

# **Sentiment d'appartenance à une communauté et éthique managériale en TPE.**

**Jean-Marie Courrent, Université de Perpignan Via Domitia, ERFI,**

**[jmcourre@univ-perp.fr](mailto:jmcourre@univ-perp.fr)**

**Katherine Gundolf, Groupe Sup' de Co Montpellier, CEROM,**

**[k.gundolf@supco-montpellier.fr](mailto:k.gundolf@supco-montpellier.fr)**

## **Résumé**

L'objet de cette communication est de présenter les résultats d'une recherche portant sur les liens qui existent, en très petite entreprise (TPE), entre les réseaux auxquels le dirigeant appartient et ses conceptions de l'éthique. Il s'agissait notamment de savoir si l'encastrement du dirigeant dans son environnement local, institutionnel et de ses pairs pouvait expliquer la hiérarchie qu'il établissait entre les intérêts des parties prenantes de ses actions, hiérarchie fondée sur sa conception de la légitimité éthique des décisions managériales. Une enquête a été menée auprès de 125 dirigeants français de TPE. Deux types de variables ont fait l'objet d'une analyse : (1) des variables relatives à la nature et à l'intensité des relations du dirigeant avec son environnement social (relations définies par les 5 types de proximités proposées par Julien (2003) : géographique, sociale, cognitive, inter-organisationnelle et institutionnelle) et (2) des variables relatives à la conception générale et aux formes de son éthique. Le questionnaire utilisé, regroupant des questions fermées, a été administré en face-à-face. Les résultats des analyses unidimensionnelles et bidimensionnelles qui ont été réalisées montrent l'existence de relations statistiques significatives entre l'encastrement perçu dans la communauté et les attitudes éthiques. Si les dirigeants de TPE apparaissent comme ayant une conception essentiellement instrumentale de l'éthique (vue comme un outil de gestion), les différents types de proximité semblent avoir une influence (modératrice ou accélératrice) sur cette tendance générale.

**Mots-clés** : très petite entreprise, éthique, proximité, lien social

# **Sentiment d'appartenance à une communauté et éthique managériale en TPE.**

## **Résumé**

L'objet de cette communication est de présenter les résultats d'une recherche portant sur les liens qui existent, en très petite entreprise (TPE), entre les réseaux auxquels le dirigeant appartient et ses conceptions de l'éthique. Il s'agissait notamment de savoir si l'encastrement du dirigeant dans son environnement local, institutionnel et de ses pairs pouvait expliquer la hiérarchie qu'il établissait entre les intérêts des parties prenantes de ses actions, hiérarchie fondée sur sa conception de la légitimité éthique des décisions managériales. Une enquête a été menée auprès de 125 dirigeants français de TPE. Deux types de variables ont fait l'objet d'une analyse : (1) des variables relatives à la nature et à l'intensité des relations du dirigeant avec son environnement social (relations définies par les 5 types de proximités proposées par Julien (2003) : géographique, sociale, cognitive, inter-organisationnelle et institutionnelle) et (2) des variables relatives à la conception générale et aux formes de son éthique. Le questionnaire utilisé, regroupant des questions fermées, a été administré en face-à-face. Les résultats des analyses unidimensionnelles et bidimensionnelles qui ont été réalisées montrent l'existence de relations statistiques significatives entre l'encastrement perçu dans la communauté et les attitudes éthiques. Si les dirigeants de TPE apparaissent comme ayant une conception essentiellement instrumentale de l'éthique (vue comme un outil de gestion), les différents types de proximité semblent avoir une influence (modératrice ou accélératrice) sur cette tendance générale.

## **1. INTRODUCTION**

Les spécialistes de la très petite entreprise (TPE) s'accordent sur le rôle dominant de son dirigeant, dont les conceptions, représentations voire sentiments personnels influent de façon décisive sur les choix de gestion. Partant, ses attitudes éthiques personnelles orientent la politique générale de l'entreprise. Or, ce dirigeant n'est pas un acteur isolé comme l'analyse classique le suggère. Il est, en réalité, immergé dans des réseaux sociaux personnels et professionnels qui jouent un rôle important dans le développement de la firme. L'objet de cette communication est donc d'analyser le lien qui existe entre l'éthique du dirigeant et les relations qu'il a avec son environnement, afin de mettre en évidence les effets que ces liens peuvent avoir sur les décisions managériales.

Après avoir fixé le cadre théorique de cette étude, nous présenterons la méthodologie suivie, puis les résultats qui seront ensuite discutés.

## **2. LITERATURE**

La toute petite entreprise (TPE) a été jusqu'à peu grandement ignorée (Marchesnay, 2003) par la recherche. L'importance économique de la petite structure, notamment dans les politiques

publiques, est désormais reconnue (voir les récents programmes européens consacrés à la TPE). En effet, plus de 92% des entreprises comportent moins de 10 salariés, créent 21% de la valeur ajoutée brute en France (1999) et regroupent plus de 21% des salariés (Agence des PME, 2002 ; Jaouen, 2005). D'un point de vue théorique, autant souligner que le nombre de travaux sur la TPE est paradoxalement inverse à son importance économique.

Ce désintérêt des chercheurs pour la TPE a au moins trois raisons : (1) la TPE est souvent considérée comme une « petite PME » ; il en résulte que ses spécificités ne sont pas mises en valeur ; (2) le manque de travaux en la matière ne permet alors pas au chercheur de fonder ses analyses sur un corpus théorique solide et riche ; (3) la multitude et l'hétérogénéité des TPE, qui en soulignent la richesse en tant qu'objet de recherche, sont en définitive un frein à la théorisation qu'elles rendent plus difficile.

Cependant, des efforts ont été entrepris en la matière (par exemple, le CIFEPME 2004 à Montpellier avait pour thématique principale la TPE). Les quelques travaux spécifiques sur la petite entreprise (1) relèvent certaines des caractéristiques reconnues aux PME (Julien, 1990) : la petite taille de la structure, la centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant, la faible spécialisation des tâches, une stratégie intuitive et peu formalisée, un système d'information simple ; et (2) en soulignent d'autres, notamment : le manque structurel en ressources (Jaouen, 2005), le sentiment d'urgence (Mahé de Boislandelle, 1996), le rôle de la proximité (Julien, 2003 ; Torres, 2003), le caractère personnel et informel des liens (Pfeffer, Salancik, 1978, Marchesnay, 2003; Gundolf et al., 2005).

Le manque en ressources conduit la TPE, fortement spécialisée, à opter pour l'alliance (Jaouen, 2005) ou les stratégies collectives (Astley, Fombrun, 1983 ; Astley, 1984; Fombrun, 1986 ; Yami, 1999) lorsqu'elle veut se développer autrement qu'en investissant, donc en grandissant ou en déstabilisant sa structure financière. Le sentiment d'urgence résulte de la difficulté de la petite entreprise à absorber les chocs internes comme externes, de son encastrement dans le court terme et du grossissement de son environnement proche. La proximité joue ainsi un rôle déterminant pour la petite structure (proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité affective, etc.) (Torres, 2004). Elle souligne l'importance des liens, surtout de nature personnelle, qu'entretient le propriétaire-dirigeant, personnage central dans la TPE.

En effet, les réseaux dans lesquels l'entrepreneur est encastré jouent un rôle important dans sa vie et l'influencent donc dans la gestion de son entreprise (Granovetter, 1985). Non seulement, les réseaux qu'il entretient procurent des ressources, de la légitimité, du soutien,

etc. à son entreprise, mais encore, ils forment bien souvent le cadre de sa vie sociale, car en TPE les liens économiques et sociaux se superposent souvent (Johannisson *et al.*, 1994). Ainsi, il forge ses représentations pour une large part au travers des influences subies, mais aussi grâce aux ressources et opportunités qui lui sont offertes par le biais de ses relations.

Mais les liens qu'entretient un propriétaire-dirigeant de TPE ne lui fournissent pas seulement des avantages en structurant les relations et les échanges, et en permettant ainsi la coordination par des mécanismes de confiance. Ils fournissent également un cadre à l'entrepreneur, en lui imposant des valeurs institutionnelles et symboliques, et des conventions (Rindova, Fombrun, 1999 ; Julien, 2003). Les obligations morales qui en découlent limitent sa liberté d'action. Ainsi, l'éthique du dirigeant est étroitement liée à son réseau.

Quelle définition de l'éthique retenir ? Il n'est sans doute pas utile de revenir sur la multiplicité des règles d'action, ni sur la difficulté de faire une synthèse des différentes normes pour en tirer une conception commune du bien-agir. Néanmoins, de l'analyse des textes philosophiques majeurs consacrés à la morale et à l'éthique (notamment Kant et Spinoza), on peut conclure que la question morale renvoie à la façon dont l'acteur essaie de concilier la recherche de la satisfaction de ses intérêts personnels avec le respect de ceux des autres. Le jugement moral porté sur la décision repose ainsi sur la représentation que l'on a de ses conséquences.

On peut ainsi définir la morale comme un idéal qui vise la satisfaction absolue des intérêts d'autrui. Mais ce principe moral se heurte, lors de la décision, à un triple obstacle : (1) l'acteur (ou le juge moral) n'a qu'une représentation des intérêts d'autrui ; (2) les différentes parties prenantes (stakeholders, au sens de Freeman, 1984, 1991) ont souvent des intérêts antagonistes (3) l'acteur cherche, par sa décision, à satisfaire (également) son propre intérêt, qu'il considère généralement comme légitime. L'action suppose donc de renoncer à atteindre l'idéal moral. L'arbitrage que l'individu fait entre les différentes parties prenantes constitue son éthique, qui est la représentation de la hiérarchie des intérêts, selon leur légitimité (Courrent, 1998).

Toute la question est alors de savoir si cette légitimité est sensible à la proximité. Le partenaire peut être plus ou moins proche, plus ou moins éloigné. Par exemple, estime-t-on plus grave de voler une mère, un frère ou un ami qu'un inconnu ? Une réponse affirmative conduirait à accepter l'hypothèse d'une influence du lien de proximité sur le jugement éthique. A l'inverse, une réponse négative signifierait que le vol doit être jugé en tant que tel, indépendamment des liens de proximité entre le voleur et la victime.

Dans le cadre de l'approche téléologique de l'éthique, où la moralité de l'acte est mesurée à l'aune de ses conséquences sur autrui, l'influence sur le jugement moral de la proximité perçue avec le partenaire impliqué par la décision a pu être montrée (Misrahi, 1997 ; Dupuy, 1999) : plus ce dernier est perçu comme proche, plus la sensibilité à ses intérêts perçus est élevée. Toutefois, animés par la même volonté de bien agir, les acteurs suivent des règles et/ou des logiques d'action variées. Certains par exemple, dans une logique kantienne, refuseront systématiquement de voler au motif que le vol, ne pouvant être érigé en loi universelle, est intrinsèquement mauvais, alors que d'autres n'hésiteront pas, parfois, à cacher une vérité qui pourrait nuire à quelqu'un. Ainsi, les tenants de la conception téléologique de l'éthique, favoriseront le respect direct de l'intérêt d'autrui, alors que les adeptes de l'approche déontologique, préféreront un respect indirect. Pour ces derniers, la moralité naît de l'obéissance scrupuleuse à la règle qui est le meilleur garant du respect de l'intérêt de tous, car en rendant prévisibles les décisions, la standardisation des comportements facilite les anticipations. Leur démarche fondée sur la raison, est moins sensible à la dimension affective des relations interpersonnelles que peut l'être la démarche téléologique. Il n'y a pas ou peu de personnalisation des parties prenantes. Cela étant, les partisans les plus fervents de l'optique déontologique ne sont pas à l'abri des cas de conscience dus à l'incapacité dans laquelle il peuvent se trouver, de respecter précisément des règles, nécessairement trop générales pour ne pas être, parfois, contradictoires. L'obligation de trancher les oblige alors à évaluer explicitement les conséquences de leur acte sur l'intérêt d'autrui.

Notre question de recherche consiste donc à montrer si l'encastrement du dirigeant de TPE dans son environnement local, autrement dit son sentiment d'appartenance à une/des communauté(s) (géographiques, professionnelles, institutionnelles) peut expliquer la hiérarchie éthique qu'il établit entre ses stakeholders.

Deux propositions ont ainsi été testées :

A1: Il existe une relation entre le type de proximité et la forme de l'éthique

A2: Il existe une relation entre le degré de proximité et la forme de l'éthique.

### **3. METHODOLOGIE**

Une enquête a été menée auprès des dirigeants de 125 entreprises françaises de moins de 10 salariés dans le Languedoc-Roussillon, représentant tous les secteurs d'activités.

Tableau 1 – Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

<i>Activités</i>	<i>%</i>
agriculture	4.8%
industrie	12.0%
BTP	10.4%
Autre artisanat	22.4%
services	41.6%
commerce	36.0%

Le questionnaire, comportant uniquement des questions fermées, a été administré en face-à-face. Deux types de variables ont été retenus : (1) des variables relatives à la nature et à l'intensité des relations du dirigeant de l'entreprise avec son environnement (sentiment d'appartenance, etc.), et (2) des variables relatives à l'éthique du propriétaire-dirigeant de TPE.

(1) La relation entre entrepreneur et son environnement a été décrite en utilisant les cinq formes de proximités proposées par Julien (2003) : géographique, sociale, cognitive, institutionnelle et inter-organisationnelle. Les différentes variables ont été classées en recourant à une échelle à cinq niveaux. La proximité géographique a été mesurée en tenant compte de la perception du propriétaire-dirigeant relative à son appartenance géographique (ville, région, Etat, Europe, monde). La proximité sociale a été mesurée par la nature des contacts (économiques ou autres), la proximité cognitive par le degré de compétences et de savoirs partagés. La proximité institutionnelle a été repérée par la fréquence des contacts entre entreprises et institutions, la proximité inter-organisationnelle par le nombre de contacts entre les propriétaires-dirigeants de TPE avec les entreprises-« collègues ».

Tableau 2 - Questionnaire relatif aux variables de proximité

<i>Variables</i>	<i>Questions</i>
Proximité géographique (P1)	Je me sens appartenir avant tout à : 1- ma ville 2- ma région 3- la France 4- l'Europe 5- le Monde
Proximité sociale (P2)	Les autres dirigeants d'entreprises que je fréquente sont souvent des amis. 1- pas du tout 2- plutôt non 3- ça dépend 4- plutôt oui 5- absolument
Proximité inter-organisationnelle (P3)	Pour mon travail, je rencontre d'autres dirigeants d'entreprises : 1- jamais 2- rarement 3- occasionnellement 4- assez souvent 5- très souvent

Proximité cognitive (P4)	Dans mon travail, je partage de nombreuses informations d'ordre professionnel. 1- pas du tout 2- plutôt non 3- ça dépend 4- plutôt oui 5- absolument
Proximité institutionnelle (P5)	J'ai des relations avec diverses institutions professionnelles ou publiques. 1- jamais 2- rarement 3- occasionnellement 4- assez souvent 5- très souvent

(2) L'éthique a été repérée grâce à 25 variables, cinq d'entre elles étant directement reliées à la perception générale de l'éthique par le propriétaire-dirigeant de l'entreprise.

Tableau 3 - Questionnaire relatif à la conception générale de l'éthique

<i>Variables</i>	<i>Questions</i>
(E1)	Si vous ne pouvez pas satisfaire toutes les parties prenantes, qui privilégiez-vous? (Classer) 1- Clients 2- Salariés 3- Etat 4- Ville 5- Région 6- Fournisseurs
(E2)	Pour vous, agir de façon éthique, c'est: 1- faire comme le plus grand nombre 2- suivre des principes religieux 3- suivre des principes (quelles que soient les conséquences) 4- faire comme les collègues 5- atteindre les objectifs matériels / économiques
(E3)	Dans vos activités, percevez-vous l'éthique plus comme une contrainte ou comme un moyen d'être compétitif en améliorant l'image de l'entreprise ? 1- toujours une contrainte 2- souvent une contrainte 3- NSP 4- souvent un moyen 5- toujours un moyen
(E4)	Dans les décisions de gestion, les impératifs économiques sont-ils plus importants que les valeurs personnelles et les convictions ? 1- toujours 2- souvent 3- parfois 4- rarement 5- jamais
(E5)	Existe-t-il un code éthique dans votre entreprise? 1- oui 2- non

Les 20 autres variables, sous forme de scénarios (cf annexes) ont servi à affiner l'analyse de l'éthique.

Ainsi, les variables expliquées ont concerné l'éthique du dirigeant et son influence sur sa gestion (formalisation et institutionnalisation de l'éthique, nature de la hiérarchie des stakeholders, attitudes face à des problèmes concrets de gestion approchées par la méthode des scénarii).

Des données complémentaires sur le dirigeant (sexe, précédent métier ou fonction, formation) et son entreprise (effectif, âge) ont par ailleurs été collectées. Elles n'ont pas été utilisées ici comme variables explicatives.

Des analyses unidimensionnelles ont été menées sur les deux types de variables (proximité et éthique), suivies d'analyses bidimensionnelles destinées à faire apparaître d'éventuelles corrélations.

#### **4. RESULTATS**

L'analyse des données unidimensionnelle a permis de décrire les caractéristiques des dirigeants de TPE pour les 5 variables de proximité (P1 à P5) et les 5 principales variables d'éthique (E1 à E5).

Les réponses aux questions concernant les variables de proximité (P1 à P5) donnent le panorama suivant de l'encastrement :

(P1) Les dirigeants de TPE se sentent appartenir significativement plus à leur commune (30,4%) qu'aux territoires plus larges ( $\chi^2 = 11,20$ , ddl = 4, 1-p = 97,56%).

(P2) Ils sont très significativement indécis (32,8%) lorsqu'on leur demande s'ils ont des relations d'amitié avec leurs collègues chefs d'entreprises ( $\chi^2 = 32,56$ , ddl = 4, 1-p = >99,99%).

(P3) Mais leur fréquentation de collègues chefs d'entreprises est très significativement jugée importante (44%) ( $\chi^2 = 73,68$ , ddl = 4, 1-p = >99,99%).

(P4) Ils affirment de façon très significative (32% des réponses) ne pas partager d'informations avec leurs collègues ( $\chi^2 = 34,80$ , ddl = 4, 1-p = >99,99%).

(P5) En revanche leurs réponses relatives à la fréquence de leurs relations avec les institutions (professionnelles ou publiques) ne présentent pas de caractéristiques significatives.

Les réponses aux questions concernant les conceptions et formes générales de l'éthique (E1 à E5) donnent le panorama suivant :

(E2) Les dirigeants de TPE considèrent de façon très significative (56%) que pour agir bien, en gestion, il convient de faire comme les autres (les collègues, le plus grand nombre) ( $\chi^2 = 86,62$ , ddl = 3, 1-p = >99,99%).

(E3) Ils considèrent de façon très significative (à 41,6%) que l'éthique doit être souvent utilisée comme un instrument de gestion en permettant d'améliorer l'image de l'entreprise et la confiance des partenaires ( $\chi^2 = 41,52$ , ddl = 4, 1-p = >99,99%).



(E4) Ils sont très significativement indécis (26,4%) lorsqu'on leur demande s'il convient de faire passer ou non les raisons économiques avant les valeurs personnelles ( $\chi^2 = 40,84$ , ddl = 5,  $1-p = >99,99\%$ ).

(E5) Enfin, aucun répondant n'a mis en place de code de bonne conduite explicite dans son entreprise.

L'analyse bidimensionnelle des données, réalisées sur l'ensemble des variables (P1-P5; E1-E5; S1-S21) a permis de mettre en lumière 19 relations significatives, présentées dans le tableau 4.

Tableau 4 – Relations statistiquement significatives

		Proximité				
		P1	P2	P3	P4	P5
Ethique générale	E1					
	E2					22.08 (12) *
	E3			24.85 (12) *		
	E4		38.85 (20) **		15.86 (8) *	
	E5					
Scenarios	S1				36.56 (16) **	
	S2					
	S3		46.64 (16) ***	14.40 (4) **	57.85 (16) ***	
	S4					
	S5					56.22 (12) ***
	S6					
	S7		29.33 (16) *		23.11 (4) ***	
	S8				13.31 (4) **	
	S9					
	S10					
	S11					
	S12					21.21 (12) *
	S13					22.03 (12) *
	S14					
	S15		115.98 (16) ***	23.49 (12) *	78.56 (16) ***	

	S16					
	S17				30.40 (16) *	
	S18					
	S19					
	S20					25.79 (12) *
Cases vides : pas de relation significative. Contenu des cases : valeur du $\chi^2$ (degré de liberté)						
* si $p < 0.05$ (relation significative : S)						
** si $p < 0.01$ (relation significative : S)						
*** si $p < 0.001$ (relation significative : VS)						

En premier lieu, il existe des relations significatives entre les variables descriptives de la proximité (P1 à P5) et les conceptions et formes générales de l'éthique des dirigeants de TPE (E1 à E5).

Il existe une relation entre la proximité sociale (P2) et l'arbitrage effectué entre les contraintes économiques et les valeurs personnelles du dirigeant (E4). Lorsque les collègues sont considérés plutôt ou très souvent comme des amis, les valeurs personnelles ne sont pas sacrifiées aux contraintes économiques. En revanche, lorsque le dirigeant affirme ne pas avoir du tout d'amis parmi ses collègues, il dit généralement faire toujours passer les questions économiques avant ses valeurs personnelles.

Il existe une relation entre la proximité inter-organisationnelle (P3) et l'instrumentalisation (ou non) de l'éthique à des fins économiques (E3). Lorsqu'ils fréquentent souvent d'autres chefs d'entreprises, les dirigeants de TPE considèrent l'éthique comme un instrument de gestion et, inversement, ils la voient plutôt comme une contrainte à l'action quand ils fréquentent peu leurs collègues.

Il existe une relation entre la proximité cognitive (P4) et l'arbitrage effectué entre les contraintes économiques et les valeurs personnelles du dirigeant (E4). Lorsque la dimension économique de la décision est considérée comme prioritaire sur les valeurs personnelles, les répondants affirment ne pas partager des informations avec leurs collègues et réciproquement.

Il existe une relation entre la proximité institutionnelle (P5) et les sources du jugement moral (E2). Lorsqu'ils n'ont que de rares relations avec les institutions professionnelles ou publiques, ils disent fonder leur jugement éthique sur l'application de principes d'action et très peu sur l'imitation des autres (collègues ou plus grand nombre). En revanche, lorsque la fréquentation des institutions est occasionnelle, ils alignent leur position sur celle des autres et

appliquent beaucoup moins des principes généraux de morale. Lorsque la fréquentation des institutions est importante, aucun comportement éthique particulier ne se dégage.

En second lieu, il existe des relations significatives entre les variables descriptives de la proximité (P1 à P5) et des attitudes éthiques des dirigeants face à des situations concrètes de gestion (scénarios S1 à S20).

Il existe une relation entre la proximité sociale (P2) et les attitudes en matière d'entente sur les prix (S3). Plus les dirigeants comptent d'amis parmi leurs collègues, plus ils trouvent bien de s'entendre sur les prix.

Il existe une relation entre la proximité sociale (P2) et les attitudes en matière de politique de prix agressive (S7). Moins ils comptent d'amis parmi leurs collègues, plus ils trouvent normal de « casser » les prix pour se créer un marché.

Il existe une relation entre la proximité sociale (P2) et les attitudes en matière d'achat de fichiers-clients (S15). Lorsqu'ils n'ont pas ou peu d'amis parmi leurs collègues, ils trouvent normal d'acheter le fichier clients d'un concurrent par l'intermédiaire de son VRP, alors qu'ils y sont catégoriquement opposés lorsqu'ils ont beaucoup d'amis chefs d'entreprises. Lorsque la proportion d'amis est moyenne, l'attitude en matière d'achat de fichier client n'est pas significative.

Il existe une relation entre la proximité inter-organisationnelle (P3) et les attitudes en matière d'entente sur les prix (S3). Lorsqu'ils côtoient souvent d'autres chefs d'entreprises, ils sont d'accord sur le principe d'une entente sur les prix. Plus cette fréquentation est forte, plus l'accord l'est également. En revanche, lorsqu'ils fréquentent peu de collègues, leur attitude en matière d'entente sur les prix n'est pas significative.

Il existe une relation entre la proximité inter-organisationnelle (P3) et les attitudes en matière d'achat de fichiers-clients (S15). Lorsqu'ils fréquentent peu souvent leurs collègues chefs d'entreprises, ils trouvent normal d'acheter le fichier client d'un concurrent. Lorsqu'ils les fréquentent très souvent, ils y sont en général catégoriquement opposés. Aucune attitude ne se détache significativement en cas de fréquentation moyenne.

Il existe une relation entre la proximité cognitive (P4) et la propension à donner des indications trompeuses à ses concurrents (S1). Lorsqu'ils n'ont pas l'habitude de partager des informations avec leurs collègues, ils sont d'accord pour donner des indications trompeuses à un concurrent pour garder un avantage concurrentiel et inversement. Quand le partage de l'information est moyen, la propension à vouloir tromper (ou non) le concurrent n'est pas significative.

Il existe une relation entre la proximité cognitive (P4) et les attitudes en matière d'entente sur les prix (S3). Plus ils ont l'habitude de partager des informations, plus ils sont d'accord pour s'entendre sur les prix. Et inversement moins ils ont l'habitude de partager des informations, plus ils sont contre une entente sur les prix.

Il existe une relation entre la proximité cognitive (P4) et les attitudes en matière de politique de prix agressive (S7). Plus ils ont l'habitude de partager des informations, plus ils sont hostiles aux politiques de prix agressives. Et inversement moins ils ont l'habitude de partager des informations, plus ils sont favorables aux politiques de prix agressives.

Il existe une relation entre la proximité cognitive (P4) et les attitudes en matière de démarchage de la clientèle des concurrents (S8). Lorsqu'ils ont l'habitude de partager des informations avec leurs collègues, ils sont hostiles au démarchage de la clientèle d'un concurrent. En revanche, lorsqu'ils ne partagent pas d'informations, leur attitude en matière de démarchage n'est pas significative (discriminée).

Il existe une relation entre la proximité cognitive (P4) et les attitudes en matière d'achat de fichiers-clients d'un concurrent (S15). Lorsqu'il y a partage d'informations entre collègues, l'achat du fichier clients d'un concurrent est condamné, et inversement lorsqu'il n'y a pas partage d'informations, l'achat du fichier clients est jugé acceptable.

Il existe une relation entre la proximité cognitive (P4) et le sentiment de responsabilité vis-à-vis des salariés (S17). Chez les répondants qui ne partagent pas d'informations professionnelles importantes avec leurs collègues, moins ils partagent d'informations, plus ils estiment être responsables de leurs erreurs de gestion devant leurs salariés. En revanche, la position en matière de responsabilité n'est pas significativement établie chez les dirigeants qui partagent des informations avec leurs collègues.

Il existe une relation entre la proximité institutionnelle (P5) et les attitudes en matière d'approche des marchés publics (S5). Lorsque les dirigeants n'ont que de rares relations avec les institutions (chambres consulaires, syndicats professionnels, élus locaux, etc.) ils sont contre le fait de faire jouer les relations auprès d'un élu local pour obtenir un marché. En revanche, dès que ces relations se développent, même modérément, leur attitude n'est pas significative.

Il existe une relation entre la proximité institutionnelle (P5) et les attitudes en matière de responsabilité environnementale (S12). Lorsque les dirigeants n'ont que de rares relations avec les institutions (chambres consulaires, syndicats professionnels, élus locaux, etc.) ils estiment que la PE est responsable de la pollution qu'elle génère et que ce n'est pas à la

collectivité à prendre en charge la dépollution. En revanche, dès que ces relations se développent, même modérément, leur attitude n'est pas significative.

Il existe une relation entre la proximité institutionnelle (P5) et les attitudes en matière de traitement équitable des salariés (S13). Lorsque les dirigeants n'ont que de rares relations avec les institutions (chambres consulaires, syndicats professionnels, élus locaux, etc.), ou au contraire lorsque ces relations sont très fréquentes, ils estiment la TPE capable de traiter l'ensemble de ses salariés de la même façon. En revanche, lorsque ces relations sont moyennement développées, leur attitude n'est pas significative.

Il existe une relation entre la proximité institutionnelle (P5) et les attitudes en matière d'actions caritatives (S20). Lorsque les dirigeants n'ont que de rares relations avec les institutions (chambres consulaires, syndicats professionnels, élus locaux, etc.), ou au contraire lorsque ces relations sont très fréquentes, ils estiment normal que la TPE fasse des dons à des organisations caritatives. En revanche, lorsque ces relations sont moyennement développées, leur attitude n'est pas significative

## **5. DISCUSSION**

Tenter de cerner le rôle du capital social sur la dimension éthique du management de la TPE conduit à analyser les résultats obtenus en deux étapes : d'abord partir d'un panorama général de l'éthique des dirigeants de TPE, en proposant des éléments d'explication de ces attitudes éthiques ; puis chercher dans les facteurs d'encastrement, en analysant les relations qui existent entre eux et les variables éthiques, des éléments qui confortent les explications générales proposées et décrivent ainsi des effets probables de l'encastrement sur le management.

Décrire les logiques de prise de décision éthique, c'est essayer de faire apparaître la préférence pour des approches de type soit déontologique (on agit par devoir, en respectant une règle préétablie) soit téléologique (on poursuit l'objectif de bien agir en s'attachant à évaluer les conséquences de la décision). La distinction entre ces deux logiques est parfois difficile, dans la mesure où les méthodes d'évaluation morale sont complémentaires, dès qu'on dépasse le stade des principes d'action pour s'intéresser à leur mise en pratique : la complexité des problèmes rend souvent nécessaire une évaluation polymorphe (multiple) de la décision. L'individu a cependant, consciemment ou non, une préférence pour une conception particulière du jugement de valeur.

Notre premier constat est donc que les déontologies d'entreprises sont quasi-inexistantes en TPE (nous n'en avons même repéré aucune dans notre échantillon de 125 entreprises). La tendance générale à des prises de décisions faiblement formalisées dans les organisations de petite dimension explique sans doute que les dirigeants de petites entreprises ne recourent que très peu à des codes de conduite ou des chartes éthiques internes à leur entreprise.

L'absence de codes inter-entreprises s'explique logiquement par la taille des organisations : une règle commune, explicitement édictée au sein d'une communauté (par exemple d'une profession), résulte d'un accord qu'il est difficile d'obtenir lorsque de nombreuses parties négocient l'accord. On constate ainsi que la mise en place de tels documents est plutôt le fait d'oligopoles, structurés autour de grandes entreprises qui en sont les initiatrices. Il ne faut pas pourtant en conclure que les TPE sont moins aptes que les autres à avoir des approches déontologiques de la morale, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les règles formelles inter-entreprises sont généralement axées sur quelques aspects limités des décisions de gestion. En effet, l'institution de règles communes répond à des préoccupations économiques plus que morales : il s'agit d'organiser la concurrence en définissant (et condamnant) des comportements jugés non-éthiques car, en définitive, déloyaux. Le contenu du texte est fortement dicté d'ailleurs par des critères matériels de faisabilité : les éléments qui le composent sont peu nombreux (pour pouvoir être maîtrisés et connus) ; leur respect doit être facilement vérifiable (pour éviter les comportements déviants) ; et les retombées économiques de sa mise en place doivent être effectives (comme aucune instance de coercition ne permet réellement d'imposer le respect de la règle, il est nécessaire de passer par la sanction du marché). C'est pourquoi, ces codes s'attachent généralement presque uniquement aux relations avec les clients (qui jouent le rôle des juges/arbitres), plus sensibles aux dommages qui peuvent leur être causés qu'aux torts subis par les autres partenaires des entreprises. Limités à quelques aspects particuliers de la gestion, ils ne peuvent donc pas servir de véritable outil global d'évaluation des décisions. Par ailleurs, leur objectif qui est de permettre une harmonisation des pratiques, est en définitive de l'ordre de la licéité (Licitness) et non de la légitimité morale. Les problèmes envisagés sont non seulement limités à quelques domaines précis de la gestion, mais ils ne sont pas considérés de facto en termes moraux.

Ainsi, quoiqu'elle vienne s'ajouter à l'absence de codes internes en TPE, l'absence de chartes inter-entreprises dans ces organisations ne permet pas de conclure qu'elles ne sont pas adaptées à une approche déontologique de l'éthique de gestion.

Paradoxalement, malgré l'absence de codes internes et externes, les dirigeants de TPE manifestent une préférence pour les approches de type déontologique. Une minorité d'entre

eux (32%) affirment chercher à évaluer les conséquences de leur décision sur autrui. L'attitude la plus répandue (56%) consiste à agir comme le font (ou plutôt comme ils pensent que font) les autres, essentiellement les collègues : l'éthique en TPE apparaît d'abord comme une éthique d'imitation. Deux types d'explications peuvent être envisagés.

On peut voir dans cette attitude, en premier lieu, le désir des dirigeants d'éviter les risques d'erreur au moment de la décision, en utilisant une règle préétablie. Malgré la faible formalisation des méthodes de gestion en TPE, il y aurait alors une demande de formalisation particulière pour les questions éthiques. Cela peut toutefois répondre à deux types de préoccupations. Il peut s'agir, bien entendu, d'une préoccupation morale : les acteurs souhaiteraient éviter le risque moral de la décision. On peut s'étonner alors que rares (un peu plus de 5%) sont ceux qui disent faire appel, dans le cadre professionnel, à des principes généraux appliqués par ailleurs pour leurs activités extra-professionnelles. Si ces règles dictent leurs comportements hors de l'entreprise, comment se fait-il qu'elles ne constituent pas également une contrainte pour leurs décisions de gestion, dès lors qu'il n'existe pas de codes professionnels spécifiques ? En d'autres termes, pourquoi sur le plan moral s'aligner sur les pratiques d'autrui et non sur des impératifs intégrés par sa propre conscience morale ?

Il est ainsi possible que le choix de s'aligner sur les pratiques perçues des collègues réponde à des préoccupations économiques plus que morales. Deux logiques peuvent alors être envisagées. Il peut s'agir, tout d'abord, d'une attitude réactive du dirigeant qui souhaite limiter les risques économiques. Dans la mesure où la pratique éthique est généralement perçue comme coûteuse, au moins dans un premier temps, agir par imitation peut être un moyen de s'aligner sur la concurrence, pour supporter des coûts analogues. De même qu'en l'absence d'une connaissance réelle de leurs coûts de revient, les PE ont souvent tendance à choisir comme politique de tarification un simple alignement sur les prix de vente de leurs concurrents, de même, en l'absence d'une détermination sûre de leur éthique, les dirigeants ont peut-être tendance à reproduire les pratiques de la profession.

Il peut s'agir également d'une attitude proactive consistant à procéder par imitation non pas pour limiter les risques économiques, mais parce que l'on cherche à instrumentaliser l'éthique à des fins de performance économique. Adopter une attitude identique à celle que l'on croit être la conception générale du bien-agir peut traduire la volonté de se faire accepter par la communauté dans laquelle on est inséré, afin d'en tirer un avantage.

Or, notre enquête montre que l'éthique est très largement (plus de 60%) considérée comme un instrument de gestion en ce sens qu'elle participe à une amélioration de l'image de l'entreprise bénéfique pour l'activité. Par ailleurs, dans une proportion identique, les

préoccupations économiques sont considérées comme prioritaires sur les préoccupations morales. Ainsi, seul 22,4% des dirigeants voient avant tout dans leur éthique des règles qui occasionnent une contrainte à l'action. Cependant, cette utilisation de l'éthique à des fins de performance économique semble se traduire dans la hiérarchie des intérêts des dépositaires d'enjeux (stakeholders) que les dirigeants de TPE classent massivement dans l'ordre suivant : clients, salariés, fournisseurs et/ou sous-traitants, collectivités locales, Etat.

La place prépondérante accordée aux clients, puis aux salariés, puis dans une moindre mesure aux fournisseurs ou sous-traitants, trouve sans doute sa justification dans la conception instrumentale de l'éthique : si l'on considère l'éthique plus comme un outil de gestion que comme une contrainte à l'action, l'attention portée à certains partenaires plus qu'à d'autres est un moyen de développer les performances de l'entreprise. Le fait de préférer les clients aux salariés est symptomatique : une moindre efficacité paraît sans doute moins préjudiciable pour l'efficacité et l'efficience que l'insatisfaction des acheteurs, directement répercutable sur le chiffre d'affaires. Quant à l'Etat et aux collectivités locales, il est fort probable que, dans le contexte français, les dirigeants n'en attendent que peu en termes de retombées positives pour leur entreprise : ils les voient sans doute plus comme des législateurs qui créent des contraintes pour l'activité des entreprises que comme des acteurs qui facilitent leur fonctionnement (par la construction d'infrastructures, les commandes publiques, etc.). Le désintérêt (ou l'hostilité) manifesté à l'égard de la collectivité est d'ailleurs négativement lié au degré de décentralisation du pouvoir qui la représente.

Or, les résultats de notre enquête relatifs aux relations statistiques entre les formes de l'éthique d'une part, et la nature et le degré de l'encastrement d'autre part, semblent conforter les explications précédentes des attitudes éthiques et décrire ainsi des effets probables de l'encastrement sur le management.

En premier lieu, les deux propositions testées dans cette recherche semblent globalement validées puisque des relations statistiques significatives ont été mises en évidence entre les variables d'encastrement et les variables éthiques. Toutefois, la proximité géographique ne semble pas avoir d'effet sur l'éthique (aucune relation significative).

La proximité sociale semble influencer la place de l'éthique dans les décisions de gestion : lorsque le dirigeant compte beaucoup d'amis parmi ses collègues, il ne juge pas nécessaire de sacrifier ses valeurs personnelles aux contraintes économiques. L'existence de relations amicales avec d'autres chefs d'entreprises modifierait sa représentation des décisions de gestion qui, source de satisfaction sociale pour lui, réduirait la recherche d'autres types de satisfactions (économiques). Plus la proximité sociale est importante, plus il se dit favorable à



des ententes sur les prix, hostile aux politiques de prix agressives et à l'achat du fichier-clients d'un concurrent. Ainsi, le degré de proximité sociale semble expliquer le degré d'empathie non seulement avec les autres chefs d'entreprises en général, mais également avec ses concurrents.

La proximité inter-organisationnelle semble influencer le rôle de l'éthique dans les décisions de gestion : la fréquentation d'autres chefs d'entreprises semble induire un développement de l'instrumentalisation de l'éthique, comme si les dirigeants, au cours de leurs échanges, légitimaient entre eux le fait de donner la priorité à la performance économique sur les valeurs éthiques. Ainsi, si l'entente sur les prix est considérée comme une bonne chose par les dirigeants qui fréquentent beaucoup de collègues, alors qu'il n'y a pas de relation statistique significative chez ceux qui en fréquentent peu, c'est probablement parce que les discussions entre eux les amènent à penser que l'agressivité concurrentielle est néfaste à leur performance. De même l'achat du fichier-clients d'un concurrent est condamné lorsque la proximité interorganisationnelle est forte et accepté lorsqu'elle est faible. Le degré de proximité interorganisationnelle semble influencer positivement la prise en compte de l'intérêt des pairs dans les décisions de gestion.

Comme la proximité sociale, la proximité cognitive semble influencer la place de l'éthique dans les décisions de gestion : lorsque le dirigeant ne partage pas d'informations importantes avec ses collègues, les objectifs économiques sont considérés comme plus importants que l'application de valeurs personnelles. Ainsi, ceux qui ne partagent pas d'informations, sont prêts à donner des indications trompeuses à un concurrent. En revanche, pour ceux qui partagent leurs informations, le démarchage des clients et l'achat de fichiers-clients sont condamnés. Plus on partage de l'information, plus on est favorable à l'entente sur les prix et moins on est favorable à des politiques de prix agressives. Moins on partage d'informations, plus on se sent responsable de ses erreurs de gestion devant ses salariés. Le degré de proximité cognitive semble influencer positivement la prise en compte de l'intérêt des parties prenantes.

La proximité institutionnelle semble influencer les fondements du jugement éthique : lorsque le dirigeant fréquente peu les institutions professionnelles et publiques, il fonde son jugement sur des principes généraux et non sur l'imitation ; quand cette fréquentation est moyenne, il tend à imiter ce que font les autres ; quand elle est forte, sa logique d'action n'est plus clairement identifiable. Ainsi, la fréquentation institutionnelle permet vraisemblablement de mieux connaître les logiques d'action des autres ; si elle est modérée, elle semble conduire à une imitation de ce que l'on croit être les pratiques des autres (essentiellement des collègues) ;

en revanche, si elle est importante, d'une part les dirigeants prennent vraisemblablement conscience de l'hétérogénéité des pratiques et d'autre part les institutions, qui fondent leur légitimité sur la défense de l'intérêt collectif, véhiculent sans doute des conceptions moins instrumentales de l'éthique. Quand les relations institutionnelles sont faibles, les dirigeants sont contre le fait de faire jouer ses relations auprès d'un élu local pour obtenir un marché et estiment que l'entreprise doit assumer la responsabilité de sa pollution ; sinon, les attitudes exprimées ne donnent pas de résultats statistiquement significatifs. Quand les relations institutionnelles sont faibles ou fortes, les dirigeants estiment possible de traiter l'ensemble des salariés de façon équitable et d'assumer des actions caritatives ; si la fréquentation des institutions est moyenne, les attitudes exprimées ne donnent pas de résultats statistiquement significatifs. Le degré de proximité institutionnelle semble ainsi influencer la place de l'intérêt collectif dans la représentation éthique des dirigeants de TPE.

## **6. CONCLUSION**

Les résultats de cette recherche montrent que l'appartenance à des communautés, la fréquence des interrelations avec des pairs et avec des institutions, ainsi que la superposition de relations personnelles et professionnelles semblent en partie expliquer l'éthique du propriétaire-dirigeant de TPE. Les formes de l'éthique semblent expliquées à la fois par la nature de l'encastrement et par son intensité.

Par ailleurs, ces résultats suggèrent aussi que des communautés d'éthique se forment. Dans cette perspective, l'éthique des dirigeants est non seulement liée à ses caractéristiques personnelles, mais trouve aussi ses influences dans les réseaux sociaux dans lesquels l'entrepreneur baigne.

Cette recherche souffre néanmoins de quelques limites méthodologiques. Elle repose seulement sur l'observation de 125 entreprises. Par conséquent, l'application des tests statistiques (et plus particulièrement du  $\chi^2$ ) a conduit parfois à réduire le nombre de modalités des variables, ce qui a fait donner des résultats moins nuancés. La constitution d'un échantillon plus important permettrait de dépasser cette limite. Aucune analyse bivariée n'a été menée sur la variable E1 (hiérarchie des stakeholders). Il faudrait opérer une stratification de l'échantillon fondée sur le rang de classement de chaque type de stakeholders, mais le faible effectif de chacun de ses sous-échantillons rendrait les résultats peu significatifs si on ne menait pas l'enquête sur un nombre plus important d'entreprises.

Enfin, seules des analyses univariées et bivariées ont été menées. Il conviendrait de faire une analyse multidimensionnelle pour tenter de mettre en évidence des clusters. Mais la nature objectivement non mesurable de l'éthique rend cette opération contestable.

## Références

- Astley, W.G. and C. Fombrun : 1983, "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review* 8 (4), 576-587.
- Courrent, J.M. : 1998, « Ethique de gestion : essai de description par les attitudes des dirigeants de petites entreprises », thèse de doctorat, Université Montpellier-I.
- Courrent, J.M. : 2003, « Ethique et petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin, 139-152.
- Fombrun, C. and W.G. Astley: 1983, "Beyond Corporative Strategy", *Journal of Business Strategy* 3 (4), 47-54.
- Freeman, R.E.: 1984, "Strategic Management: A stakeholder Approach" (Pitman, Boston).
- Freeman, R.E.: 1991, "Business Ethics: The State of the Art" (Oxford University Press, New-York).
- Goodpaster, K.E.: 1991, "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly* 1, 53-72.
- Gundolf et al., 2005 : "Patterns and Coordination of Collective Action in Small and Very Small Business : The Case of a Tourist Village in the Pyrenees », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 2 (4), 392-403.
- Hoang H. and B. Antoncic: 2003, "Network-based research in entrepreneurship: a critical review", *Journal of Business Venturing* 18 (2), 165-187.
- Jaouen A. : 2005, "Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : un cadre d'analyse", thèse de doctorat, Université Montpellier-1, France.
- Johannisson B., Alexanderson O., Nowicki K. and K. Senneseth: 1994, "Beyond anarchy and organization : entrepreneurs in contextual networks", *Entrepreneurship and Regional Development* 6, 329-356.
- Julien P.-A. : 1990, "Vers une typologie multicritère de la PME", *Revue Internationale PME* 3 (3-4), 411-425.
- Julien P.-A. : 2003, "Entrepreneuriat Endogène et Milieu", *Les Cahiers de l'ERFI* 10(2-3).
- Kant I.: 1788, *Critique de la raison pratique* (Taschenbuch, Berlin).
- Longenecker J. G., McKinney J. A. and C.W. Moore: 1989a, "Ethics in Small Business", *Journal of Small Business Management* 27 (1), 27-31.
- Longenecker J. G., McKinney J. A. and C.W. Moore: 1989b, "Do Smaller Firms Have Higher Ethics?", *Business & Society Review* 71, 19-21.
- Longenecker J. G., McKinney J. A. and C.W. Moore: 1994, "Ethical Perceptions and Ethical Environment in Small Business", proceedings of the ICSB (Strasbourg, June 27-29), pp. 153-158.
- Mahé de Boislandelle H. : 1996, "L'effet de grossissement chez les dirigeants de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH", proceedings of the CIFEPME (Trois Rivières, Québec, Canada).
- Misrahi R. : 1997, "Qu'est-ce que l'éthique" (Armand Colin, Paris).

Pfeffer J. and G. Salancik: 1978, "The External Control of Organizations" (Harper and Row, NY).

Reindenbach R.E. and D.P. Robin: 1991, "A conceptual model of corporate moral development", *Journal of Business Ethics* 13(10), 273-284.

Skipper R. and M.R. Hyman: 1993, "On measuring ethical judgements", *Journal of Business Ethics* 12(7), 535-545.

Torres O. : 2004, "Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie", HDR, Université de Caen, France.

Yami S. : 1999, "Représentations managériales et processus stratégique : le cas de la filière industrielle du lin dans le Nord de la France", thèse de doctorat, Université de Lille, France.

## Annexe :

### Scénarios relatifs à l'éthique des affaires

<i>Variables</i>	<i>Questions</i>
S1	Il est normal de donner des indications fausses à un concurrent pour garder un avantage concurrentiel.
S2	Les petites entreprises ayant du mal à survivre en période de crise, il est légitime que certaines ventes payées en espèces ne soient pas inscrites en comptabilité, si ces sommes sont peu importantes.
S3	L'entente sur les prix entre concurrents est parfois une bonne chose.
S4	On peut pardonner à un commerçant qui s'est "trompé" volontairement en rendant la monnaie à un client, dans la mesure où l'erreur ne porte que sur une petite somme.
S5	Il est logique de faire jouer ses relations pour obtenir un marché public.
S6	Il est normal d'emprunter et d'utiliser la copie d'un logiciel très utile pour l'entreprise.
S7	Dans la logique du marché, il est normal de "casser" les prix pour se créer un marché.
S8	Il est normal de démarcher la clientèle d'un concurrent.
S9	En cas d'urgence, on peut occasionnellement employer un ouvrier "au noir" dans l'intérêt de l'entreprise.
S10	Une mauvaise loi peut être contournée.
S11	On peut pardonner à un garagiste de changer une bougie qui n'était pas hors d'usage. Le préjudice est très limité.
S12	L'entreprise, qui crée des richesses, n'a pas à tenir compte de la pollution éventuelle qu'elle peut occasionner. C'est à la collectivité de prendre en charge la dépollution.
S13	Il n'est pas possible de traiter tous les salariés de la même façon.
S14	La petite entreprise a le devoir de créer des emplois.
S15	On peut concevoir d'acheter le fichier-clients d'un concurrent, par l'intermédiaire de son VRP.
S16	A qualification égale, il est légitime de préférer employer des hommes plutôt que des femmes car ils sont plus disponibles.
S17	On est moralement responsable vis-à-vis de ses salariés si l'on s'est trompé dans une décision..
S18	Il est normal de se renseigner un peu sur la vie privée d'une personne avant de l'embaucher.
S19	Ce n'est pas très grave si un commerçant vend un produit dont la date de péremption vient de passer.
S20	Il est du rôle de l'entreprise de faire des dons à des associations caritatives.