

LES VALEURS DU DIRIGEANT DE PME AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE : LE CAS DES PME DE LA RÉGION LORRAINE

Christine Morin-Esteves, Corinne Gendron, Olga Ivanova et Kamel Mnisri

Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

2017/8 N° 98 | pages 39 à 61

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-8-page-39.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine¹

Christine MORIN-ESTÈVES²

Corinne GENDRON³

Olga IVANOVA⁴

Kamel MNISRI⁵

Résumé

Cette recherche porte sur les valeurs des dirigeants de PME d'une région désindustrialisée et vise à comprendre comment ils envisagent leur engagement à l'égard du développement durable, leur ancrage dans le territoire et leur responsabilité à l'égard de son développement. Elle révèle que les dirigeants ont une perspective traditionnelle de leur responsabilité, et que même si leurs valeurs sont compatibles avec celles du développement durable, ils restent centrés sur leur entreprise et s'envisagent peu comme des acteurs à part entière du devenir du territoire, de son développement et de sa transition.

1 Les résultats préliminaires de cette recherche ont été présentés dans le cadre du RIODD : Morin-Estèves C., Gendron C., Ivanova O., Mnisri K., « Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine », *11^e Congrès RIODD*, 6 au 8 juillet 2016, Saint-Étienne.

2 **Christine MORIN-ESTÈVES** : ICN Business School, Laboratoire de recherche : CEREFIGE – christine.morin-esteves@icn-artem.com

3 **Corinne GENDRON** : ESG UQAM et ICN Business School, Laboratoire de recherche : Chaire de responsabilité sociale et de développement durable – gendron.corinne@uqam.ca

4 **Olga IVANOVA** : ICN Business School, Laboratoire de recherche : CEREFIGE – olga.ivanova@icn-artem.com

5 **Kamel MNISRI** : ICN Business School, Laboratoire de recherche : CEREFIGE – kamel.mnisri@icn-artem.com

Abstract

This research examines the values of the SME leaders of a desindustrialised region in order to explain how they understand their commitment to sustainable development, what is their grounding in the local community and how they view their responsibility for its development. We found that SME leaders have a traditional understanding of their responsibilities, and that even if their values are consistent with sustainable development, they remain focused on their business and barely envision themselves as key actors in the future, the development and the transition of the region.

Introduction

Le développement durable interpelle aujourd'hui tous les acteurs, qu'il s'agisse des pouvoirs publics, des collectivités, des individus ou des entreprises. Depuis les rapports Meadows *et al.* (1972) et Brundtland (1987), la prise de conscience des limites écologiques a confirmé la nécessité d'orienter nos sociétés vers un mode de développement plus soutenable. En 1999, à l'occasion du forum mondial de Davos, Kofi Annan avait plus spécifiquement interpellé les entreprises sur les défis planétaires environnementaux et sociaux en lançant l'initiative Global Compact. Depuis, bon nombre d'entreprises se sont engagées en faveur de la protection de l'environnement, des droits humains ou des conditions de travail tandis que les territoires ont entamé des démarches de développement durable.

Ces engagements posent des enjeux particuliers aux régions traditionnellement industrielles, comme la Lorraine. Historiquement, l'économie lorraine s'est développée à partir de l'industrie lourde : mines, aciéries, fonderies. Ce secteur reste important, même si c'est aujourd'hui le secteur tertiaire qui y fournit le plus d'emplois (près de 70 %) ⁶. Mais avec le déclin des métiers traditionnels, la région fait face à un chômage structurel et son taux de pauvreté est l'un des plus élevés de France. Déjà affaiblie par la crise de la sidérurgie des années 1980, la Lorraine a subi une nouvelle période de désindustrialisation depuis les années 2000, si bien que sa reconversion économique est vitale ⁷. Mais la région ne peut se projeter dans l'avenir sans tenir compte de son passé industriel qui pose d'importants défis sur les plans écologique et social. Cela questionne notamment l'engagement des acteurs économiques vis-à-vis de la modernisation de leur région de même que les valeurs dont ils sont porteurs, leur vision de la solidarité sociale et des enjeux écologiques, ainsi que le rôle qu'ils s'attribuent dans une reconversion vers une économie plus verte.

6 http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf/Archipel_lorr-2.pdf, « Réindustrialisation écologique. Le développement durable en Lorraine », *Archipel des régions*, Numéro 06 – avril 2012.

7 Conseil Économique, Social et Environnemental de Lorraine (CESEL), « Les indicateurs territoriaux du développement durable de la Lorraine », février 2013, p. 9.

Depuis 2013, la Lorraine a adopté une démarche de développement durable qui mise sur des indicateurs territoriaux de développement durable⁸. Cette démarche permet de faire un état des lieux et une évaluation des progrès au regard des objectifs de la Stratégie Nationale du Développement Durable, et met en exergue des enjeux et des opportunités pour la Lorraine. Les indicateurs montrent que la région Lorraine s'est résolument engagée en faveur d'un développement durable, mais aussi que la vitalité économique reste décevante⁹.

Bien qu'elle repose aussi sur l'engagement des grandes entreprises, la reconversion territoriale nécessite celui des nombreuses PME qui œuvrent sur le territoire. À ce sujet, Jenkins (2004) explique que la responsabilité des PME se déploie davantage auprès des collectivités locales tandis que celle des grandes entreprises s'étend à la société plus largement. Toutefois, l'ancrage des PME dans les collectivités locales reste ambigu (Jenkins, 2004 ; Gendre-Aegerter 2008, p. 135). Des études montrent même une faible sensibilité aux collectivités locales (Courrent, 2003, p. 151). Par ailleurs, les ressorts de l'engagement des PME en matière de développement durable diffèrent de ceux de la grande entreprise (Paradas, 2007, p. 45 ; Gendre-Aegerter 2008, p. 192-193). Du fait de leur flexibilité, les PME seraient davantage en mesure d'intégrer les avantages sociaux et environnementaux dans la valeur de leurs produits (Jenkins, 2006 ; Gautier, Badea et Berger-Douce, 2017). Mais surtout, plus encore que dans les grandes entreprises, le dirigeant joue un rôle déterminant dans la stratégie et l'engagement d'une PME ; il est donc impératif de comprendre ses logiques afin de saisir s'il inscrit son entreprise, et s'inscrit lui-même, dans le projet de reconversion de la région. Cet article s'intéresse précisément aux représentations sociales des dirigeants de PME, à leurs valeurs, à leur gestion ainsi qu'aux acteurs avec lesquels ils s'estiment en relation. Plus spécifiquement, nous nous attardons sur les valeurs telles qu'elles sont énoncées par les dirigeants pour les mettre en lien et voir leur cohérence avec celles qui portent le développement durable comme projet de société. Cela permettra de comprendre si et comment les PME de la région Lorraine jouent un rôle dans un contexte de nécessaire transition vers une économie verte.

1. PME et développement durable

1.1. Le rôle central du dirigeant dans l'engagement des PME vis-à-vis du développement durable

De nombreuses recherches s'intéressent à la responsabilité sociale et à l'engagement des entreprises pour le développement durable (Gendron et Girard,

8 Conseil Économique, Social et Environnemental de Lorraine (CESEL), « Les indicateurs territoriaux du développement durable de la Lorraine », avril 2015.

9 Le taux de pauvreté en Lorraine était de 14,7 % en 2011 alors qu'il était de 13 % en France métropolitaine ; le taux de chômage était de 10,5 % au 1^{er} trimestre 2015 contre 10 % en France métropolitaine. Est dite pauvre toute personne dont les revenus sont inférieurs à 60 % du revenu médian, CESEL, *op. cit.*, p. 50.

2013). Mais ces recherches s'attardent surtout aux grandes entreprises¹⁰ au motif qu'elles structurent des pans entiers de l'économie et que, par le volume de leurs activités, elles sont un acteur incontournable des politiques de développement durable. Les PME occupent néanmoins une place importante dans l'économie : en France, elles représentent près de la moitié des emplois et de la valeur ajoutée attribuables aux entreprises¹¹ et sont tout autant sollicitées que les grandes entreprises pour contribuer à la modernisation de l'économie. Il est donc essentiel de combler le déficit de recherches menées auprès des PME que déploraient Kenner Thompson et Smith en 1991. Des auteurs s'y attellent depuis déjà quelques années et cherchent à comprendre comment les PME s'engagent vis-à-vis du développement durable (voir notamment Lepoutre et Heene, 2006 ; Dupuis, Haned et Le Bas, 2007 ; Paradas, 2007 ; ou Berger-Douce, 2008).

Comme l'ont déjà démontré maintes recherches, les modèles de gestion et les modes d'action des PME diffèrent de ceux des grandes entreprises (Torrès, 2004 ; Fisher *et al.*, 2009 ; Jenkins, 2009 ; Labelle et St-Pierre, 2010). Dans leur système de gestion, qui est global, les buts, l'environnement, l'organisation et les activités ne peuvent être analysés séparément (Marchesnay, 1991 ; 2004). De plus, l'entrepreneur y joue un rôle prédominant : plus l'entreprise est petite, moins la gestion est formalisée et plus les décisions sont centralisées au niveau de l'entrepreneur. Ainsi que le souligne Paradas, « 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 », que ceux-ci adoptent une vision paternaliste ou adhocratique¹² (2007, p. 45).

L'engagement d'une PME en matière de développement durable est donc tributaire du positionnement de son dirigeant à l'égard de la question (Lepoutre et Heene, 2006, p. 263) ; si bien que la personnalité des dirigeants, leurs croyances de même que leur perception de l'environnement déterminent la stratégie de l'entreprise et orientent les décisions (Quinn, 1997 ; Hornsby *et al.*, 1994 ; Courrent, 2003 ; Spence, Ben Boubaker et Ondoua Biwolé, 2006 ; Paradas, 2007, p. 45 ; Labelle et St-Pierre, 2010, p. 4 ; Ramboarison-Lalao et Imbs, 2013).

Reynaud et Richebé (2011) confirment que les valeurs occupent une place centrale dans la stratégie d'entreprise. Et puisque les convictions du dirigeant sont plus déterminantes encore en contexte de PME, Paradas va jusqu'à affirmer qu'elles sont le moteur de leur engagement en matière de développement durable (2007). L'Observatoire des PME européennes (2002) confirme que l'éthique est, dans 60 % des cas, la raison pour laquelle l'entreprise s'engage

10 Observatoire des PME européennes, CEC, 2002, p. 52.

11 Observatoire des PME, 2015, <http://www.economie.gouv.fr/vous-orienter/entreprise/artisanat-commerce-ess/observatoire-des-pme-public-rapport-2015> (consultation 27 décembre 2016).

12 Dérivé de l'expression *ad hoc* et hérité de Toffler, le terme « adhocratie » désigne un mode de travail et de décision qui utilise des compétences pluridisciplinaires, spécialisées et transversales.

dans des actions sociales et environnementales. Dupuis, Haned et Le Bas (2006) parlent d'une « *majorité écrasante d'entreprises* » ayant comme facteurs déclencheurs les valeurs personnelles du dirigeant. Cela vient conforter l'idée selon laquelle « *plus encore que dans les grands groupes, la conviction du dirigeant est déterminante* » (Entreprises et Carrières, 2004 ; Paradas, 2006, p. 34).

Comme l'ont déjà fait certaines recherches, il est donc pertinent de s'interroger sur les valeurs propres aux dirigeants de PME afin d'envisager leur engagement à l'égard du développement durable, mais aussi d'analyser plus spécifiquement leur contribution à la transition du territoire vers une économie verte. Or, on constate que bon nombre de PME ne tiennent pas compte de certains enjeux spécifiques de responsabilité sociale et que leurs dirigeants peinent à embrasser de manière large leur environnement économique et socio-politique (Lepoutre et Heene, 2006, p. 267).

Notre questionnement de recherche peut dès lors être formulé de la manière suivante : les valeurs des dirigeants de PME de la région Lorraine sont-elles cohérentes avec les valeurs du développement durable ? Ces valeurs sont-elles susceptibles d'inspirer un engagement des dirigeants dans le processus de transition du territoire lorrain ? Pour y répondre, il est nécessaire de préciser au préalable ce que nous entendons par les « valeurs », ce qui nous permettra d'analyser comment elles s'incarnent chez les dirigeants de PME.

1.2. Vers une définition des valeurs

Si de nombreuses études font référence à la notion de valeurs, rares sont celles qui en proposent une définition détaillée, et pour cause, cette notion est complexe et sa signification varie selon les contextes, les auteurs et les traditions philosophiques. Or, c'est précisément en raison de son ambiguïté, voire de sa polysémie, qu'il est impératif de préciser le concept de « valeurs » qui est au cœur de notre recherche.

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

La valeur s'exprime dans l'évaluation que nous faisons d'une chose, d'une situation ou d'un acte ; elle intervient là où nous distinguons l'important de l'accessoire et le justifié de l'injustifiable (Martin, 2008, p. 579). Elle désigne « *ce qui anime nos démarches dans l'action à partir du moment où celles-ci ne sont pas simplement guidées par une nécessité qui ne laisse guère de place au choix et où nous avons affaire à une rupture de l'indifférence ou de l'égalité entre*

les choses » (Martin, p. 579). Mais, si elles s'incarnent dans notre expérience individuelle, elles font écho à une construction sociale : « [la valeur] dépasse chaque individu, car elle exige une reconnaissance collective, conditionne le jugement individuel et correspond en fin de compte à des normes imposées à chacun par l'autorité morale de la société correspondante » (Ibid.).

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

Comme l'explique Inglehart (1997) et tel que le démontrent bon nombre de travaux, les valeurs évoluent avec le temps et le lieu. Hofstede a développé une importante réflexion sur les principales dimensions des distinctions culturelles : hiérarchie, individualisme, genre, risque, temps, hédonisme (1980 ; 2013). Schwartz a proposé pour sa part une typologie des valeurs organisée en fonction de quatre pôles : ouverture au changement, conservatisme, affirmation de soi et universalisme (1997). Sur la base de cette typologie, Egri et Ralston (2004) proposent une analyse de l'évolution historique des valeurs aux États-Unis et en Chine en se basant sur le principe du changement générationnel des valeurs énoncé par Inglehart.

Inspirée par ces différents travaux, l'équipe de Reynaud *et al.* a mené une étude d'envergure auprès de futurs gestionnaires de 22 pays répartis sur 4 continents. Les chercheurs concluent que même à l'ère de la mondialisation, la hiérarchie des valeurs fluctue selon les pays et leurs différentes caractéristiques (2008, p. 18-20). Une autre étude, menée cette fois par Trépanier *et al.* (2017) infirme par ailleurs que les plus jeunes entrepreneurs seraient davantage animés par les objectifs liés au développement durable que les entrepreneurs plus âgés.

Le fondement des valeurs reste une question problématique (Polin, 1977), mais c'est un débat qui dépasse largement l'objet de notre recherche. En effet, plutôt que d'en expliquer l'origine ou les ressorts, nous souhaitons découvrir dans cet article quelles sont les valeurs partagées par les dirigeants de PME afin de les mettre en relation avec leur engagement, celui de leur entreprise et celui de la collectivité pour un développement durable.

1.3. Les valeurs partagées par les dirigeants de PME et le développement durable

Tel que mentionné précédemment, compte tenu de leur importance dans l'engagement des PME vis-à-vis du développement durable, Paradas a choisi de se pencher plus spécifiquement sur les valeurs personnelles des dirigeants (2007, p. 46). Ses analyses révèlent que ce sont celles liées à la liberté d'action qui semblent les plus importantes (choix des clients ou de l'organisation du travail, temps libre, autonomie...), suivies par celles liées au plaisir, à la satisfaction ou au bien-être (bonne humeur, qualité des contacts humains, satisfaction

personnelle...). Viennent ensuite les valeurs relevant de la connaissance et de l'expérience (qualification, compétences des salariés, expérience...) ainsi que les dimensions financières (facilités d'encaissement, rentabilité, dépenses raisonnées...) et enfin, les éléments factuels et liés à la performance (Paradas, 2007, p. 59). Paradas en conclut que le succès financier de l'entreprise n'apparaît pas comme un résultat final pour le dirigeant de PME, mais bien comme un moyen au service d'autres ambitions, plus spécifiquement celles du plaisir et de la liberté : « [...] *il apparaît clairement que les aspects liés au plaisir et surtout à la liberté sont au cœur des préoccupations et des processus cognitifs. Il semble important toutefois de constater qu'ils ne constituent pas seulement une influence, mais sont également entraînés dans des boucles récursives [...]. Ils représentent donc des valeurs prépondérantes pour le dirigeant et sont à la fois facteurs d'influence et influencés par d'autres* » (Paradas, 2007, p. 61).

Les composantes affectives sont donc centrales dans la gestion des PME et « *tout ce qui viendra en opposition des convictions profondes risque de ne pas fonctionner* » (Ibid.). Par conséquent, l'engagement de la PME vis-à-vis du développement durable n'est possible que s'il est déjà ancré dans les convictions profondes du dirigeant, c'est-à-dire qu'il s'inscrit au nombre de ses valeurs (Ibid.), ce qui rejoint le concept d'égotrophie de Torrès (2008).

La moitié des dirigeants interrogés dans le cadre de l'étude menée par Paradas (2006) connaissaient le terme de développement durable, ce qui s'explique aisément par la communication faite autour du concept, la législation et les efforts entrepris par les organisations et les institutions engagées. Toutefois, cette connaissance ne signifie pas forcément engagement (Paradas, 2011). L'engagement du dirigeant de PME va être fonction des croyances fondamentales ayant trait à la façon dont il pense devoir agir afin d'atteindre les buts qu'il juge importants (Paradas, 2011).

Labelle et St-Pierre (2010) ont mené une enquête auprès de dirigeants de PME du Québec afin d'identifier les facteurs institutionnels, organisationnels et individuels déterminants de la sensibilité des PME au développement durable. Ils constatent que la sensibilité du dirigeant touche davantage les enjeux sociaux qu'environnementaux et que la taille de l'entreprise est déterminante de l'engagement. Ce facteur s'explique à la fois par la disponibilité de ressources humaines susceptibles d'être affectées au dossier et par les impératifs d'une notoriété utile au recrutement.

Forts de ces travaux, nous avons analysé la compatibilité des valeurs des dirigeants de PME avec celles du développement durable en contexte de transition. Au-delà de la sensibilité environnementale à laquelle les études précitées font référence, nous avons opté pour une démarche qui détaille les valeurs sous-jacentes au développement durable en tant qu'idéaux ou principes régulateurs de premier ordre. Les valeurs susceptibles d'être associées au développement durable (DD) peuvent être préalablement identifiées à partir de sa définition de référence : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Rapport

Brundtland, 1987), mais aussi des analyses qui en ont été proposées (Gendron et Revéret, 2000). À l'échelle de l'entreprise, le développement durable se déploie à travers la Responsabilité Sociale de l'Organisation (RSO) que la norme internationale ISO 26000 associe étroitement à la notion de parties prenantes, internes et externes (ISO 26000 ; Tang et Tang, 2012 ; Courrent et Omri, 2014). La norme évoque également des valeurs que nous avons juxtaposées à celles énoncées dans les définitions institutionnelles du développement durable.

1.4. Les valeurs du développement durable (DD)

Pour identifier les valeurs susceptibles d'être associées au développement durable, nous avons donc mené une analyse croisée textuelle des définitions du DD contenues dans le rapport Brundtland, dans la norme ISO 26000 et dans quelques textes de référence. Il s'agissait de faire ressortir les valeurs les plus couramment associées au développement durable tel qu'il est formalisé par ces textes institutionnels. Cette analyse nous a permis de dégager six valeurs centrales au développement durable (cf. Tableau 1).

Tableau 1 – Valeurs du développement durable

| Les valeurs du développement durable |
|--------------------------------------|
| Respect |
| Honnêteté |
| Éthique |
| Transparence |
| Intégrité |
| Équité |

Cette liste de valeurs nous a servi de guide de référence afin, d'une part, de mettre en perspective les enjeux identifiés par les dirigeants de PME avec les valeurs du développement durable, et, d'autre part, d'évaluer le potentiel des valeurs portées par les dirigeants à favoriser leur engagement vis-à-vis du développement durable. Dans la mesure où des valeurs de référence portées par les acteurs sociaux peuvent s'estomper pour laisser la place à d'autres, notre analyse consiste à voir jusqu'à quel point les valeurs du développement durable sont en voie, ou non, de devenir un nouvel impératif catégorique (*Vraiment Durable*, 2013). Cela permettra de comprendre les ressorts d'un éventuel engagement des dirigeants, et donc de leur PME, vis-à-vis du développement durable et du défi de la reconversion de la région Lorraine vers une économie verte.

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

2.1. Méthodologie

L'échantillon de PME auprès duquel nous avons mené notre recherche a été constitué à partir de plusieurs listes d'entreprises bien implantées sur le ter-

ritoire lorrain. Dans un premier temps, les réseaux proches de l'équipe de recherche tels qu'Artem Entreprises et le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) ont été sollicités. Grâce à la technique dite de « boule de neige », les premiers dirigeants rencontrés nous ont permis d'identifier d'autres dirigeants, ce qui a diversifié les sources de l'échantillon. Un phénomène de saturation a été observé à partir de 25 entretiens ; nous avons stoppé les interviews à partir du moment où nous n'obtenions plus d'informations nouvelles.

Les 25 dirigeants comptaient 2/3 d'hommes et 1/3 de femmes, en majorité originaires de la région Lorraine et d'un âge moyen de 45 ans (cf. Tableau 2). Ces secteurs très variés sont caractéristiques des activités développées sur le territoire lorrain¹³. Environ un tiers des entreprises avaient des activités à l'international.

Tableau 2 – Secteurs d'activités des PME de l'échantillon

| Secteurs d'activités | Nombre d'entreprises représentées |
|---|-----------------------------------|
| Ressources humaines | 1 |
| Expertise comptable | 1 |
| Communication | 5 |
| BTP (Ravalement de façades d'immeubles) | 3 |
| Industrie | 6 |
| Mobilier (vente de mobilier de bureau) | 3 |
| Conseils et bureaux d'études | 4 |
| Services à la personne | 2 |

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

L'entretien semi-directif s'avère particulièrement adapté à l'analyse de ces valeurs. Il permet de recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs (Wacheux, 1996). Lors de l'entretien semi-directif, le chercheur mène les débats grâce à un guide

13 <http://lorraine.pro/eco#activite>

d'entretien structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. La personne interrogée est libre de ses réponses et les différents thèmes peuvent être abordés dans le désordre au gré des échanges.

Pour conduire les entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un guide d'entretien sur la base des thèmes de recherche préalablement définis. Nous avons procédé à une phase test de neuf entretiens afin de valider la pertinence du guide, le vocabulaire utilisé, la durée de l'entretien et si les questions permettaient de recueillir les informations nécessaires auprès des dirigeants (Savall et Zardet, 2003). Quelques ajustements ont été apportés, notamment concernant la notion de leadership qui devait être clarifiée puisqu'elle n'avait pas d'écho auprès d'une majorité des chefs d'entreprise.

Les entretiens individuels ont duré entre une heure et une heure trente. Chaque entretien a été transcrit par des doctorants du laboratoire de gestion CEREFIGE, puis a été codé en utilisant le logiciel Atlas.ti. La codification s'est faite en deux temps. Nous avons tout d'abord identifié les principaux codes émergeant des premières entrevues, que nous avons intégrés dans une liste centrale cohérente. Par la suite, nous avons codé tous les entretiens et procédé à une vérification croisée par chacun des chercheurs de l'équipe. À travers ce processus, chaque code retenu a fait l'objet de discussions et d'analyses transversales. Une fois la codification terminée, l'équipe a construit une série de familles susceptibles d'être mobilisées dans l'analyse. Des familles de codes thématiques regroupaient les codes les plus fréquents et les plus pertinents associés à une question de recherche spécifique. Les chercheurs ont ensuite préparé des rapports de codification où sont identifiés, répertoriés et analysés tous les codes retenus pour une famille donnée en regard notamment de leurs codes cooccurrents.

Cet article se focalise sur la famille des « valeurs », constituée à partir de codes associés aux valeurs identifiées plus haut, qu'elles incarnent le développement durable ou qu'elles correspondent aux valeurs énoncées par les dirigeants (cf. Tableau 3). Il s'appuie sur un rapport de codification qui analyse les fréquences et les cooccurrences des codes de la famille « valeurs » au regard de notre question de recherche.

Tableau 3 - Codes de la famille « valeurs » et leur fréquence

| Codes | Fréquence |
|----------------|-----------|
| Valeurs | 152 |
| Responsabilité | 131 |
| Respect | 39 |
| Honnêteté | 18 |
| Éthique | 17 |

| Codes | Fréquence |
|--------------|-----------|
| Transparence | 10 |
| Intégrité | 2 |
| Équité | 1 |

2.2. La définition et le rôle des valeurs des dirigeants de PME de la région Lorraine

Généralement, les dirigeants envisagent les valeurs de manière globale, sans faire de distinction entre les valeurs personnelles et les valeurs professionnelles : il s'agit simplement de valeurs « humaines ». Ils évoquent les convictions qui sont les leurs en parlant de leur valeur fondamentale ou première valeur, et en utilisant le mot « responsabilité » comme synonyme. Or, contrairement aux résultats de Paradas (2007), la première valeur/responsabilité des dirigeants de PME n'est pas la recherche de plaisir, de satisfaction et de bien-être, mais bien la pérennité de leur entreprise.

« La première responsabilité pour une entreprise c'est de rester en vie, c'est donc de dégager plus d'argent qu'elle n'en consomme. Ça c'est déjà un point vital, [...] une entreprise ne peut commencer à s'occuper du reste qu'à partir du moment où elle est rentable [...] »

Ce résultat peut s'expliquer par la situation géographique de la région Lorraine qui, tel qu'indiqué précédemment, figure parmi les régions les plus dévitalisées de France. La période durant laquelle l'enquête fut réalisée (2015) est également fortement marquée par la crise économique, ce qui était moins le cas au moment de l'enquête menée par Paradas.

Immédiatement à la suite de l'objectif économique, les dirigeants évoquent « le respect des clients, fournisseurs, salariés... ». Ils parlent d'un écosystème respectueux d'un certain nombre de parties prenantes dans un souci de « performance globale » intégrant à la fois la recherche de résultats financiers et le respect de valeurs humaines. La crise économique ne semble pas devoir remettre en cause le respect de ces valeurs vues comme des « refuges » auxquelles les dirigeants « jurent fidélité ».

« Ensuite, une fois que cette entreprise est rentable, elle doit être rentable mais pas n'importe comment. Elle doit être rentable dans un respect de valeurs, dans un respect de ses clients, de ses fournisseurs, de ses salariés et de l'ensemble de l'écosystème qui la compose [...] »

Les dirigeants de PME affirment incarner les valeurs de l'entreprise au sein du système de gestion, en insistant sur l'alignement entre leurs valeurs et celles de l'entreprise dans une confusion entre l'entreprise et le dirigeant. À cet égard, ils désirent jouer un double rôle : ancrer ces valeurs dans la culture d'entreprise afin de donner une légitimité à la structure, et partager ces prin-

cipes et croyances fondamentaux avec l'ensemble des parties prenantes tant internes qu'externes. Ce partage a vocation à mettre les valeurs en action et à créer de la cohésion au sein des équipes dans le but de les faire grandir. Leur respect, affirment les dirigeants, a un impact sur les résultats de l'entreprise car la perte de valeurs entraîne la perte de confiance et la perte de clientèle.

2.3. L'incarnation des valeurs au sein de l'entreprise et auprès des différentes parties prenantes

En vue de répondre à notre question de recherche, nous allons voir comment les dirigeants se positionnent par rapport à chacune des valeurs du développement durable que nous avons identifiées. Comme nous l'exposerons dans ce qui suit, les parties prenantes associées aux valeurs répertoriées renvoient d'abord et avant tout à l'entreprise elle-même, puis aux collaborateurs, aux clients et, dans une moindre mesure, aux fournisseurs et à l'environnement naturel (cf. Tableau 4).

Tableau 4 – Parties prenantes visées par les valeurs du développement durable

| Parties prenantes Valeurs | L'entreprise | Le collaborateur | Le client | L'environnement naturel | Le fournisseur |
|------------------------------|--------------|------------------|-----------|-------------------------|----------------|
| Respect | X | X | X | X | |
| Honnêteté | X | X | X | | |
| Éthique | X | X | X | | X |
| Transparence | X | X | X | | |
| Intégrité | X | X | | | |
| Équité | X | X | | | |

D'entrée de jeu, on observe que les valeurs associées au développement durable se concrétisent d'abord en lien avec l'entreprise, ce qui illustre combien la pérennité et la durabilité de l'entreprise au sens financier se posent en objectif de premier ordre, les valeurs partagées auprès de toute l'équipe étant mises au service du succès de l'entreprise.

La valeur « respect » est associée à l'ensemble des parties prenantes citées par les dirigeants, à commencer par le client ; sont cités le fait de respecter le consommateur dans le processus de transaction, de respecter les termes du contrat, de fournir une prestation de qualité...

« Une entreprise qui n'est pas respectueuse de ses clients, les clients changent de fournisseur et du coup ça nuit à la pérennité de l'entreprise. Donc ça, je suis persuadé que les valeurs ont vraiment une influence directe sur la valeur et la pérennité de l'entreprise [...] »

Une autre priorité est le respect du collaborateur en assurant sa rémunération (aspect légal), en appliquant des règles de bonne conduite, d'éducation, de bonne entente, un climat convivial, un partage, une confiance... Enfin, le respect de l'environnement naturel est abordé mais sans plus.

La valeur « honnêteté » est vue comme une valeur morale, qu'elle concerne l'entreprise elle-même, le collaborateur ou le client. L'idée générale est que l'entreprise et le chef d'entreprise ne font qu'un. L'alignement des valeurs personnelles du chef d'entreprise avec celles de l'entreprise accroît la lisibilité du fonctionnement de la structure tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Le critère de l'honnêteté prime sur celui de la performance en matière de recrutement de collaborateurs. Parallèlement, les salariés seront d'autant plus impliqués que la direction aura été honnête quant à la situation financière de l'entreprise. Quant au client, l'honnêteté passe par le fait de respecter ses valeurs et son éthique ; le client est sensible à l'exemplarité de l'entreprise.

« La 1^{re} valeur chez nous, c'est l'honnêteté, c'est l'éthique de nos affaires. Pour nous, c'est non seulement une valeur importante mais par exemple quand on recrute un collaborateur, ce collaborateur passe au cabinet, on travaille avec un cabinet conseils, c'est la 1^{re} chose qu'on fait valider bien avant la performance professionnelle [...] »

La valeur « éthique » rejoint la valeur respect et tend à intégrer toutes les autres valeurs, comme si elle incarnait une méta-valeur au risque d'être trop globale. Les dirigeants affirment que l'éthique doit prendre le pas sur la recherche de résultats financiers, car à long terme, cette posture « paie ». Cependant, une minorité de dirigeants de PME interviewés reconnaît que la logique court-termiste et opportuniste peut questionner l'éthique de l'entreprise. Elle est, par ailleurs, la seule associée au fournisseur.

« Je suis persuadé qu'une entreprise qui est conforme à un certain nombre de valeurs va beaucoup mieux se développer. Entre autres, des valeurs positives comme l'éthique, comme la fidélité à la parole donnée, vont permettre de garder une relation de long terme avec les clients. Or, trouver un nouveau client est beaucoup plus difficile que conserver un client existant. Donc assurément, la pérennité de l'entreprise va être aussi liée aux valeurs qu'elle prône [...] »

La valeur « transparence » apparaît comme une vertu propice à la remise en cause tout autant qu'à la stabilité. Elle est évoquée vis-à-vis des clients ; elle ne rime pas toujours avec rentabilité, mais sur le long terme, elle permet de mettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise, créant une dynamique servant le management. Quant au collaborateur, le fait pour le dirigeant de communiquer sur les résultats de l'entreprise et la performance économique entraîne un meilleur investissement des salariés, une réduction du turnover et l'amélioration de la qualité des produits. Cette transparence se doit d'être sociale, opérationnelle, environnementale et économique : « *c'est la responsabilité vis-à-vis des gens c'est à dire la capacité à être transparent, à donner*

des éléments pour que les gens aient tous les éléments en main, qu'ils sachent en toute transparence dans quelles conditions ils travaillent [...] ».

Quant aux valeurs « intégrité » et « équité », moins fréquemment citées, elles ne semblent concerner que l'entreprise elle-même et le collaborateur. Elles impactent ce dernier au niveau de la politique de gestion des compétences, via des actions immatérielles telles que l'écoute ou la compréhension, et des actions matérielles telles que la sécurité et le bien-être au travail. Un management équitable des collaborateurs favorise le leadership du dirigeant, et engendre une relation de confiance, de la motivation au travail et des résultats.

Au vu de ces résultats, on constate que les parties prenantes absolument nécessaires à la pérennité de l'entreprise (clients, employés) sont au centre des préoccupations des dirigeants. En 2008, Gendre-Aegerter avait aussi constaté la prédominance des employés parmi les préoccupations des dirigeants : « *Les principales problématiques clés qui ressortent de l'enquête sont en grande partie liées aux employés de l'entreprise. Les dirigeants ayant participé à l'enquête ressentent une forte responsabilité envers leurs employés pour des questions de sécurité et de santé au travail, mais aussi pour plusieurs facteurs liés à la motivation, à la satisfaction et à la faible rotation du personnel* » (p. 445).

Mais nos résultats diffèrent quant à l'importance relative des clients et des fournisseurs de même qu'en ce qui a trait à la sensibilité à l'environnement. Gendre-Aegerter affirmait que : « *Contrairement aux résultats des études de Wilson (1980), de Chrisman et Fry (1982) et de Chrisman et Archer (1984), la clientèle n'est plus la partie prenante prioritaire pour les PME sur les questions de RSE et les problématiques liées aux fournisseurs ou à l'environnement ont pris de l'importance* » (2008, p. 448). Notre recherche montre plutôt que les valeurs évoquées par les dirigeants de PME de la région Lorraine concernent le plus souvent les clients ; et comme dans l'étude menée par Courrent (2003), les fournisseurs restent une partie prenante marginale pour penser leur responsabilité sociale, tandis que l'environnement est assez peu évoqué. L'importance secondaire accordée à l'environnement mais aussi au territoire rejoint d'ailleurs les conclusions de Delchet, Gondran et Brodhag (2007) ainsi que celles de Monder, Worthington et Trevor (2006).

Nos analyses confirment aussi l'adhésion aux valeurs de l'éthique, de l'honnêteté et de l'équité qu'avait observée Gendre-Aegerter (2008, p. 447). Ces six valeurs présentes dans les discours des 25 dirigeants de PME que nous avons interrogés laissent penser que les fondements éthiques du DD et de la RSE sont partagés par les dirigeants. Mais l'adhésion à ces valeurs ne semble pas suffire à fonder un engagement en matière de développement durable au sein de ces PME. En effet, les dirigeants envisagent le rôle de leur entreprise de manière traditionnelle ; leur discours ne fait pas écho aux défis particuliers du développement durable et de la responsabilité sociale comme la protection de l'environnement ou l'engagement envers la collectivité. Malgré les observations de plusieurs chercheurs quant à la possibilité d'un engagement inconscient

en matière de PME, l'absence d'un positionnement explicite, d'une politique et d'une stratégie socialement responsables semblent nuire à un engagement effectif des dirigeants vis-à-vis du développement durable du territoire (Temri et Fort, 2008 ; Bon et Pensel, 2015 ; El Hajj Chidiac, 2015). Mais cela est cohérent avec les analyses de Berger-Douce qui indique que l'éthique personnelle du dirigeant n'explique qu'en partie l'engagement de son entreprise en faveur du développement durable (2011, p. 22). Les convictions du dirigeant doivent donc être envisagées comme une condition nécessaire, mais non suffisante, d'un tel engagement (Yu, Nigel et Bell, 2007).

Au regard notamment des parties prenantes concernées par les valeurs qu'ils énoncent, la perspective de responsabilité véhiculée par les dirigeants de PME de la région Lorraine demeure donc assez traditionnelle. Les dirigeants sont conscients et fiers de fournir et de maintenir des emplois dans la région, mais ils ne semblent pas endosser certains rôles souvent attribués au PME, tel que celui de constituer le tissu économique de base d'une région ou d'être un moteur de l'innovation sur le territoire (Jenkins, 2004 ; Woot, 1998, p. 7 ; Gendre-Aegerter 2008, p. 103-104). Ainsi, le lien au territoire s'est avéré très ténu au fil des entrevues, alors qu'il s'agissait d'un questionnement fort de notre recherche. Les dirigeants de PME se situent peu dans l'histoire du territoire, et ne se projettent guère dans son avenir et sa transition. Ces résultats font écho à l'ambiguïté du rapport au territoire évoqué par Jenkins (2004), mais différent de ceux de Gendre-Aegerter qui note une forte prévalence des collectivités locales dans le discours des dirigeants de PME (2008, p. 444-445). Il est difficile de dire, au vu de nos données, si cela relève d'un faible attachement au territoire lorrain ou encore d'un désengagement quant à ses défis particuliers de réindustrialisation et de transition. Par ailleurs, en écho au concept de proxémie de Torrès (2004), nous n'avons pas noté de distinction fondamentale quant aux formes de cet attachement entre les entreprises ayant des activités à l'international et celles exclusivement dédiées au marché local.

Conclusion

L'objectif principal de cette recherche était d'étudier les valeurs des dirigeants de PME de la région Lorraine afin de comprendre comment ils envisagent leur ancrage dans le territoire et leur responsabilité à l'égard de son développement. Nous cherchions à savoir si les valeurs des dirigeants de PME de la région Lorraine sont en cohérence avec les valeurs du développement durable et si ces valeurs sont susceptibles d'inspirer un engagement des dirigeants dans le processus de transition du territoire lorrain. Cette recherche s'est donc intéressée plus spécifiquement aux représentations que les dirigeants ont des valeurs clés dans la gestion de leur entreprise et le développement durable de la région, que ces valeurs soient personnelles ou professionnelles. Réalisée à partir d'une enquête menée auprès de PME de la région Lorraine en 2015, cette étude a permis d'entrevoir l'engagement des dirigeants de PME en matière de développement durable et leur participation à la structuration d'une économie verte lorraine.

Les recherches ont mis en évidence que les dirigeants de PME véhiculent leurs propres valeurs qu'ils incarnent et partagent avec leurs équipes, dont plusieurs recoupent les valeurs associées au développement durable. Les valeurs énoncées par les dirigeants concernent quasi uniquement les deux parties prenantes que représentent le « collaborateur » et le « client ». Les dirigeants n'évoquent que rarement l'environnement naturel et la région ou le territoire, signe que le territoire et l'ancrage sociétal ne représentent pas une priorité pour les dirigeants de PME de cette étude. Ces constats confirment que certaines valeurs du DD sont intégrées au discours des dirigeants de PME. Mais respecter ces valeurs ne signifie pas forcément pour eux s'engager dans des actions de DD et notamment de développement de leur région. Ces chefs d'entreprises sont préoccupés par la pérennité de leur structure et le respect d'un certain nombre de valeurs est associé à cet objectif. Si bien que le DD ou la RSE sont envisagés à l'échelle de l'entreprise et du cercle restreint des collaborateurs et des clients ; par contre, les dirigeants n'entrevoient pas de lien explicite entre ces valeurs et le développement durable, et ne transposent pas celles-ci à l'échelle d'un engagement plus large vis-à-vis du développement durable de la région et la reconversion du territoire. Ils n'évoquent pas non l'intérêt économique d'un engagement responsable que relevait Courrent, Spence et Gherib dans leur étude de 2016.

Si la RSE s'entend notamment comme une responsabilité vis-à-vis des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Tang et Tang, 2012 ; Courrent et Omri, 2014), les diverses parties prenantes ne sont pas considérées avec la même force et intensité par les dirigeants de PME. Certaines d'entre elles sont d'ailleurs parfois oubliées, même s'il s'agit de parties prenantes primaires (Clarkson, 1995). La question de la place de la région Lorraine et de la nécessité de sa reconversion interpelle peu les dirigeants de PME, ce qui compromet leur éventuelle participation à sa transition. Or, la transformation d'une région qui se désindustrialise passe par le déploiement des PME, moteurs de l'activité économique. La collaboration entre les pouvoirs publics et les PME dans le but d'accroître les richesses des uns et des autres est incontournable (Labelle et St-Pierre, 2015). D'autres territoires commencent à percevoir des évolutions et même quelques résultats encourageants dans la volonté d'implication des entreprises (Harribey et Cardebat, 2013). Dans le Grand Est de la France, des moyens sont donc à mettre en place afin que la rencontre ait lieu. En plus de nourrir une vision renouvelée au sein des dirigeants (Paradas, 2006 ; Spence, Ben Boubaker et Ondoua Biwolé, 2006), il faut toutefois tenir compte des conditions d'effectivité des diverses politiques. Ainsi, Labelle, Courrent et Spence (2017) ont montré que les PME en France réagissent moins bien aux politiques coercitives que les PME du Québec tout en étant moins sensibles aux incitatifs financiers (Ondoua Biwolé, 2017). Par contre, les mécanismes d'intéressement et d'enrôlement semblent présenter des résultats prometteurs, tout comme les mécanismes de certification (Calmé et Bonneveux, 2015 ; Noireaux, 2015 ; El Abboubi et Cornet, 2007 ; Ben Hassine et Hozzi-Néhili, 2013). Les relations avec la grande entreprise sont par ailleurs décisives (Quairel et Auburger, 2007), et en ce que qui concerne plus spécifiquement l'environnement, les recherches

pointent vers l'efficacité des incitations (trophées RSE et subventions diverses) (Bon et PenseL, 2015 ; Temri et Fort, 2009 ; Spence, Ben Boubaker et Ondoua Biwolé, 2009 ; Ondoua Biwolé, 2017).

Bibliographie

Archipel des Régions, « Réindustrialisation écologique. Le développement durable en Lorraine », http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf/Archipel_lorr-2.pdf, avril 2012, n° 6.

BEN HASSINE L. et HOZZI-NÉHILI C. (2013), « Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants : une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées », *Revue Internationale PME*, Vol. 26, n° 2, p. 59-80.

BERGER-DOUCE S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, Vol. 15, n° 1, p. 9-29.

BERGER-DOUCE S. (2011), « L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ? », *Humanisme et Entreprise*, Vol. 303, n° 3, p. 9-24.

BERGER-DOUCE S. (2014), « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Étude longitudinale dans une PME industrielle », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 12, n° 3, p. 10-28.

BON V. et PENSEL J.-L. (2015), « L'engagement responsable des PME : quelle influence d'un prix RSE pour les lauréats ? », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 4, n° 18, p. 61-82.

BONNEVEUX E. et SAULQUIN J. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, Vol. 23, n° 3, p. 170-186.

CALMÉ I. et BONNEVEUX E. (2015), « Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 2, n° 16, p. 18-36.

CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.

CHRISMAN J.J. et FRY F.L. (1982), "Public versus Business Expectations: Two Views on Social Responsibility for Small Business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 20, n° 1, janvier, p. 19-26.

CHRISMAN J.J. et ARCHER R.W. (1984), "Small Business Social Responsibility: Some Perceptions and Insights", *American Journal of Small Business*, Vol. 9, n° 2, automne, p. 46-58.

CLARKSON M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 92-117.

COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (1987), *Notre avenir à tous, Rapport Brundtland*, Montréal (Québec), Éditions du Fleuve, p. 19-27.

CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DE LORRAINE (CESEL) (2013, 2015), « Les indicateurs territoriaux du développement durable de la Lorraine », février 2013, avril 2015.

COURRENT J.-M. (2003), « Éthique et petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, n° 144, p. 139-152.

COURRENT J.-M. et OMRI W. (2014), « Développement durable en PME : quelle influence des parties prenantes ? », *12^e Congrès international franco-ophone en entrepreneuriat et PME*, Agadir.

COURRENT J.-M., SPENCE M. et GHERIB J. (2016), « Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise », *Revue Internationale PME*, Vol. 29, n° 2, p. 31-64.

DA FONSECA M. et BONNEVEUX E. (2017), « L'émergence et l'opérationnalisation d'une logique d'action responsable chez les dirigeants de petites et moyennes entreprises », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 28, n° 4, p. 31-54.

DELCHET K., GONDRAN N. et BRODHAG C. (2007), « La prise en compte des parties intéressées. Une condition nécessaire de la RSE mais non suffisante dans une perspective de DD : analyse des résultats des expérimentations du guide Afnor SD 21000 auprès de 78 entreprises », *Revue Internationale PME*, Vol. 20, n° 3-4, p. 121-145.

DUPUIS J.-C., HANED N. et LE BAS C. (2006), « La responsabilité sociale des entreprises en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », *Electronic Working Paper*, GEMO, ESDES, n° 02, www.esdes.org.

DUPUIS J.-C., HANED N. et LE BAS C. (2007), « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale : bilan d'une enquête auprès de PME françaises », *Revue Internationale PME : Économie et Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise*, Vol. 20, N n° 3-4, p. 147-164.

EGRI C.P. et RALSTON D.A. (2004), "Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States", *Organization Science*, Vol. 15, n° 2, p. 210-220.

EL ABBOUBI M. et CORNET A. (2007), « La PME et les processus de certification sociale SA 8000 : le cas de Web Tel », *Revue Internationale PME*, Vol. 20, n° 3-4, p. 95-119.

EL HAJJ CHIDIAC M. (2015), « Pratiques de RSE dans les PME libanaises : une prise de conscience », *Question(s) de Management*, Vol. 9, p. 37-51.

FISHER K., GEENE J., JURCEVIC M., MCCLINTOCK K. et DAVIS G. (2009), "Applying Asset-based Community Development as a Strategy for CSR: A Canadian Perspective on a Win-win for Stakeholders and SMEs", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18, n° 1, p. 66-82.

FREEMAN R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

GAUTIER A., BADEA A. et BERGER-DOUCE S. (2017), « Les PME : un contexte pertinent pour l'étude des leviers de la création de valeur partagée », *Management International*, HEC Montréal, Vol. 21, n° 4, p. 109-125.

GENDRE-AEGERTER D. (2008), *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*, Thèse de Sciences Économiques et Sociales, Université de Fribourg, 584 p.

GENDRON C. et REVÉRET, J.-P. (2000), « Le développement durable », *Économies et Sociétés*, Collection F « Développement croissance et progrès », 9/2000, p. 111-124.

GENDRON C. et GIRARD B. (2013), *Repenser la RSE. L'école de Montréal*, Armand Colin, 430 p.

HARRIBEY L. et CARDEBAT J.-M. (2013), « L'évolution de la perception du développement territorial durable dans les PME françaises permet-elle un renouvellement de la gouvernance territoriale ? Une réponse à partir de deux enquêtes », *Management & Avenir*, n° 59, p. 102-119.

HOFSTEDE G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Attitudes*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

HOFSTEDE G. (2010), *Cultures et organisations : nos programmations mentales*, Paris : Pearson Education France.

HOFSTEDE G. (2013), *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

HORNSBY J., KURATKO D. F., NAFFZIGER D. W., LAFOLLETTE W. R. et HODGETTS R. M. (1994), "The Ethical Perceptions of Small Business Owners: A Factor Analysis Study", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, n° 4, octobre, p. 9-16.

INGLEHART R. (1997), *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*, Princeton, N.J.: Princeton University Press.

JENKINS H. (2004), "A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective", *Journal of General Management*, Vol. 29, n° 4, été, p. 37-58.

JENKINS H. (2006), "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol.6, n° 3, p. 241-256.

JENKINS H. (2009), "A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small - and Medium-Sized Enterprises", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18, n° 1, p. 21-36.

JODELET D. (Dir.) (2003), *Les représentations sociales*, Paris : PUF, 7^e édition, 424 p.

KENNER THOMPSON J. et SMITH H.L. (1991), "Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research", *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, n° 1, janvier, p. 30-44.

LABELLE F. et ST-PIERRE J. (2010), « Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », *Actes du 10^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, 26-29 octobre.

LABELLE F. et ST-PIERRE J. (2015), « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », *Revue Internationale PME*, Vol. 28, n° 1, p. 157-189.

LABELLE F., COURRENT J.-M. et SPENCE M. (2017), « Préférences des PME en matière de politiques publiques de responsabilité sociale des entreprises : une comparaison France-Québec », *Management International*, Vol. 21, n° 3, p. 129-143.

LASTIC (DE) A. (2011), « Une approche philosophique du sens des valeurs. Se transformer soi-même pour transformer le monde ? », in *Gouvernance et responsabilité. Propositions pour un développement humain et solidaire*, Paris, musée du quai Branly, décembre.

LEPOUTRE J. et HEENE A. (2006), "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review", *Journal of Business Ethics*, n° 67, p. 257-273.

MARCHESNAY M. (1991) « La PME : une gestion spécifique », *Économie rurale*, n° 206 (numéro thématique : « Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole »), session des 29 et 30 novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD), p. 11-17.

MARCHESNAY M. (2004), *Management stratégique*, Éditions de l'ADREG, septembre.

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

MEADOWS D. H., MEADOWS D. L., RANDERS J. et BEHRENS W. W. (1972), *Halte à la croissance*, Paris, Fayard.

MHEDHEBI I. (2017), *Engagement sociétal global en PME : une approche par les logiques d'action des dirigeants en Tunisie*, Thèse en gestion et management, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambresis.

MONDER R., WORTHINGTON I. et TREVOR J. (2006) "Exploring Corporate Social Responsibility in the UK Asian Small Business Community", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, n° 2, p. 201-217.

NOIREAUX V. (2015), « Facteurs de risques et stratégies collectives entrepreneuriales : trois études de cas longitudinales (2002-2011) », *Revue Internationale PME*, Vol. 28, n° 1, p. 87-116.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPÉENNES CEC (2002), « Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale », *Publication DG Entreprises*, n° 4, Commission européenne.

OBSERVATOIRE DES PME (2015), « 11^e rapport annuel sur l'évolution des PME de l'Observatoire des PME de BpiFrance ».

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

ONDOUA BIWOLÉ V. (2017), « Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE », *RIPME*, Vol. 30, n° 2, p. 115-143.

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

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

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

PHARO P. (2004), « L'enquête en sociologie morale », *L'Année sociologique*, Vol. 54, n° 2, p. 359-388.

PHARO P. (2008), « Valeurs, sociologie », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 6 septembre 2015, url : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/valeurs-sociologie/>

POLIN R. (1977), *La Création des valeurs*, Vrin, 3^e éd.

QUAIREL F. et AUBERGER M.-N. (2007), « La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs : injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ? », *Revue Internationale PME*, Vol. 20, n° 3-4, p. 69-94.

« Quelles valeurs pour le développement durable ? », Préambule, *Vraiment durable*, Vol. 4, n° 2, 2013, p. 11-13.

QUINN J. (1997), "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, p. 119-127.

RAMBOARISON-LALAO L. et IMBS P. (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », *Management & Avenir*, n° 59, p. 35-55.

REYNAUD E., EGRI C.P., RALSTON D.A., PALMER I. *et al.* (2008), « Les déterminants du comportement responsable : une comparaison internationale à grande échelle », *17^e Congrès de l'Association internationale de management stratégique*, Université de Nice Sophia-Antipolis.

REYNAUD J.-D. et RICHEBÉ N. (2011), « Valeurs, action collective et projet d'entreprise », *Humanisme et Entreprise*, Vol. 304, n° 4, p. 65-72.

« Responsabilité sociale. Les PME aussi », *Entreprises et Carrières* (2004), n° 713, avril.

SAVALL H. et ZARDET V. (2003), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 4^e édition, 334 p.

SCHWARTZ S. H. (1997), "Values and Culture", in D. Munro, S. Carr et J. F. Schumaker (eds.), *Motivation and Culture*, Routledge, New York, p. 69-84.

SPENCE M. (2007), « PME et Développement Durable », in L. J. Filion (dir.), *Management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education, p. 415-427.

SPENCE M., BEN BOUBAKER G. et ONDOUA BIWOLÉ V. (2006), « Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Congrès RIODD*, ESA Paris XII, décembre.

TANG Z. et TANG J. (2012), "Stakeholder-firm Power Difference, Stakeholders' CRS Orientation, and SMEs' Environmental Performance in China", *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, n° 4, p. 436-455.

TEMRI L. et FORT F. (2009), « Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon », *Innovations*, Vol. 29, n° 1, p. 103-125.

TORRÈS O. (2004), *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie*, Thèse HDR en sciences de gestion, sous la direction de P. Joffre, Université Caen-Basse-Normandie, 81 p.

TORRÈS O. (2008), « Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité », in L. J. Filion (dir.), *Management des PME*, Pearson Education.

TRÉPANIER J., ST-PIERRE J., TREMBLAY M. et CARRIER C. (2017), « Le développement durable est-il plus important pour les jeunes générations d'entrepreneurs? Étude sur les objectifs et la conception de la performance de

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

propriétaires-dirigeants de PME manufacturières », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 29, n° 6, p. 401-431.

YU J. et BELL J.N.B. (2007), "Building a Sustainable Business in China's Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, Vol. 9, n° 1, p. 19-43.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

WILSON E. (1980), "Social Responsibility of Business: What Are the Small Business Perspectives?", *Journal of Small Business Management*, Vol. 18, n° 3, juillet, p. 17-24.

WOOT (de) P. (1998), « Préface », in R. Wtterwulghe (Dir.), *La PME, une entreprise humaine*, De Boeck & Larcier, Bruxelles