne signifie pas forcément engagement (Paradas, 2011). L'engagement du dirigeant de PME va être fonction des croyances fondamentales ayant trait à la façon dont il pense devoir agir afin d'atteindre les buts qu'il

juge importants (Paradas, 2011). Ainsi si les valeurs sont « des idéaux ou principes régulateurs des meilleures fins humaines, susceptibles d'avoir la priorité sur toute autre considération », quelles sont les valeurs du développement durable ?

1-5 Les valeurs du développement durable (DD)

La littérature contient de nombreux apports sur les valeurs des dirigeants de PME, le plus souvent cartographiées. Elle contient moins d'éléments sur les valeurs intrinsèques du développement durable envers lesquels les dirigeants de PME seraient susceptibles de s'engager.

Afin d'identifier ces valeurs, nous avons mené une analyse croisée textuelle des définitions du DD contenues dans le rapport Bruntland, la norme ISO 26000 et quelques textes de références (Gendron et Reveret, 2000). Cette analyse nous a permis de dégager six valeurs centrales insérées dans la colonne gauche de ce tableau : Respect, Honnêteté, Ethique, Transparence, Intégrité et Equité.

Tableau 1: Champ d'application des valeurs du développement durable

Parties Prenantes / Valeurs	**L'entreprise**	**Le Collaborateur**	**Le client**	**L'environnement naturel**	**Le fournisseur**
Respect	X	X	X	X	
Honnêteté	X	X	X		
Ethique	X	X	X		X
Transparence	X	X	X		
Intégrité	X	X			
Equité	X	X			

Ces valeurs ont servi de guide de référence afin de mettre en perspective les valeurs identifiées par les dirigeants de PME et de voir si celles-ci sont compatibles ou peuvent même porter un engagement envers le développement durable.

2 Les représentations des dirigeants de 25 PME Lorraines et les valeurs du développement durable

2.1 Méthodologie

Notre recherche sur les représentations sociales des dirigeants de PME mobilise une méthodologie qualitative. Pour Jodelet (2003), le label *méthode qualitative* est une expression qui couvre l'ensemble des techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes survenant dans le monde social. La méthode qualitative se justifie lorsqu'il s'agit de comprendre la manière dont les différents éléments se sont articulés pour aboutir à une situation ou plus largement à un objet de recherche. Wacheux (1996) explique que les méthodes qualitatives sont particulièrement adaptées aux recherches visant à saisir les raisons qui ont conduit à un événement. Cette démarche s'inscrit dans une optique compréhensive de recherche sur le contenu. L'objectif principal de cette démarche est l'accumulation de connaissances sur les valeurs des dirigeants dans les PME de la région Lorraine. Une enquête sur les valeurs consiste à « rechercher les conceptions que les agents se font des meilleures fins et de s'en servir comme un moyen d'expliquer ou au moins d'éclaircir les conduites réelles » (Pharo, p. 2004, p. 363).

L'entretien semi-directif s'avère particulièrement adapté à l'analyse des représentations sociales. Wacheux (1996) souligne d'ailleurs que les entretiens représentent un instrument

puissant dans un projet de recherche. Selon Wacheux (1996), l'entretien a pour objet de recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs. Lors de l'entretien semi-directif, le chercheur mène les débats grâce à un guide d'entretien structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Le chercheur sait d'où il part et où il va. Dans ce contexte, la personne interrogée est libre de ses réponses et de l'ordre dans lequel elle aborde les différents thèmes. Le chercheur veille simplement à ce que tous les thèmes de son guide d'entretien soient abordés.

Pour conduire les entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un guide d'entretien sur la base des thèmes de recherche préalablement définis. Pour tester sa pertinence, l'équipe de recherche a procédé à une phase test de 9 entretiens. Ces 9 entretiens nous ont permis de nous rendre compte que le questionnaire était bien adapté au public, d'une durée suffisante et contenant un vocabulaire et une terminologie adéquats à l'exception d'un ou deux concepts, tel que le leadership, notion qui pour une majorité des chefs d'entreprise ne signifiait rien. Les entretiens ont été individuels et ont duré entre une heure et une heure trente. Selon Savall et Zardet (2003), cette durée s'explique par le fait que ce sont des entretiens semi-directifs : l'intervenant qui conduit l'entretien est « soumis » à un flux désordonné d'informations de la part de son interlocuteur. Les 25 entretiens ont eu lieu auprès de 25 chefs d'entreprises, hommes (2/3) et femmes (1/3), majoritairement originaires de la région Lorraine et de 45 ans de moyenne d'âge. Les secteurs d'activités représentés sont les Ressources Humaines (1), Expertise comptable (1), Communication (5), BTP (3), Industrie (6), Mobilier (3), Conseils et bureaux d'études (4), Services à la personne (2).

L'échantillon a été constitué à partir de plusieurs listes d'entreprises. Les chefs d'entreprises ont été contactés via divers réseaux d'entreprises tels qu'Artem Entreprises et le Centre des

Jeunes Dirigeants (CJD) qui ont eux-mêmes indiqué d'autres chefs d'entreprises à interviewer (technique dite de « la boule de neige »). Le phénomène de saturation a eu lieu à 25 entretiens ce qui nous décidé à stopper les interviews : en échangeant avec les autres chercheurs, nous nous rendions compte que nous n'apprenions plus d'informations nouvelles. La collecte de données s'est donc arrêtée car les nouvelles données n'ajoutaient pas de nouveau sens à ce qui était déjà compris.

Chaque entretien a été transcrit par des doctorants du laboratoire de gestion CEREFIGE puis ont été « codés » en utilisant le logiciel Atlas. La codification s'est faite en deux temps. Dans un premier temps, nous avons identifié les principaux codes suite aux premières entrevues que nous avons intégrés dans une liste centrale cohérente. Dans un second temps, nous avons codé tous les entretiens avec une vérification croisée par chacun des chercheurs. À travers ce processus, chaque code retenu a fait l'objet de discussions et d'analyses croisées. Une fois la codification terminée, l'équipe a construit une série de familles susceptibles d'être mobilisées dans l'analyse. Les trois chercheurs ont chacun pour leur sujet de recherche créé une famille de codes qui s'est construite selon une logique de pertinence, de fréquence et de codes en lien avec la thématique. Cet article focalise sur la famille dite Valeurs composée des valeurs du développement durable.

La famille Valeurs a fait l'objet d'un rapport de codification permettant d'analyser les verbatims issus des interviews des chefs d'entreprises. Un rapport de codification répertorie tous les codes de la famille retenue et en analyse les cooccurrences avec les autres codes contenus dans les interviews.

Tableau 2: Codes de la famille Valeurs avec leur fréquence

Codes	Fréquence
Valeurs	152
Responsabilité	131
Respect	39
Honnêteté	18
Ethique	17
Transparence	10
Intégrité	2
Equité	1

Les verbatims ont ensuite fait l'objet d'analyses et ont permis d'étudier le champ d'application de ces valeurs.

2.2 Le champ d'application des valeurs du développement durable par les dirigeants de PME Lorraines

De manière générale, les dirigeants ne font pas de distinction entre les valeurs personnelles et les valeurs professionnelles. Ils les considèrent simplement comme des valeurs « humaines ». Sur le plan terminologique, ils parlent de leur valeur fondamentale ou première valeur et utilisent le mot Responsabilité comme synonyme du mot Valeur. En effet, les dirigeants n'utilisent pas les adjectifs « personnel » ou « professionnel » pour parler de valeur. Ils évoquent uniquement les convictions qui sont les leurs sans faire de distinction.

Contrairement aux résultats de Paradas (2007), leur première responsabilité encore appelée valeur n'est pas la recherche de plaisir, de satisfaction et de bien-être. La première des valeurs est la recherche de pérennité de leur entreprise : « pérenniser et assurer le développement de mon entreprise, rester en vie ». Cette différence d'objectif peut s'expliquer par la situation

géographique de la région Lorraine, qui tel qu'indiqué dans l'introduction, figure parmi les régions les moins attractives de France avec un des taux de chômage les plus élevés. La période durant laquelle l'enquête fut réalisée est également fortement marquée par la crise économique, ce qui était moins le cas au moment du recueil des données pour l'enquête menée par Agnès Paradas.

Dans un deuxième temps et immédiatement après l'objectif économique, les dirigeants évoquent « le respect des clients, fournisseurs, salariés, … ». Ils parlent d'un éco-système respectueux d'un certain nombre de parties prenantes dans un souci de « performance globale » (Berger Douce, 2014) intégrant à la fois la recherche de résultats financiers et le respect de valeurs humaines. La crise économique ne semble pas devoir remettre en cause le respect de ces valeurs vues comme des « refuges » auxquelles les dirigeants « jurent fidélité ».

Dans le système de gestion de l'entreprise, les dirigeants de PME affirment incarner les valeurs de l'entreprise, insistant sur l'alignement entre les valeurs du dirigeant et celles de l'entreprise et la confusion entre l'entreprise et le dirigeant (Torres, 2008). Ils ont un double rôle : ancrer ces valeurs dans la culture d'entreprise afin de donner une légitimité à la structure et partager ces principes et croyances fondamentaux avec l'ensemble des parties prenantes tant internes qu'externes. Ce partage a vocation à mettre ces valeurs en action, à créer de la cohésion au sein des équipes dans le but de les faire grandir. Le respect de ces valeurs, affirment-ils, a un impact sur les résultats de l'entreprise : la perte de valeur entraine la perte de confiance et la perte de clientèle.

Il est intéressant de constater que pour ces PME, les parties prenantes concernées par les valeurs répertoriées se limitent à l'entreprise elle-même, aux collaborateurs, aux clients, aux

fournisseurs et à l'environnement naturel (ct tableau 1). Une analyse détaillée de ces valeurs permettra de s'en rendre compte.

2.3 Mise en lumière des valeurs du développement durable des dirigeants de PME Lorraines

Les valeurs du DD qui viennent d'être identifiées vont maintenant faire l'objet d'une analyse afin de déterminer la manière dont le dirigeant se positionne par rapport à celles-ci.

Le constat selon lequel chaque valeur s'applique à l'entreprise elle-même illustre la valeur prioritaire des dirigeants, à savoir rendre la structure pérenne et durable au sens financier du terme en lui inculquant des valeurs d'entreprise partagées par l'équipe.

La valeur *respect* est associée à l'ensemble des parties prenantes citées par les dirigeants, à commencer par le client. Un client se sentira respecté s'il ressent que la notion de valeur est bien intégrée dans l'entreprise (par exemple, sont cités le fait de respecter le consommateur dans le processus de transaction, respecter les termes du contrat, fournir une prestation de qualité, …). Une autre priorité est le respect du collaborateur en assurant sa rémunération (aspect légal), en appliquant des règles de bonne conduite, d'éducation, de bonne entente, un climat convivial, un partage, une confiance,… Le respect de l'environnement naturel est abordé mais sans la même insistance.

La valeur *honnêteté* est vue comme une valeur morale, qu'elle concerne l'entreprise elle-même, le collaborateur ou le client. L'idée générale est que l'entreprise et le chef d'entreprise ne font qu'un. L'alignement des valeurs personnelles du chef d'entreprise avec celles de l'entreprise accroit la lisibilité du fonctionnement de la structure tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Le critère de l'honnêteté prime sur celui de la performance en matière de

recrutement de collaborateur. De plus, les salariés seront d'autant plus impliqués que la direction aura été honnête quant à la situation financière de l'entreprise. Quant au client, l'honnêteté passe par le fait de respecter ses valeurs et son éthique, c'est-à-dire qu'il recherche l'exemplarité chez l'entreprise.

La valeur *éthique* rejoint la valeur respect et tend à intégrer toutes les autres valeurs. Les dirigeants affirment que l'éthique doit prendre le pas sur la recherche d'intérêt financier, car à long terme, cette posture « paie ». Cependant, une minorité de dirigeants de PME interviewés reconnait que la logique court-termiste et opportuniste peut venir questionner l'éthique de l'entreprise. L'éthique semble être plus qu'une valeur, à savoir une méta-valeur englobant toutes les autres au risque parfois d'être trop globale et difficilement assimilable. Elle est pourtant la seule à s'intéresser au fournisseur.

La valeur *transparence* apparait comme une vertu propice à la remise en cause et à la stabilité. Elle est évoquée vis-à-vis des clients : elle ne rime pas toujours avec rentabilité, mais sur le long terme, elle permet de remettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise créant une dynamique servant le management. Quant au collaborateur, le fait pour le dirigeant de communiquer sur les résultats de l'entreprise et la performance économique entraine un meilleur investissement des salariés, une réduction du turn over et l'amélioration de la qualité des produits. Cette transparence se doit d'être sociale, opérationnelle, environnementale et économique.

Quant aux valeurs *intégrité et équité*, moins fréquemment citées, elles ne semblent concerner que l'entreprise elle-même et le collaborateur. Elles impactent ce dernier au niveau de la politique de gestion des compétences, via des actions immatérielles telles que l'écoute, la compréhension, …et des actions matérielles telles que la sécurité et le bien-être au travail. Un

management équitable des collaborateurs favorisera le leadership du dirigeant engendrant une relation de confiance, de la motivation au travail et des résultats.

Ces 6 valeurs présentes dans les diverses acceptions et définitions du DD et de la RSE et dans les discours des 25 dirigeants de PME Lorraines interrogés permettent d'affirmer que les croyances et convictions du DD et de la RSE sont également celles de ces dirigeants. Ces 6 valeurs ne sont ni strictement personnelles, ni strictement professionnelles. Elles sont simplement des valeurs humaines simples et abordables par toutes et tous, mais qui malheureusement, en ce qui concerne cette étude, ne peuvent trouver écho dans l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise.

Conclusion

L'objectif principal de cette recherche était d'étudier les valeurs des dirigeants de PME de la région Lorraine afin de comprendre comment ils envisagent leur ancrage dans le territoire et leur responsabilité à l'égard de son développement. Cette recherche s'est intéressée plus spécifiquement aux représentations que les dirigeants ont des valeurs clefs dans la gestion de leur entreprise et le développement durable de la région, que ces valeurs soient personnelles ou professionnelles. Réalisée à partir d'une enquête menée auprès de PME de la région Lorraine entre 2014 et 2015, cette étude a permis d'entrevoir l'engagement des dirigeants de PME en matière de développement durable et leur participation à la structuration d'une économie verte lorraine.

Les recherches ont permis de mettre en évidence que les dirigeants de PME véhiculent leurs propres valeurs qu'ils incarnent et partagent avec leurs équipes. Une analyse des valeurs

attachées au DD et à la RSE met en avant l'existence pratique de ces valeurs dans les discours de ces dirigeants.

Les interviews ont donné un éclairage complémentaire en permettant de faire le constat que les valeurs s'appliquent quasi uniquement au profit des deux parties prenantes que représentent le « collaborateur » (aspects sociaux) et le « client » (recherche de résultats financiers dans le respect de valeurs).

A également été souligné le fait que les valeurs concernent très peu l'environnement naturel et l'aspect sociétal du DD et de la RSE, signe que certaines parties prenantes ne représentent pas une priorité pour les dirigeants de PME de cette étude, notamment les collectivités territoriales.

Ces constats confirment que les valeurs du DD sont intégrées au discours des dirigeants de PME. Mais respecter ces valeurs ne signifie pas forcément pour eux s'engager dans des actions de DD et notamment de développement de leur région. Ces chefs d'entreprises ont la conscience de tenir le cap de la survie et de la pérennité de leur structure et de respecter un certain nombre de valeurs pour atteindre ces objectifs. On peut donc affirmer que les dirigeants font du DD ou de la RSE, mais qu'ils n'ont pas conscience d'en faire.

Mais la RSE s'entend comme une responsabilité vis-à-vis de parties prenantes (Freeman (1984), Tang et Tang (2012) et Courrent et Omri (2014)). Dans cette étude, les diverses parties prenantes ne sont pas considérées avec la même force et intensité. Certaines d'entre elles sont même parfois inexistantes.

La question de la place de la région Lorraine et de la nécessite de sa restructuration se pose ici de manière drastique[10]. L'engagement des dirigeants de PME en matière de développement durable et leur participation à la restructuration de la région Lorraine requièrent des améliorations et approfondissements. La transformation d'une région qui se désindustrialise passe par le déploiement des PME, moteurs de l'activité économique. La collaboration entre les pouvoirs publics et les PME dans le but d'accroitre les richesses des uns et des autres est incontournable (Labelle, St Pierre, 2015). Des moyens sont donc à mettre en place afin que la rencontre ait lieu.

[10] CESEL 2015

Bibliographie

Entreprises et Carrières (2004), Responsabilité sociale. Les PME aussi, n°713, Avril.

Berger Douce, S., (2014), Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2014/3 (n° 12)

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F., (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris

Courrent, JM., Omri W., (2014), Développement durable en PME : quelle influence des parties prenantes ?, 12° Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Agadir

De Lastic A., (2011), Une approche philosophique du sens des valeurs. Se transformer soi-même pour transformer le monde ? » in Gouvernance et responsabilité. Propositions pour un développement humain et solidaire, http://ccfd-terresolidaire.org/colloques/gouvernanceresponsabilite/pdf/Valeurs-delastic.pdf

Dupuis, J-C., Haned, N. et C. Le Bas (2006), La responsabilité sociale des entreprises en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales, *Electronic Working Paper*, GEMO, ESDES, n° 2006-02, www.esdes.org.

Dupuis, J-C., Haned, N. et C. Le Bas (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 : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol.20, n°3-4, 2007, p.147-164.

Fisher, K., Geene, J., Jurcevic, M., McClintock, K. et G. Davis (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: a European Review*, 18(1), 66-82.

Freeman, RE, (1984), Strategic Management : a stakeholder approach. Pitman, Boston

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

Kenner Thompson, J. et H.L. Smith (1991), Social Responsibility and small business : suggestions for research, Journal of Small Business Management, janvier, vol. 29, n° 1, p.30-44.

Labelle F. et St-Pierre J. (2010), Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable, dans les *Actes du 10e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, 26-29 octobre 2010.

Labelle, F., St Pierre, J., (2015), La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable, Revue internationale PME, Volume 28, numéro 1, p. 157-189

Marchesnay, M. (1991), La PME : une gestion spécifique. In: Économie rurale. N°206. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) pp. 11-17.

Marchesnay, M. (2004), Management stratégique, Editions de l'ADREG, septembre, <asso.nordnet.fr/adreg/>.

Martin H.-J. (2008), Aux sources de la civilisation européenne, Paris

Observatoire des PME Européennes CEC (2002), « Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale », *Publication DG Entreprises*, 2002/n°4, Commission Européenne, www.europa.eu.int.

Observatoire des PME (2015), 11° rapport annuel sur l'évolution des PME de l'Observatoire des PME de BpiFrance

Ogien, R., et Tappolet, C., (2008), *Les concepts de l'éthique. Faut-il être conséquentialiste ?* Herman, Paris, 2008, 233 p.

Paradas, A. (2006), « Le développement durable vu par des dirigeants de petites entreprises », Bulletin Oeconomia Humana, Edition spéciale sur la RSE et les PME, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG UQAM, Décembre.

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

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

Pharo P., (2008), « VALEURS, *sociologie* », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 6 septembre 2015. URL : http://www.universalis.fr/encyclopedie/valeurs-sociologie/

Pharo P., (2004) L'enquête en sociologie morale, L'Année sociologique 2004/2, Vol. 54, p. 359-388.

Polin R, (1977), La Création des valeurs, Vrin, 3e éd.

Reynaud Jean-Daniel, Richebé Nathalie, (2011) Valeurs, action collective et projet d'entreprise, Humanisme et Entreprise, 2011/4, n° 304, pp. 65-72

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., et Ondoua Biwolé, V., (2006), Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement, Congrès RIODD, ESA Paris XII, décembre.

Spence, M. (2007) « PME et Développement Durable », in *Management des PME. De la création à la croissance*, sous la direction J. Filion, Pearsons Education, p. 415-427.

Torres, O., (2008), Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité, in Filion LJ (dir.), Management des PME, Pearson Education