

Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE

Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive

Agnès Paradas

Volume 20, Number 3-4, 2007

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008523ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008523ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

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 P.M.E.*, 20(3-4), 43–67. <https://doi.org/10.7202/1008523ar>

Article abstract

Little research activity has been focused on small-sized businesses social responsibility. The study of the owner-manager beliefs enables to understand how a business is run. This paper uses a case study based on an application carried out by a small-sized firm (5 employees) located in Provence. The results show the strong presence of the emotional component in responsible behaviors, but also the weak influence of the financial objectives.

Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE

Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive

Agnès PARADAS
Université d'Avignon

MOTS CLÉS

Responsabilité sociale – TPE – Dirigeant – Étude de cas

L'AUTEURE

AGNÈS PARADAS est maître de conférences à l'Université d'Avignon, chercheure à l'ERFI, Université de Montpellier I et associée au laboratoire du PRATIC de l'Université d'Avignon. Ses recherches portent sur le management de la formation et du recrutement en PME, ainsi que sur les déterminants et les modalités de la responsabilité sociale dans les petites entreprises et sur le rôle du dirigeant dans la mise en œuvre d'actions de développement durable. Adresse: 51, avenue de la Libération, 13210 Saint-Rémy-de-Provence, France. Téléphone: 06 09 09 47 97. Courriel: <agnes.paradas@univ-avignon.fr>.

RÉSUMÉ

La responsabilité sociale dans les petites entreprises est encore peu étudiée. Le dirigeant joue un rôle majeur dans la définition de la stratégie. Par conséquent, l'étude de ses croyances peut améliorer la compréhension du développement de la RSE. Pour cela, une étude de cas composée principalement d'un entretien et d'une cartographie cognitive a été menée auprès d'un dirigeant d'une entreprise de cinq personnes, située en Provence. Les résultats obtenus montrent la forte présence de la composante affective dans le panorama des comportements responsables, mais aussi la faible influence des objectifs financiers.

ABSTRACT

Little research activity has been focused on small-sized businesses social responsibility. The study of the owner-manager beliefs enables to understand how a business is run. This paper uses a case study based on an application carried out by

a small-sized firm (5 employees) located in Provence. The results show the strong presence of the emotional component in responsible behaviors, but also the weak influence of the financial objectives.

RESUMEN

No hay muchas investigaciones que tratan social responsabilidad en las pequeñas empresas. El dirigente tiene una gran importancia en las estrategias empresariales. La analiza de sus creencias permite mejor comprensión del desarrollo de la responsabilidad. Este papel utiliza un estudio de caso realizado en una pequeña empresa (5 empleados) situada en Provence. Los resultados demuestran la gran importancia del componente emocional en comportamientos responsables, pero también la influencia débil de los objetivos financieros.

ZUSAMMENFASSUNG

Die soziale Verantwortung von Kleinbetrieben ist noch wenig erforscht. Der Unternehmer spielt eine tragende Rolle bei der Ausarbeitung der Strategie. Daher führt eine Untersuchung seiner Grundsätze zu einem besseren Verständnis der Entwicklung der sozialen Verantwortung von Unternehmen. Die Fallstudie basierte auf einem Gespräch und einer kognitiven Kartographisierung bei einem Unternehmer eines fünfköpfigen Betriebes in der Provence. Die Resultate zeigen die starke Wirkung der emotionalen Komponente beim sozialverantwortlichen Handeln, aber auch der geringe Einfluss von finanziellen Zielsetzungen.

Définitions et problématique

Les réflexions sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) connaissent un véritable essor. La plupart des travaux s'appliquent aux grandes structures plus homogènes et faciles à identifier, aux pratiques formalisées et à la communication visible (Graafland, Van de Ven et Stoffele, 2003). Pourtant, toutes les entreprises – dont les PE – doivent être concernées par ces nouveaux enjeux. Dès 1991, Kenner Thompson et Smith (1991) déplorent la rareté des recherches sur la RSE en petite entreprise et insistent sur la nécessité de ne pas négliger ces investigations, essentielles, compte tenu de la place importante des petites structures dans l'économie¹. Vyakarnam *et al.* (1997), Spence (1999), Tilley (2000), Quairel et Auberge (2005), Longenecker *et al.* (2006) ou Lapointe (2006) font les mêmes constats.

1. Plus de 98 % des PME européennes ont moins de 50 salariés et ces entreprises représentent environ 43 % de l'effectif salarié (www.portailpme.fr/html/observ/etudes.jsp, *Regards sur les PME*, n° 1, « Les PME : clés de lecture », Agence des PME, janvier 2003). Kenner Thompson et Smith (1991) font état de plus de 95 % d'entreprises de moins de 50 salariés aux États-Unis.

La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Celui-ci repose sur la recherche d'un équilibre entre les objectifs sociaux, économiques et environnementaux en les conciliant lorsque cela est possible ou en procédant à des arbitrages (OCDE, 2001).

La prise en compte des parties prenantes trouve sa place dans la définition de la RSE. Celle retenue par le Livre vert de la Commission européenne (2001) insiste sur les obligations de l'entreprise et introduit la problématique de hiérarchisation : « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Les différentes parties prenantes ont souvent des vues antagonistes. Les responsables ne peuvent que se représenter l'intérêt des autres et même chercher à satisfaire leurs propres intérêts. Tout cela conduit à un arbitrage nécessaire selon une éthique individuelle (Courrent, 2005).

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. Le dirigeant est à la fois celui qui fait fonctionner l'entreprise et l'apporteur de capital (Longenecker *et al.*, 2006; Vyakarnam *et al.*, 1997). Il est face à lui-même (Solymossy et Masters, 2002) et cela modifie les logiques de gouvernance. Et lorsque des actionnaires existent, ils appartiennent souvent à la sphère familiale ou de proximité affective des dirigeants (Moreau, 2005; Wtterwulghé, 1998) et influencent peu les objectifs de l'entreprise. Objectifs de l'entreprise et objectifs du dirigeant seront souvent confondus, ce qui donne au dirigeant – seul maître à bord – une forte influence potentielle sur les actions stratégiques (Faber, 2000; Marchesnay, 2004; Julien, 2005). La théorie entrepreneuriale admet que la personnalité des dirigeants, leurs croyances et leurs orientations personnelles, ainsi que leurs perceptions de l'environnement vont déterminer la prise de décision (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2006). Les sphères personnelles et professionnelles s'imbriquent et la vision² des dirigeants va être influencée par des logiques d'engagement mais aussi par la forte symbiose existant entre les entreprises et leur responsable.

2. La vision des dirigeants peut être définie comme la construction mentale d'un futur souhaité et possible et constitue un cadre d'orientation des changements. Voir à ce sujet les travaux de Carrière (1990), Filion (1991) ou Cossette (2003).

Les convictions sembleraient plus déterminantes dans les petites entreprises que dans les grandes³. Certaines enquêtes récentes (Dupuis, Haned et Le Bas, 2006 ; Paradas, 2006) concluent à un rôle très fort des valeurs personnelles des dirigeants comme déclencheurs de RSE. Mais de nombreuses zones d'ombre subsistent autour de l'engagement des PME en RSE, notamment quant à la façon dont ces valeurs personnelles influencent les pratiques de responsabilité sociale de leur entreprise (Lapointe, 2006).

Par conséquent, l'analyse de la responsabilité des dirigeants et du rôle de leur entreprise à l'égard de la société a tout intérêt à se situer en amont des décisions, c'est-à-dire au plan des croyances déterminantes des dirigeants, en utilisant des méthodologies adaptées à la compréhension des phénomènes.

Dans les plus grandes entreprises, cela pourrait également apporter des réflexions enrichissantes sur le rôle et la responsabilité des dirigeants et décideurs bien au-delà de la seule recherche d'un « avantage » matérialisé par les revenus financiers. La dilution des responsabilités dans les grandes entreprises met une distance importante entre les décideurs et les conséquences des actions mises en œuvre et peut contribuer aux nombreux abus et irresponsabilités constatés en matière de pollution, de vente de produits dangereux ou non éthiques, de non-respect des communautés... Les petites entreprises peuvent alors être utilisées comme des outils de recherche (Goy, 2006) car l'observation se fait dans de meilleures conditions : les dirigeants perçoivent souvent plus directement les conséquences de leurs actes par la proximité reconnue en petites entreprises (Torrès, 2004).

Cependant, l'observation des petites entreprises reste complexe et l'utilisation d'une méthodologie qualitative semblait pertinente.

1. Une méthodologie qualitative adaptée aux enjeux

1.1. Recueil des données et triangulation

L'étude des croyances de dirigeants peut sembler délicate et requiert des outils précis et rigoureux. Afin de répondre à ces contraintes, la recherche a été menée selon la méthodologie de l'étude de cas. L'utilisation d'outils adaptés permet de se situer au-delà du discours, sur des sujets sensibles touchant à l'image de l'individu. Les méthodes utilisées de diagnostic et de cartographie cognitive sont particulièrement indiquées pour étudier la responsabilité sociale dans les petites entreprises ; elles évitent de s'enfermer dans une conceptualisation déterminée a priori (Aegerter et Davoine, 2006).

3. *Entreprises et Carrières*, n° 713, avril 2004.

Dans le respect de ces considérations, le dirigeant d'une petite entreprise de jardinage de cinq personnes a accepté de consacrer une partie de son temps à une recherche dont il ne connaissait pas les enjeux au départ.

Un premier entretien d'une durée de cinq heures trente a été mené à partir d'une démarche proche du récit de vie. La liberté est presque totale et le dirigeant commence par se raconter. Le thème de la recherche n'est pas évoqué, le responsable étant juste invité à parler de son entreprise. Toutefois, un guide d'entretien avait été préparé afin de compléter les questions non traitées spontanément et de permettre de faire ressortir des idées non exprimées grâce à des questions formulées de manière spécifique. Par exemple, la projection dans l'avenir ou la recherche des espoirs à l'origine de la création pouvaient améliorer la sincérité et l'approfondissement de certains points.

La construction du guide trouve ses origines dans plusieurs modèles. Concernant sa structure, la grille stratégique systémique de Marchesnay (Marchesnay et Carrier, 2005, p. 202) propose la décomposition de l'entreprise en quatre pôles (buts, organisation, activité, environnement) organisés de manière interactive et reliés par des liens (métier, mission, légitimité, culture, vision, plan d'action) qui représentent des concepts dominants dans les petites structures. En termes de contenus se greffent sur ces premiers éléments l'approche des parties prenantes ainsi que les principes du développement durable. Les parties prenantes en PE sont principalement représentées par les clients, les fournisseurs, les salariés, l'État, les sous-traitants (techniques et services), les concurrents et les banquiers (Aegerter et Davoine, 2006; Paradas, 2006). Enfin, les trois piliers du développement durable, soit les aspects économique, environnemental et social, apparaissent en filigrane dans le guide.

Un second entretien de deux heures a donné lieu à la construction d'une carte cognitive, laquelle a déjà prouvé son intérêt dans le cadre des études en PME (Cossette, 2003; Aegerter et Davoine, 2006). « Une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier » (Cossette et Audet, 1994). La carte a été construite à l'aide de grilles à remplir sur le modèle de Cossette (2003) à partir de questions sur les valeurs du dirigeant dans l'exercice de son activité. Ainsi, la question de base est la suivante : « Qu'est-ce qui a de la valeur pour vous dans votre entreprise ? » Le choix de la valeur permet de prendre en considération la subjectivité de la richesse et l'approche des origines de la satisfaction des dirigeants. L'intérêt réside dans la prise en compte d'autres objectifs possibles que la maximisation du profit.

Après que le dirigeant eut proposé trois valeurs, il s'agissait d'appréhender des valeurs influençant chacune de ces valeurs – ainsi que des valeurs influencées par elles – puis de recommencer la démarche.

Il faut rester conscient de la difficulté de l'administration d'une telle méthode. Elle se révèle assez contraignante pour la personne interrogée et, de plus, le chercheur qui assiste le dirigeant pour lui faciliter le travail peut être tenté d'influencer les réponses. La question posée au départ va bien sûr largement déterminer l'interprétation. Les cartes présentées traditionnellement portent sur des considérations stratégiques générales et, en particulier, sur la vision des dirigeants (Cossette, 2003; Verstraete, 1998). D'autres ont pu se concentrer sur les facteurs de performance perçus par le dirigeant (Paradas, 1998). Ici, l'approche de «ce qui a de la valeur» va bien sûr orienter les réponses vers des considérations plus individuelles. L'hyper-personnalisation des réponses obtenues résulte au moins autant de l'orientation de la question que des réponses.

Toutefois, une question en aparté a concerné les facteurs de performance de l'entreprise perçus par le dirigeant. Les trois facteurs cités alors (suivi de clientèle, disponibilité et sérieux) sont également présents dans la carte des valeurs citées.

Un traitement manuel quantitatif et qualitatif (étude du nombre de liens et de concepts, boucles, recherche de thèmes fédérateurs des concepts, causalités entre les concepts et/ou les thèmes, etc.) a permis de relever certaines dynamiques non explorées dans l'entretien. Le recours à la cartographie cognitive trouve ses limites dans une lecture de la réalité du dirigeant à travers des variables et des liaisons. Les mesures quantitatives sont nombreuses, alors que l'outil est utilisé souvent dans une perspective subjectiviste (Cossette, 1994). La carte représente finalement un aplatissage qui provoque une perte considérable d'informations (Laroche et Nioche, 1994). Cependant, l'existence d'une démarche cartographique permet de mieux comprendre les représentations et les éléments cachés non perceptibles dans l'entretien.

L'étude est complétée par une prise de connaissance de l'environnement, du lieu de travail et du contexte général dans lequel évolue le dirigeant.

Le protocole appliqué respecte le principe de triangulation préconisé dans le cadre d'une étude de cas qualitative (Yin, 1994; Wacheux, 2002) avec utilisation d'outils originaux et spécifiques mais aussi complémentaires. L'approche dynamique et interactive proposée à travers l'entretien permet de rester dans une logique d'investigation similaire à celle des cartes cognitives. Les apports respectifs de chacune de ces deux méthodes peuvent différer et

s'enrichir mutuellement et mieux éclairer l'objet étudié. Si « dresser des cartes cognitives n'offre qu'une vision statique de la représentation sans rien dire sur sa genèse et son fonctionnement » (Mounoud, Durand et Ramanantsoa, 1995), il reste plausible que l'entretien comblera ces lacunes.

Le traitement des données obtenues passe par une grille de lecture précise fondée sur deux modèles principaux.

1.2. Conception de la grille de traitement des données de l'entretien

La multitude des données recueillies nécessite également une grille de lecture permettant de rendre compte de la complexité (Wacheux, 2002). Cette grille va être élaborée sur la base de deux modèles.

Le premier, construit dans le cadre de l'observation de dirigeants en situation de transmission (Sharma et Irving, 2005), présente quatre bases de l'engagement du successeur envers l'entreprise familiale. Le transfert semble pouvoir être fait dans d'autres situations d'engagements comme ceux envers les différentes parties prenantes. Les quatre bases sont les suivantes :

- L'engagement affectif basé sur le désir, qui renvoie à l'identité du dirigeant, à ses relations à l'entreprise et donc, finalement, à son histoire et à son positionnement.
- L'engagement normatif basé sur l'obligation, qui intègre les normes environnementales, familiales, institutionnelles ou sociétales.
- L'engagement par calcul basé sur l'opportunisme, lié aux évaluations de coûts financiers ou sociaux.
- L'engagement impératif basé sur la nécessité, que l'on pourrait, dans le cas présent, associer à certains éléments incontournables de survie.

Ce modèle permet une première formalisation sur l'origine de la responsabilité sociale des entrepreneurs.

Pour aller plus loin, les conditions de réalisation du comportement devaient être élucidées. La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) semble apporter un éclairage intéressant. Cette théorie issue de la psychologie sociale présente l'intention comme prédicteur du comportement, les croyances comportementales, normatives, subjectives et de contrôle venant en amont de cette intention.

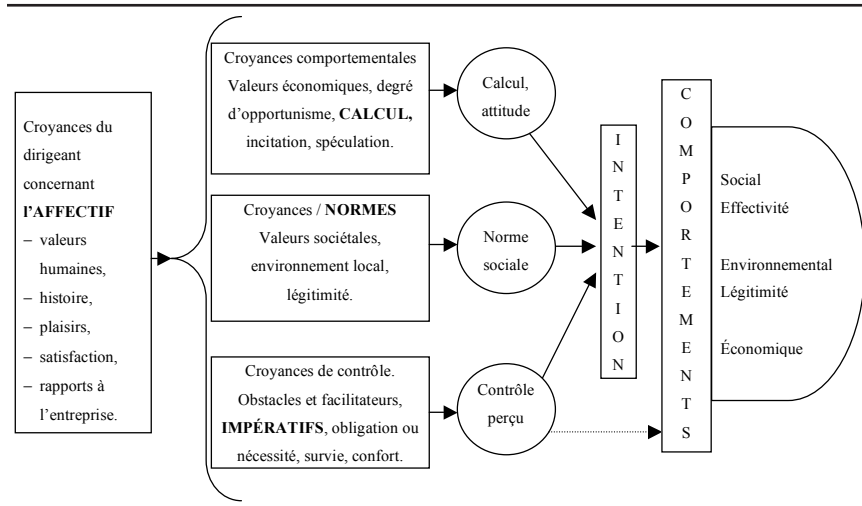
La grille de traitement (voir figure 1) a été élaborée en utilisant cette représentation du processus de construction des comportements et en y appliquant les déterminants adaptés à la PME proposés par Sharma et Irving (2005).

Étant donné que, dans les TPE, « l'homme fait l'entreprise », la composante affective est volontairement placée comme déterminante du reste du processus. Trébuq (2005), exploitant la théorie de l'intendance de Donaldson, remet en question la théorie de l'agence en considérant les convictions des dirigeants et montre l'importance des facteurs psychologiques dans les modes de gouvernance.

Les influences de l'environnement sont indirectement présentes dans cette grille. Les représentations des dirigeants prennent en considération ces facteurs. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les croyances de contrôle. À ce sujet, les résultats de Cabagnols et Le Bas (2006) indiquent que « contrairement à nos attentes, l'effet de l'environnement macro sectoriel n'a qu'un impact assez modeste sur l'engagement des entreprises dans les activités de RSE ».

En aval, les comportements sont déclinés selon les principes du développement durable. Les comportements sociaux renvoient à la recherche d'effectivité, à savoir la satisfaction perçue du plus grand nombre. Friedlander et Pickle (1968) parlent de satisfaction des besoins des acteurs internes et externes dans leur relation avec l'organisation, un intérêt majeur semblant résider dans le degré d'interdépendance de la satisfaction des différentes parties. Les auteurs insistent sur la nécessité d'intégrer la recherche des différentes sources de satisfaction dans le management même s'il apparaît toujours difficile de satisfaire tout le monde. Dans les petites entreprises, les effets de grossissement et de proximité (Mahé de Boislandelle, 1996; Torrès, 2004) renforcent l'importance de l'effectivité. Les motivations s'éloignent d'un modèle libéral pour se rapprocher d'un modèle plus dialectique (au sens de Palpacuer, 2006). Dans cette perspective, l'effectivité prendra une dimension souvent aussi importante que l'efficacité économique ou l'efficience dans la course à la performance.

FIGURE 1
Grille de traitement des données



Les comportements environnementaux sont à relier principalement à la légitimité, chère à de nombreux dirigeants d'entreprises puisque permettant de valider le droit moral d'exercer son activité (*licence to operate*), questionnant l'utilité sociale et le rôle des entreprises (Capron, 2005). La légitimité – principalement d'ordre symbolique – serait, d'après Suchman (1995), « une représentation généralisée selon laquelle les actions d'une organisation sont désirables, justes ou appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, ou de croyances et définitions ». Or, le lien social a besoin de valeurs communes. La plupart des petites entreprises, souvent très encastrées dans leur environnement local, y sont particulièrement sensibles. Les trois légitimités décrites par Scott (Buisson, 2005) sont d'ordre normatif (valeurs et normes), réglementaire (règles et contrôles) et cognitif (règles culturelles tacites partagées), cela renvoyant à la diversité des parties prenantes. Pour Weber, toute action sociale est légitime si elle se justifie aux yeux de tous. Les comportements écologiques appartiennent à cette dimension environnementale : déchets, pollutions, eau, air et nuisances ont l'avantage de représenter des comportements facilement identifiables.

Enfin, les comportements économiques renvoient à la rentabilité ; cela peut aller de la seule recherche de pérennité (survivre et durer) à la quête d'un profit maximal. Les observateurs des petites entreprises constatent que les dirigeants font rarement passer la maximisation du profit avant tout autre but (Marchesnay et Carrier, 2005 ; Ferrier, 2002 ; Wtterwulghé, 1998 ; Julien

et Marchesnay, 1996; GREPME, 1997). La rentabilité passe également par l'image et la réputation de l'entreprise souvent favorisées par les actions liées au développement durable.

L'utilisation de cette grille va donner lieu à l'étude des résultats à travers l'analyse des comportements et des croyances. Mais, auparavant, une brève présentation de l'entreprise semble utile.

2. Présentation des résultats

2.1. Une petite entreprise à l'image de son dirigeant

L'entreprise étudiée est une SARL d'aménagement de jardins et espaces verts auprès de particuliers. Elle propose des services de création et d'entretien recouvrant les achats, les plantations, la conception des espaces et de l'arrosage, la taille ou l'élagage, l'entretien régulier des jardins.

Cette structure est composée de deux associés et de trois salariés. Des stagiaires ou des apprentis peuvent également venir s'ajouter. La place des dirigeants dans les choix stratégiques est déterminante et les deux associés semblent en véritable osmose pour la prise de décision. Ils partagent les valeurs fondamentales de leur entreprise dans la « camaraderie » et la « complicité ». La structure est flexible et les dirigeants sont souvent sur le terrain et presque interchangeable même s'ils possèdent des compétences distinctives. Les salariés ont une ancienneté qui varie de deux à six ans. Il semble qu'ils partent à la recherche d'autres postes lorsqu'ils sont bien formés, soit pour y trouver de meilleures conditions (mise à leur compte ou plus grande structure), soit pour des raisons familiales (géographiques) ou de santé. Ce renouvellement de personnel pose bien sûr quelques difficultés et ne permet pas aux dirigeants d'envisager sereinement une éventuelle délégation des tâches commerciales ou de création. Une association avait même été proposée, sans succès.

L'entreprise a son siège en Provence. Elle développe une activité très locale portée par un milieu économique relativement favorable grâce à des résidents au niveau de vie élevé. On y trouve de belles propriétés mais aussi un usage bien ancré de soigner l'extérieur des maisons et de profiter des beautés de la nature. Les clients sont très variés. La menace réside dans la croissance d'une catégorie de classes moyennes qui aiment faire elles-mêmes leur jardin. La clientèle est toutefois assez fidèle, l'essentiel étant d'arriver à la capter au départ. Des relations de confiance ont été mises progressivement en place avec les clients mais aussi avec les fournisseurs et les sous-traitants qui donnent globalement toute satisfaction. La concurrence directe s'est

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n^{os} 3-4, 2007

considérablement accrue depuis la création et tire les prix – mais aussi la qualité – vers le bas, d'après le dirigeant qui s'estime toutefois « bien placé sur le rapport qualité-prix ». Mais la concurrence est également indirecte (les pépinières, par exemple) et absorbe quelques parts de marché. Enfin, l'image des partenaires financiers paraît plutôt négative. Si les comptes d'exploitation courante sont bien tenus et ne donnent pas lieu à des difficultés, la prise de risques des banquiers – perçue comme très timorés – révolte ce chef d'entreprise : « sans nos femmes, on ne nous prête rien en tant qu'artisans ».

Le dirigeant commence son activité de jardinage en 1990 puis s'associe et constitue la SARL en 2000 avec un autre passionné de nature. Après plusieurs emplois, il a compris qu'il se réaliserait parfaitement dans le travail des plantes et des jardins, « au grand air ». Ce chef d'entreprise qui n'a pas usé ses fonds de culottes sur les bancs de l'école possède un niveau de capacité en droit. Il n'a pas de formation particulière dans son domaine d'activité mais apprend et se passionne « sur le tas ». À 42 ans, il partage donc la gestion de son entreprise avec son ami dans une association sans accroc. Cet associé se charge de l'organisation du travail et des chantiers en essayant de composer avec les attentes et les contraintes des salariés, des sous-traitants et des clients. Le dirigeant interrogé se présente plutôt comme « le secrétaire » : il gère les papiers, les devis, les factures et les relations avec les différents partenaires financiers. Évidemment, les deux associés sont concernés par tous les aspects de leur entreprise. Leur action commune s'observe davantage dans les démarches commerciales auprès des clients, largement empreintes de conseils et de création. « On emploie toutes les techniques de vente sans le savoir. » Il y a toujours l'un d'eux sur le terrain où ils appliquent un savoir-faire largement partagé et assurent le suivi des équipes de salariés qui peuvent participer à tous les aspects du métier sur les plans du savoir-faire et de la création.

Cette présentation faite, les données recueillies lors des entretiens vont pouvoir être déclinées selon trois axes intéressant la recherche : l'identification des comportements responsables, les croyances des dirigeants et la perception des valeurs à travers la cartographie cognitive.

2.2. L'identification des comportements responsables

Ces comportements sont classés selon le modèle du triptyque du développement durable. Il s'agit de relever les comportements spécifiquement liés aux stratégies économiques, ceux attribués au respect des salariés et ceux associés à des considérations écologiques ou sociétales. La plupart de ces comportements vont au-delà du seul respect de la législation en vigueur.

Économique	Social	Environnemental
<p>Réflexions sur la performance de l'entreprise.</p> <p>Réflexions sur la pérennisation. Assurances.</p> <p>Soin dans la relation clients: conseil, accompagnement, fidélisation.</p> <p>Sensibilisation aux enjeux environnementaux.</p> <p>Utilisation et connaissance des potentiels et des compétences de chacun, mobilisation et motivation.</p> <p>Rigueur comptable et financière. Budget alloué à un suivi comptable et un conseil réguliers.</p> <p>Démarche qualité implicite. Traitement des défauts de qualité. Recherche du «beau et bien fait».</p> <p>Conscience des limites en termes de capacité et de services.</p> <p>Conscience de la fragilité de la structure.</p> <p>Veille : concurrents, clients, fournisseurs, sous-traitants.</p>	<p>Formation sur le tas des apprentis et stagiaires par un suivi et une intégration volontaires. Acquisition des savoir-faire et de « l'esprit du travail ».</p> <p>Réflexion sur la rémunération. Primes et paniers. Niveau de rémunération correct.</p> <p>Reconnaissance du sérieux des salariés.</p> <p>Proximité entre dirigeant et salariés dans les équipes: passage de « rapports fusionnels » à « quand même collègues ».</p> <p>Communication.</p> <p>Respect de normes d'hygiène et de sécurité. « On n'économise pas là-dessus. » Considération importante.</p> <p>Efforts sur les conditions de travail.</p> <p>Horaires souples et adaptés, adaptation aux conditions climatiques et reconnaissance des situations difficiles: horaires, repos supplémentaire, eau, etc.</p> <p>« Ma responsabilité, c'est qu'ils aient du boulot. » « Incompétence » reconnue: harceler un salarié peu volontaire pour qu'il parte.</p>	<p>Contribution au paysage dans le respect des conditions environnementales locales.</p> <p>« Ces gros arbres arrachés dans des pays pas chers: très choquant, je le fais pas, j'explique... Avant tu plantais pour tes enfants, maintenant tu plantes pour impressionner ton voisin. »</p> <p>Prudence sur les traitements phytosanitaires: apprécient les conseils et privilégient l'engrais organique. Pour des raisons financières au départ, par conviction aujourd'hui. C'est un « autre travail ».</p> <p>Problème des dés herbants: renseignements sur les solutions alternatives, entretien régulier pour les éviter au maximum. « Ils sont homologués, biodégradables, mais quand même... ».</p> <p>Gestion des déchets dans le respect de l'environnement et de la réglementation en vigueur.</p> <p>Gestion de l'eau: « un casse-tête ».</p> <p>Nécessité de convaincre les clients que la pelouse est « une hérésie », choix de plantes méditerranéennes, arrosage automatique systématique.</p>

Plusieurs remarques peuvent être faites. Tout d'abord, l'aspect sociétal est peu évoqué, ce qui corrobore les conclusions de Dupuis, Haned et Le Bas (2006). Ensuite, les comportements écologiques sont plus faciles à identifier et plus développés que les comportements dans le domaine social. Ils ont un contenu plus technique et le référentiel des bonnes pratiques est assez clair (Cabagnols et Le Bas, 2006) même s'il existe des arbitrages à mener. D'ailleurs, en général, ce sont ces comportements liés à l'environnement qui sont avancés par les dirigeants de petites entreprises pour justifier leur responsabilité sociale (Berger-Douce, 2006; Dupuis, Haned et Le Bas, 2006; Paradas, 2006; CROCIS⁴). L'approche des comportements sociaux implique davantage de considérations idéologiques. Qu'est-ce qu'être « humainement responsable » ? Les valeurs sont plus variées et plus diffuses et les arbitrages beaucoup plus difficiles. Par exemple, l'employabilité appartient généralement au registre des actions socialement responsables. Or, rendre employables ses salariés pour une petite entreprise peut mettre en péril toute la structure en cas de départs des meilleurs éléments, tentés par de meilleures conditions de travail ou une plus grande autonomie.

De plus, certains des comportements responsables liés aux convictions des dirigeants sont également rentables pour l'entreprise : le respect des plantes et des rythmes qui permet d'obtenir un résultat plus satisfaisant pour les clients, l'utilisation d'engrais organiques, les systèmes d'arrosage mais aussi les attentions diverses portées à l'équipe. Les notions de respect du travail, de la nature ou des personnes, d'une part, et d'avantages économiques, d'autre part, sont imbriquées. Mais pour un léger surcoût, il est plausible que le dirigeant choisira l'écologie ou les rapports humains, par conviction.

Enfin, les comportements économiques semblent constituer un moyen et non une finalité. Les actions sont menées soit par le sentiment d'être investi d'une responsabilité, soit par plaisir (de la qualité, du travail, de la relation). La satisfaction personnelle apparaît comme la première performance attendue.

Ces remarques montrent la difficulté de dissocier les comportements des croyances qui les fondent. La présentation détaillée de ces composantes améliore pourtant la connaissance du dirigeant et de sa démarche.

4. CROCIS (2003, 2004, 2005), Baromètre du développement durable dans les PME-PMI franciliennes, <www.crocis.ccip.fr>.

2.3. Les croyances du dirigeant selon quatre axes

Reprenant la grille de lecture proposée, quatre catégories de croyances peuvent être analysées. Seront donc respectivement présentées celles qui relèvent de l'affectif, du calcul, des normes ou des impératifs.

Le lien entre les croyances et les comportements des dirigeants apparaît implicitement dans les citations relevées.

C'est, par exemple, parce que le dirigeant s'affirme comme « raisonnable », « pas un flambeur » « par nature », que la comptabilité reste rigoureuse et la trésorerie stable. L'importance accordée à l'amitié développée avec l'associé ou au travail d'équipe permet une meilleure organisation et de meilleures relations sociales. La confiance et l'authenticité recherchées permettent d'établir de bonnes relations avec les partenaires commerciaux. Les convictions écologiques améliorent les comportements environnementaux...

Les commentaires pouvant également aller dans l'autre sens : la grande fierté et la recherche d'autonomie, d'indépendance et de liberté totale peuvent provoquer certaines pertes d'activité ou des difficultés à investir davantage, la difficulté à déléguer certaines tâches peut frustrer des employés en demande (ce qui, d'après le dirigeant, n'est pas fréquent). Le dirigeant a d'ailleurs parfaitement conscience de ces limites et paraît très lucide sur ses lacunes.

Pour finir, les conclusions de la carte cognitive vont permettre de compléter avantageusement ces données d'entretien en clarifiant les logiques d'action et les processus de fonctionnement du dirigeant.

Composantes affectives

Amour de son travail et de la nature : plaisir du travail bien fait, « fait pour ça », passion, « j'aime faire du beau ». « C'est un régal » d'être dehors, le soleil, l'action sur la beauté de la nature...

Histoire d'amitié : L'association est réussie, passion commune, confiance, harmonie, camaraderie, plaisir, complicité, « on se soutient toujours sur les décisions ».

Investissement moral à l'égard des salariés : transmettre des gestes mais aussi une idée du travail, « assurer les charges » pour garder les salariés, « on ne délègue pas assez, mais ils participent à tout avec nous ». Reconnait également ne pas suffisamment former.

Rejet de la société de consommation du jetable : ils disent : « mon beau 4 X 4, ma belle montre, mon bel olivier... on projette sur 10 ans, ils le veulent cet été... ». Rejet du phytosanitaire à tout va, « scandaleux ».

Recherche d'autonomie : Ne veulent pas être dépendants d'un gros client ou sous-traitants d'une entreprise qui donneraient des ordres. À la limite de la « vanité » ou de « l'orgueil », volonté de rester libre de ses décisions et de ses actes. Prise en charge et responsabilisation.

Simplicité, authenticité : « Je ne suis pas un "créateur d'espace vie" ou un "concepteur de paysage", je suis un jardinier. » Côtient avec la même passion des clients prestigieux et des gens modestes. Important d'être « rustique », « pas donné à tout le monde ». Nécessité d'être « juste » (à l'égard des salariés, mais aussi du prix ou des choix de travail).

Importance des rapports humains : Conflit : « terrible » ; accident : « à pleurer » ; faire attention aux conditions de travail : « élémentaire ». La sécurité : « une responsabilité ». Historiquement beaucoup plus « fusionnel » au départ. A revu sa position.

Plaisir du travail en équipe, mais aussi de la relation avec les « bons » clients, ceux qui écoutent, qui sont proches, réguliers, qui sont reconnaissants (« les clients qui aiment la nature sont contents ») et ont confiance. Respect mutuel et honnêteté sont importants.

« Je n'ai jamais pensé à "faire de l'argent" »

PLAISIR ET LIBERTÉ

Composantes calculées

Connaissance et prise en compte du milieu économique : concurrents, aides, clients, potentiel régional, évolution du marché sont clairement identifiés à travers une **veille** implicite, mais systématique.

Un investissement immobilier aurait donné une **perennité** à l'entreprise. « Il est facile de briller, il est plus difficile de durer. » Limiter aussi les prises de risques trop importantes.

Achat d'un terrain peu utilisable aujourd'hui dans une logique **spéculative**.

Choix **des clients** à sa (petite) dimension. Volonté de pouvoir assurer correctement tous les engagements, éviter la dépendance tout en faisant du bon travail.

Relations de longue date avec les clients et les **fournisseurs**. Choix **réfléchi**, entretien des relations.

L'accroissement du **nombre de salariés** à un moment de l'histoire de l'entreprise a mis en péril l'équilibre financier de la structure. Nécessité d'une **capacité** d'accueil plus grande (vestiaires, sanitaires, etc.) et d'une gestion administrative plus contraignante. Savoir rester dans les limites de ses possibilités pour bien faire son métier.

L'activité de **création** concerne les deux associés et est la plus génératrice de marges. Cette activité constitue le cœur de métier de l'entreprise et n'est pas volontiers déléguée. L'activité d'**entretien** est plus simple et pourrait être déléguée, mais les dirigeants préfèrent fonctionner en équipe, dans une logique globale de création et de suivi.

PRUDENCE / ENTREPRISE PETITE ET FRAGILE

Composantes normatives

« Les jeunes n'écourent pas. » Ont eu des échecs avec les apprentis, qui arrivent en « jogging blanc avec des bijoux » pour travailler et qui n'ont pas envie de s'impliquer. Les formations sont peu adaptées, elles ont toutefois le mérite d'exister, maintenant. Elles sont trop courtes, et « on leur » fait croire qu'ils savent tout à la sortie, qu'ils pourront être chefs d'équipe parce qu'ils ont eu un diplôme, avant celui qui est là depuis plusieurs années et qui s'implique. Ça va « trop vite », tout le monde est « trop pressé ».

Le bouche à oreille pour l'embauche et le choix des apprentis devrait donner de meilleurs résultats. « On préfère connaître les parents, ce sera plus facile. »

Pour les salariés, « le travail n'est qu'un moyen de gagner de l'argent ». Le goût du travail est de plus en plus rare. On en rencontre, mais c'est rare. Le dirigeant avoue n'avoir pas toujours été très motivé en tant que salarié, mais « quand on fait quelque chose, il faut le faire bien ». Avant, les relations étaient très proches avec les salariés, mais cela n'a pas évité plusieurs déceptions (départ, par exemple). Ils faisaient beaucoup de choses ensemble. Mais « quand t'es patron, t'es patron, j'ai mis 10 ans à le comprendre ». Les salariés ont cette image. « S'il leur arrive quelque chose après avoir bu une bière chez toi avant de partir, tu prends le risque qu'ils t'attaquent. C'est plus pareil, on doit se couvrir pour tout. » Un procès peut arriver n'importe quand, n'importe comment.

« Personne n'avance à ta place. » On a été aidés par des subventions au départ, la famille nous a apporté une assistance morale et en matière relationnelle.

Les banquiers, eux, ne prennent aucun risque, « ils ont peur que l'on se coupe le bras et qu'on doive arrêter notre activité ». Ils n'ont pas beaucoup aidé à investir...

Les clients ne se sentent pas très concernés par le bio dans les jardins. « Si tu leur dis, ils sont contents » mais au fond, ils veulent juste impressionner les voisins... Pas sûr qu'il y ait un marché.

RESPONSABILITÉ DE CHACUN

Composantes impératives

Perception d'une somme de choses à faire avant de simplement réaliser son travail de jardinier. C'est **compliqué de travailler** : les lois, les contrôles, les papiers, etc. Par exemple, il faut afficher un tas de règlements sur le lieu de travail, mais il n'y a pas la place et les laisser à disposition ne suffit pas. En plus, « c'est fini la relation, il faut tout écrire ».

Le montage en SARL correspond à la recherche d'une **structure** adaptée à l'association, « il fallait que ce soit net comme situation », mais aujourd'hui le dirigeant se sent un peu « coincé » dans sa position et aspirerait à une situation plus souple. Il n'a pourtant pas l'impression d'avoir vraiment le choix. « Prissonnier d'un système qui vous oblige chaque année à accroître le chiffre d'affaires. »

Le rythme est également déterminé par les « **frais incontournables** ».

La difficulté à asseoir la situation de l'entreprise en investissant dans l'immobilier est liée au **prix exorbitant des terrains dans la région**.

Le **métier n'est pas protégé**. « Ils en parlent, ça serait bien. » Pour l'ins-tant, concurrence sauvage, due par exemple aux variations possibles de facturation de TVA entre différentes professions.

Fort dépendance à l'égard : des fluctuations économiques, du départ d'un salarié. « La structure est fragile. »

SYSTÈME CONTRAIGNANT

2.4. Liberté et plaisir au cœur de la stratégie

Trois grilles mettant au centre les trois éléments de valeur les plus déterminants ont été remplies. La carte obtenue à partir de ces grilles comporte 226 liens et 72 concepts dont certains sont très proches.

Une première approche a consisté en une identification des concepts importants mesurés par «le nombre de facteurs auquel un même concept est relié» (Cossette, 1994, p. 130).

Ces facteurs importants ont servi de base au regroupement par thèmes, cela pouvant pallier la subjectivité d'une telle démarche⁵. Cette opération a permis de faire ressortir six grands thèmes. Les concepts moins importants ont alors été réintégrés sans difficulté dans ces six groupes.

Le thème **liberté d'action** regroupe 71 liens et des items tels que le choix des clients ou de l'organisation du travail, le temps libre, la faible exigence au regard des délais, la liberté d'expression, l'autonomie et la recherche d'indépendance, la possibilité de refuser certains chantiers et la liberté qu'offre une activité sans intermédiaire.

Le thème **plaisir, satisfaction et bien-être** arrive en deuxième position avec 60 liens et recouvre des éléments très divers, comme le plaisir de se lever le matin, du travail bien fait ou du travail en équipe, la bonne humeur, la sérénité, la qualité des contacts humains, l'amour de la nature et la beauté du milieu, le respect, la satisfaction personnelle ou l'étonnement permanent.

Le troisième thème, **connaissances et expérience**, aborde avec 34 liens les questions de qualification, de compétences des salariés, d'apprentissage, de connaissance des clients, des fournisseurs, des sous-traitants, des concurrents mais aussi de ses propres compétences et capacités, de l'expérience du métier et du conseil.

Le thème **aspects financiers** regroupe 30 liens et traite des tarifs, de la trésorerie «stricte et stable», des facilités d'encaissement, de la rentabilité, des dépenses raisonnées ou de la comptabilité.

Arrivent ensuite des **éléments de performance** divers avec 16 liens, comme le règlement plus facile des litiges, les décisions pouvant se prendre instantanément, le travail que l'on peut montrer à de futurs clients, la réalisation efficace des chantiers, la possibilité de maintenance ou l'image de marque.

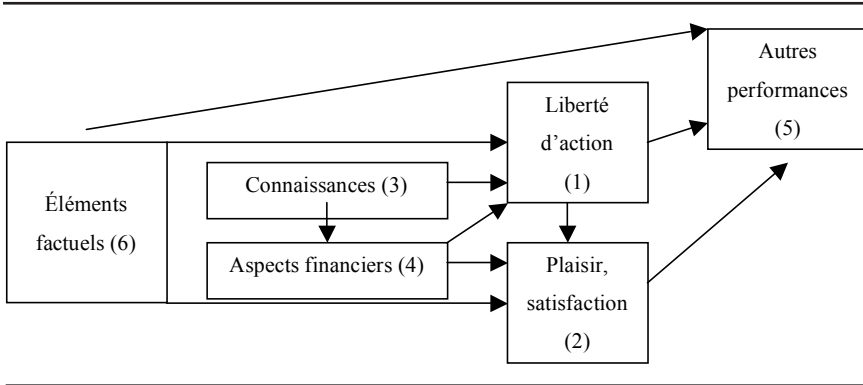
5. Les concepts les plus importants ont été triés et les différentes catégories sont apparues assez clairement.

Enfin, le dernier thème réunit à la fois les éléments structurels, comme la taille des chantiers, le potentiel de la région, la présence de deux associés et des éléments plus personnels comme le profil contemplatif ou « écolo » du dirigeant. Ce thème a été baptisé **éléments factuels** et compte 15 items.

La reformulation de la carte à partir de ces thèmes permet une lecture simplifiée, qui donne lieu à la figure 2. N'ont été retenus que les influences et liens forts.

Les numéros indiquent le classement par nombre de liens.

FIGURE 2
Cartographie des grands thèmes



Cette carte permet de relever certains points importants.

Si les éléments factuels et les connaissances⁶ constituent assez logiquement des éléments d'influence, la place des aspects financiers apparaît comme plus surprenante : on pourrait s'attendre à voir la bonne marche financière de l'entreprise comme un résultat, elle semble plutôt au service d'autres ambitions... Les aspects financiers constitueraient plutôt des moyens que des fins en soi.

Moyens qui semblent mis au service de deux aspirations principales.

6. Le fait que les connaissances ne se trouvent pas en facteurs influencés montre peut-être l'absence d'une véritable stratégie de construction de nouveaux savoirs dans l'entreprise. Les connaissances peuvent être davantage considérées comme des acquis, voire des préalables à l'activité ou des éléments factuels au même titre que la petite taille ou les traits de personnalité.

En effet, 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 entraînés dans des boucles récursives (chacun de ces pôles « s'autoalimente » de 42 liens pour la liberté et 32 pour le plaisir). Ils représentent donc des valeurs prépondérantes pour le dirigeant et sont à la fois facteurs d'influence et influencés par d'autres.

Enfin, les *autres performances* se trouvent assez naturellement comme des éléments influencés par les autres.

En bref, il semble que le dirigeant fasse fonctionner son entreprise non dans un but premier d'accroissement de ses profits mais au service d'aspirations très personnelles : la liberté et l'autonomie, la satisfaction et le plaisir. Ces éléments influencent certaines performances commerciales ou techniques. La richesse semble résider dans d'autres valeurs que les intérêts financiers.

3. Discussion et ouverture

3.1. La recherche de profit n'est pas une finalité

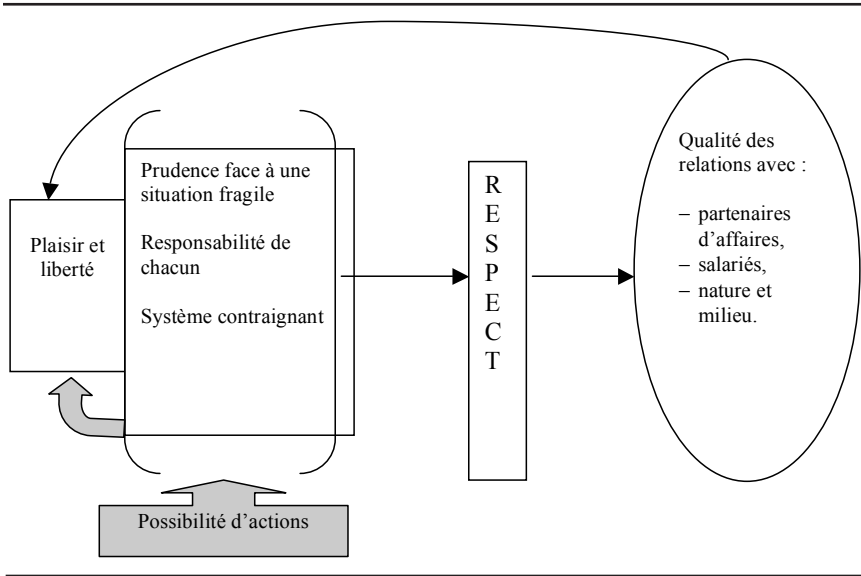
Comme cela a été vu à travers les différentes investigations, la recherche de profit ne constitue pas une fin en soi mais seulement un moyen au service des aspirations plus profondes des dirigeants. Cela ne signifie pas que le dirigeant n'a pas conscience de l'importance d'une bonne santé financière, bien au contraire, ce qui montre sa responsabilité dans le domaine.

Cette première constatation s'intègre dans les recherches sur les buts des dirigeants (Marchesnay et Carrier, 2005). Il apparaît clairement que le dirigeant se situe davantage chez les PIC (pérennité – indépendance) que chez les CAP (croissance – autonomie). Là encore, ses croyances, convictions et attentes ne l'engagent pas à rêver d'une entreprise destinée à croître ou à rapporter surtout de l'argent. Cela est sans aucun doute le cas de nombreux artisans ou amoureux de leur métier ; le plaisir est alors au cœur de leur activité, ce qui modifie le type de management.

Les conclusions confirment la place des composantes affectives en amont du processus présenté dans la grille de lecture (figure 3).

Tout ce qui viendra en opposition des convictions profondes risque de ne pas fonctionner. Le développement de la responsabilité sociale dans les petites entreprises est possible s'il permet de rester en phase avec les croyances. Celles-ci apportent tout à la fois des comportements responsables – rentables ou non – et des comportements non responsables.

FIGURE 3
Croyances et comportements



3.2. Perspectives prescriptives

Quand les croyances entrent en relation avec des comportements responsables, comme c'est majoritairement le cas dans cette entreprise, et que la prise de conscience et la lucidité sont importantes, la responsabilité sociale peut exister sans toujours devoir démontrer ce qu'elle rapporte financièrement dans les limites de la bonne santé de l'entreprise. Des « astuces » sont d'ailleurs trouvées par le dirigeant comme le fait d'être plus régulier dans l'entretien pour utiliser moins de dés herbant. Il est alors envisageable d'être socialement responsable au prix de quelques sacrifices « librement consentis ». L'objection liée au manque de ressources paraît quelquefois peu déterminante face aux convictions : « on ne fait pas d'économie sur la sécurité, on a un compte et ils choisissent leurs équipements, il faut qu'ils soient à l'aise ». Cela conforte les résultats d'enquête concernant les freins à la RSE (Paradas, 2006) dans laquelle l'item « problèmes financiers » recueille 80 % de réponse négative.

Par contre, si les croyances et les plaisirs des dirigeants ne vont pas dans le sens de comportements responsables, il s'agira d'être beaucoup plus convaincant quant au « retour sur investissement » de la RSE. À l'instar de la SMEKEY⁷, les bénéfices tangibles d'application de la RSE devront être démontrés.

Les actions poursuivant l'amélioration de la responsabilité sociale ne pourront pas faire l'économie de la prise en considération du rôle pivot et déterminant des facteurs psychosociologiques. La difficulté est de faire évoluer les perceptions des dirigeants. Qu'est-ce qui pourrait leur faire modifier leurs pratiques ?

Le mouvement s'inverse, depuis les composantes « calcul, normes, impératifs » vers les composantes affectives⁸. Quelles actions sont les mieux placées pour parvenir à influencer les représentations des dirigeants ? Les actions liées aux croyances économiques comme les incitations ou les opportunités, les actions liées aux possibilités de contrôle comme les lois ou les aides, ou enfin les actions – certainement plus lentes – sur l'univers normatif par l'information ou l'action sur l'environnement local ?

Actuellement, si la pression des clients et des donneurs d'ordres semble faible (Quairel, 2006) et les outils existants peu adaptés aux particularités des PME⁹, d'autres pistes paraissent prometteuses comme la mise en place de démarches collectives sectorielles ou territoriales ou bien la norme ISO 14001, qui semblent agir sur les représentations (Berger-Douce, 2006).

L'accompagnement, la sensibilisation ou la formation peuvent également servir de levier de modification des représentations des dirigeants. Toutefois, ces mesures ne pourront pas faire l'économie d'une investigation approfondie, d'une connaissance du milieu dans lequel elles opèrent et des attentes des responsables concernés.

7. Voir <www.smekey.org>.

8. Ce mouvement est matérialisé par les flèches grisées sur la figure 3.

9. *Alternatives économiques*, HS n° 20, septembre 2005.

Bibliographie

- AERGERTER, D. et E. DAVOINE (2006), «La place des parties prenantes dans la représentation de la responsabilité sociale des dirigeants de PME», *Bulletin *Economia Humana**, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n° 11, décembre, p. 26-31.
- AJZEN, I. (1991), «The theory of planned behavior», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, p. 179-211.
- BERGER-DOUCE, S. (2006), «L'appropriation de la RSE par les PME: la démarche collective au service de l'engagement environnemental», *Bulletin *Economia Humana**, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n° 11, décembre, p. 24-25.
- BUISSON, M.L. (2005), «La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement?», *Revue Management et Avenir*, n° 6, octobre.
- CABAGNOLS, A. et C. LE BAS (2006), «Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête», *Congrès RIODD*, ESA Paris XII, décembre.
- CAPRON, M. (2005), «Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises: de quelles "nouveau-tés" s'agit-il?», *La Revue des Sciences de gestion*, Le management responsable, n°s 211-212, janvier-avril, p. 47-54.
- CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELÉE (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- CARRIÈRE, J.B. (1990), «La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique», *Revue internationale PME*, vol. 3, n°s 3-4, p. 301-325.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2001), *Livre Vert sur: Emploi et affaires sociales*, <europa.eu.int>.
- COSSETTE, P. (1994), «La carte cognitive idiosyncrasique. Étude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME», *Cartes cognitives et organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval; Paris, Éditions Eska, p. 113-154.
- COSSETTE, P. (2003), «Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant», *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 2, n° 1, p. 1-18.
- COSSETTE, P. et M. AUDET (1994), «Qu'est-ce qu'une carte cognitive?», dans P. Cossette (dir.), *Cartes cognitives et organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval; Paris, Éditions Eska, p. 13-34.
- COURRENT, J.M. (2005), «L'imitation des pairs comme mode de définition de la responsabilité sociale en petite entreprise», *Revue de l'économie méridionale: apprentissage, entrepreneur et responsabilité sociale*, vol. 53, n° 211, p. 271-288.
- DUPUIS, J.-C., N. HANED et C. LE BAS (2006), «La RSE en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales», *Bulletin *Economia**

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n°s 3-4, 2007

- Humana*, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n° 11, décembre, p. 9-12.
- FABER, P. (2000), *La motivation du dirigeant de PME: un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille I, octobre.
- FERRIER, O. (2002), *Les très petites entreprises*, Bruxelles, De Boeck.
- FILION, L.J. (1991), *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les éditions de l'Entrepreneur.
- FRIEDLANDER, F. et H. PICKLE (1968), « Components of effectiveness in small organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, n° 2, p. 289-304.
- GOY, H. (2006), « Quel statut pour les PME dans la recherche francophone et stratégie ? », XV^e Conférence internationale de Management stratégique, Annecy / Genève, juin.
- GRAAFLAND, J., B. VAN DE VEN et N. STOFFELE (2003), « Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands », *Journal of Business Ethics*, vol. 47, n° 1, septembre, p. 45-60.
- GREPME (1997), *Les PME: bilan et perspectives*, sous la direction de P.-A. Julien, 2^e édition, Paris, Economica.
- JULIEN, P.-A. (dir.) (2005), *Les PME. Bilan et perspectives*, 3^e édition, Québec, Presses Inter Universitaires, p. 183-215.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, coll. « Gestion Poche ».
- 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.
- LAPOINTE, A. (2006), « Vers un engagement de la PME dans la RSE ? », *Bulletin Economica Humana*, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n° 11, décembre, p. 4-7.
- LAROCHE, H. et J.P. NIOCHE (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 99, juin-août, p. 64-78.
- LONGENECKER, J.G., C.W. MOORE, J.W. PETTY, L.E. PALICH et J.A. MCKINNEY (2006), « Ethical attitudes in small businesses and large corporations: theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades », *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n° 2, p. 167-183.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1996), « Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME », III^e Congrès international francophone sur la PME, Trois-Rivières, Québec.
- MARCHESNAY, M. (2004), *Management stratégique*, Éditions de l'ADREG, septembre, <Asso.nordnet.fr/adreg/>.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n°s 3-4, 2007

- MARCHESNAY, M. et C. CARRIER (2005), « Stratégie de la PME », dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME. Bilan et perspectives*, 3^e édition, Québec, Presses Inter Universitaires, p. 183-215.
- MOREAU, R. (2005), « Les modalités sociales de sélection entre entrepreneurs et actionnaires: le cas des entreprises de nouvelle technologie », IV^e Congrès de l'Entrepreneuriat, novembre, Paris.
- MOUNOUD, E., T. DURAND et B. RAMANANTSOA (1995), « Faut-il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales ? », IV^e Conférence AIMS, Paris, 2-5 mai, p. 264-286.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE (2001), « Stratégies de développement durable », Publications de l'OCDE, p. 21.
- PALPACUER, F. (2006), « Globalization and corporate governance: issues for management researchers », *Society and Business Review*, vol. 1, n^o 1.
- PARADAS, A. (1998), « L'influence de la personnalité du dirigeant sur le système de gestion de la TPE: utilisation conjointe de deux méthodes adaptées à l'étude de la TPE », *Économies et Sociétés*, Sciences de Gestion, n^o 2, p. 7-30.
- PARADAS, A. (2006), « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises: résultats d'enquêtes », VIII^e Congrès international franco-phone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.
- QUAIREL, F. (2006), « La RSE est-elle transmissible à la PME ? La politique d'achats responsables des grands groupes industriels constitue-t-elle un levier de diffusion de la RSE ? », *Bulletin (Economia Humana)*, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n^o 11, décembre, p. 19-23.
- QUAIREL, F. et M.N. AUBERGER (2005), « Management responsable et PME: une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise" », *La Revue des Sciences de gestion*, Direction et Gestion, n^{os} 211-212, p. 111-126.
- SHARMA, P. et P.G. IRVING (2005), « Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n^o 1, janvier, p. 13-33.
- SOLYMOSSY, E. et J.K. MASTERS (2002), « Ethics through an entrepreneurial lens: theory and observation », *Journal of Business Ethics*, juillet, vol. 38, n^o 3, p. 227-241.
- SPENCE, L.J. (1999), « Does size matter ? The state of the art in small business ethics », *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, n^o 3, juillet, p. 163-174.
- SPENCE, M., J. BEN BOUBAKER GHERIB et V. ONDOUA BIWOLÉ (2006), « Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Congrès RIODD*, ESA Paris XII, décembre.
- SUCHMAN, M.C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n^o 3, p. 571-610.
- TILLEY, F. (2000), « Small firm environmental ethics: how deep do they go ? », *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, n^o 1, janvier, p. 31-41.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n^{os} 3-4, 2007

- TORRÈS, O. (2004), « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proximité », Habilitation à diriger les recherches, Université de Caen, décembre.
- TRÉBUCQ, S. (2005), « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, septembre-octobre, p. 49-67.
- VERSTRAETE, T. (1998), « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de "l'outil" », Congrès Enseignement supérieur et PME, ESC Rennes, mars.
- VYAKARNAM, S., A. BAILEY, A. MYERS et D. BURNETT (1997), « Towards an understanding of ethical behaviour in small firms », *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n° 15, novembre, p. 1625-1636.
- WACHEUX, F. (2002), « Modèles et représentations de l'organisation : le symbolisme actionnable », dans M. Nikitin (dir.), *La modélisation en sciences de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- WITTERWULGHE, R. (1998), *La PME. Une entreprise humaine*, Paris-Bruxelles, De Boeck Université.
- YIN, R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2^e édition, Newbury Park, Cal., Sage Publications.