



## 12<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



# Caractéristiques personnelles de dirigeants et formation: quel impact sur la RSE en PME ?

---

### Agnès PARADAS

Maître de Conférences HDR Sciences  
de Gestion, MRM, Université de  
Montpellier 1, Université d'Avignon

---

---

### Christophe REVELLI

Professeur Assistant, Kedge Business  
School

---

---

### Jean-Marie COURRENT

Maître de Conférences HDR Sciences  
de Gestion, MRM, Université de  
Montpellier 1

---

### Résumé

L'enjeu de l'engagement des dirigeants de PME dans la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est croissant. Non seulement les PME représentent une part importante de l'économie mondiale, mais elles ont également des impacts majeurs en termes environnemental, social et vis-à-vis des communautés dans lesquelles elles s'insèrent. Permettre la mise en œuvre de la RSE dans les PME passe par la volonté des dirigeants. Ce constat conduit à s'interroger sur l'impact des caractéristiques des dirigeants sur le développement de pratiques responsables. Pour cela, une recherche empirique auprès de 212 dirigeants français et canadiens s'est intéressée à deux catégories de variables, l'une de nature intrinsèque représentée par l'âge et le sexe, et l'autre de nature extrinsèque renvoyant au niveau de formation et à des actions de sensibilisation à l'environnement. Les résultats montrent que si le sexe n'impacte pas les pratiques RSE, le niveau de formation et surtout les actions de sensibilisation sont significativement influentes. L'âge a également certaines influences qui seront discutées à travers la possible action de l'expérience.

### Mots clés

Éthique et responsabilité sociale des TPE/PME, entrepreneur

---

### Martine SPENCE

Professeur Sciences de  
Gestion, Université

---

### Caroline DEBRAY

Maître de Conférences  
Sciences de Gestion MRM,  
Université de Montpellier2

---

# Caractéristiques personnelles de dirigeants et formation : Quel impact sur la RSE en PME ?

## INTRODUCTION

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) actuelle suscite un intérêt croissant des différents acteurs économiques et des chercheurs. Deux courants permettent de comprendre cette RSE. D'une part, celui du Développement Durable (DD), défini comme le développement « that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs » (Rapport Brundtland – *Our Common Future* – United Nations – 1987) va faire l'objet d'une opérationnalisation à l'issue du sommet de Rio en 1992 à travers le *triple bottom line* : *Profit, People, Planet*. Depuis, les travaux se sont multipliés. Parris & Kates (2003) proposent une revue détaillée des nombreux indicateurs proposés pour ce terme, en pointant ses ambiguïtés. La déclinaison des catégories concernées identifie le plus souvent les responsabilités économique, environnementale, sociale et sociétale. D'autre part, le courant de la RSE repose sur une base historique fondée sur des principes éthiques et moraux, dont les origines remonteraient à Bowen (1953) qui publie un ouvrage destiné à sensibiliser les hommes d'affaires aux valeurs considérées comme désirables dans notre société. Le consensus récent concernant la norme ISO 26000 permet de rejoindre ces deux courants et de définir la RSE actuelle comme l'application volontaire des principes du développement durable dans la stratégie des organisations : « CSR is the responsibility of an organization for the impacts of its decision and activities on society and the environment, through transparency and ethical behavior that contributes to sustainable development, including health and welfare of society; takes into account the expectation of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behavior » (ISO 26000, 2010). Bien qu'aucune définition acceptée par tous n'ait émergé (Weber, 2008) la définition de la RSE proposée par le World Business Council on Sustainable Development (WBCSD, 2000)<sup>1</sup> comme « the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life », va dans le même sens que la précédente, tout en insistant sur l'importance de la contribution au bien-être des parties prenantes.

Les recherches sur le DD et la RSE concernent majoritairement les grandes firmes (Thornton & Byrd, 2013). Pourtant, les petites entreprises représentent une proportion très importante dans l'économie mondiale, en nombre et en emplois. L'impact de leur stratégie et de leurs

---

<sup>1</sup>WBCSD (World Business Council on Sustainable Development). (2000) Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. <http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&ObjectId=Mjg1> [14 July 2011].

comportements est donc évident, aussi bien en termes de protection de l'environnement que de respect des communautés (Hillary, 2000 ; Jenkins, 2009 ; Murillo & Lozano, 2006 ). Même si les déterminants de l'implication peuvent relever de différentes sources plus ou moins contraintes, le dirigeant, acteur de la gouvernance, a un rôle majeur dans les stratégies RSE de son entreprise, et cela dans les PME de différents pays (Graafland & al., 2012 ; Hsu & Cheng, 2012 ; Madueno & al., 2012 ).

Ainsi, les recherches récentes observant la place des dirigeants et leur lien avec la RSE sont de plus en plus nombreuses (voir par exemple Bos-Brouwers, 2010 ; Cassells & Lewis, 2011 ; Kuckertz & Wagner, 2010 ; Lähdesmäki, 2012 ; Madueño & al., 2012 ; Pacheco & al., 2010 ; Spence & al., 2011 ; Thornton & Byrd, 2013 ; Uhlaner & al., 2012) et mettent en exergue la forte hétérogénéité des entrepreneurs, déjà constatée dans la littérature générale sur les PME.

Les recherches tendent ainsi à s'intéresser à des éléments de profil de dirigeants de PME comme déterminants de l'engagement responsable. Parmi eux, certains relèvent de caractéristiques plutôt intrinsèques, comme l'âge ou le sexe (Buttner, 2001 ; Labelle & St-Pierre, 2010 ; Marta & al., 2008 ; Schaper, 2002 ; St-Pierre & al., 2011). Mais d'autres caractéristiques, de nature extrinsèque, peuvent être modifiées et constituer ainsi des leviers d'action. C'est en particulier le cas de la formation et/ ou de l'information (Graafland & al., 2012 ; Hsu & Cheng, 2012 ; Parry 2012 ; Schaper, 2002 ; Tilley, 1999), la formation pouvant concerner le niveau de formation mais aussi l'existence de formations / informations de sensibilisation aux enjeux de la responsabilité sociale.

Les publications traitant précisément de la relation entre des éléments de profils de dirigeants et les pratiques de RSE en PME sont rares. De plus nombreuses études existent sur les déterminants de profil et l'intention éthique et/ou l'attitude envers la RSE. Environ la moitié est constituée de recherches réalisées auprès d'échantillons d'étudiants. D'autres concernent des managers ou des employés, voire la population en général. Plus rares sont celles qui observent directement des dirigeants de PME. Les études auprès des étudiants sont biaisées car elles ne sont pas réalisées en situation et ignorent les facteurs externes qui peuvent modifier les perceptions éthiques (Deshpande, 1997 ; Tyson, 1992). Ainsi, les références concernant les étudiants doivent être écartées. Seules sont conservées les études qui observent des personnes en situation de travail et en particulier les dirigeants de PME.

Les travaux sur l'éthique sont bien plus nombreux que ceux sur la RSE. Il peut sembler délicat de confondre l'éthique et la RSE (Fassin & al., 2011), même si certains courants de la RSE comme les *business ethics*, le permettent. D'après Fassin & al. (2011), si l'éthique des affaires et la RSE ne peuvent pas être interchangeables, elles sont toutefois complémentaires. De plus, les quelques recherches s'intéressant aux relations entre profil et RSE se focalisant sur des intentions et non sur des pratiques, un écart important peut exister entre ce que les dirigeants affirment ou ce à quoi ils aspirent, et ce qu'ils font vraiment en matière de RSE (Cassels & Lewis, 2011 ; Schaper 2002 ; Tilley, 1999). Ainsi, l'étude de l'impact de deux catégories de caractéristiques de profils de

dirigeants de PME, sur les pratiques de RSE- définies comme une articulation de préoccupations sociales, environnementales et sociétales - revêt un intérêt certain sur le plan empirique et théorique.

Enfin, la différence entre ces deux catégories, intrinsèque et extrinsèque, permet également d'améliorer la compréhension de l'engagement responsable des dirigeants et constitue un intérêt pratique et managérial. Les enjeux de l'implémentation de la RSE dans les PME sont forts. Comprendre les caractéristiques intrinsèques peut permettre d'adapter le discours aux différentes populations d'âge et de sexe différents, si cela apparaît comme opportun. Mais pouvoir agir sur les représentations par le biais de sensibilisations ou de formations semble constituer un levier encore plus puissant (Ahmad & Ramayah, 2012 ; Bos-Brouwers, 2010 ; Hsu & Cheng, 2012 ; Kum-Lung & Teck-Chai, 2010 ; Petts & al., 1998).

Cet article présentera donc tout d'abord les débats théoriques existant autour des variables de profil mobilisées. La méthodologie de l'étude quantitative menée sur un échantillon de 212 dirigeants de PME françaises et canadiennes sera présentée ensuite. Les résultats obtenus seront alors discutés et permettront d'élaborer des conclusions à propos des différentes caractéristiques de profil et de leurs relations avec la mise-en-œuvre de la RSE.

## **1. DEVELOPPEMENT THEORIQUE**

### **1.1 Sexe du dirigeant et pratiques RSE**

La question de l'influence des valeurs féminines sur la stratégie d'entreprise (Olson & Currie, 1992) est fréquente et intéresse de nombreux chercheurs. La majorité des observations réalisées à propos de prédispositions plus ou moins favorables des femmes ou des hommes en matière éthique ou de RSE donnent des résultats allant dans deux directions : soit les femmes obtiennent des scores supérieurs et peuvent être considérées comme plus concernées que les hommes, soit les analyses ne permettent pas d'identifier de différences significatives. Très rares sont les recherches qui concluent à une supériorité masculine (Dutta & Banerjee, 2011).

Les pratiques effectives ayant été très peu explorées, la référence à des recherches plus élargies peut être justifiée. Le recours à l'observation d'orientations éthiques peut permettre de constater que les résultats sont nuancés. Une certaine partie des travaux concluent à des jugements ou des intentions plus éthiques des femmes parmi les responsables d'entreprises ou les managers (Amin & Banerjee, 2006 ; Ekin & Tezolmez, 1999 ; Ibrahim & al., 2009 ; Marta & al., 2008 ; Hsu & Cheng, 2012 ; Dawson & al., 2002) comme parmi les employés (Schaefer & Welker, 1994 ; Singhapakdi & al., 1999 ; Valentine & Rittenburg, 2007). Une autre partie ne permet pas de conclure à une supériorité (Brady & Wheeler, 1996 ; Cole & Smith, 1996 ; Deshpande, 1997 ; Ergeneli & Arıkan, 2002 ; Fraedrich, 1993). Par contre les quelques enquêtes concernant plus précisément la RSE dans les PME montrent une préoccupation féminine plus marquée. Une étude auprès de 490 dirigeants de PME montre que les femmes ont globalement une sensibilité accrue à

l'ensemble des pratiques RSE (Labelle & St-Pierre, 2010) et une autre, auprès de 433 chefs d'entreprises indique que les femmes auraient une attitude plus favorable au développement durable que les hommes (St-Pierre & al., 2011). De plus, les femmes auraient une vision plus large du rôle de l'entreprise en termes de RSE dans la société (Riddle&Ayyagari, 2011).

Dans les domaines plus précis des relations sociales, il semble très clairement que les femmes aient une tendance à diriger de manière plus participative et démocratique (Buttner, 2001, observe 117 entrepreneurs). Dawson (1997) constate même des différences d'éthique entre hommes et femmes dans le domaine relationnel alors qu'elle n'en relève pas dans les domaines non relationnels. Il semblerait que les femmes leaders décrivent leur leadership différemment : les femmes utiliseraient plus le leadership participatif, les encouragements, le charisme et les contacts (pouvoir personnel) alors que les hommes utiliseraient plus la position, le titre et l'autorité (pouvoir de structure) (Rosener, 1990). De manière plus précise, il semble que la discrimination (Serwinek, 1992 ; Weeks& al, 1999) et les conditions de travail (Graafland&al., 2012) soient des éléments beaucoup plus sensibles pour les femmes que pour les hommes, peut-être parce qu'elles se sentent plus directement concernées.

La partie des relations avec la communauté est également traitée par quelques études, qui montrent une tendance à une plus grande sensibilité éthique envers les parties prenantes (Blodgett&al.,2001), même si cette sensibilité est quand même supérieure envers les salariés qu'envers la société extérieure (Simga-Mugan& al., 2005). Quelques éléments sont quelquefois mis en évidence, comme par exemple la santé liée aux produits (Weeks&al., 1999), ce qui peut se comprendre par une implication encore majoritaire des femmes dans l'organisation de la maison.

C'est dans le domaine de l'environnement que les résultats sont les plus nuancés. Weeks& al. (1999) trouvent que chez les travailleurs, les femmes auraient un comportement éthique supérieur en ce qui concerne la violation des standards de pollution. Mais d'autres chercheurs ne parviennent pas à des conclusions qui différencieraient les hommes et les femmes en matière de comportement environnemental (Hines&al., 1986 ; Schaper 2002 ; Schahn&Holzer, 1990).

Cela conduit à proposer la première série d'hypothèses sur le lien entre RSE et sexe des dirigeants.

Hyp 1 : Les femmes dirigeantes développent davantage de pratiques RSE que les hommes.

Hyp 1a : Les femmes dirigeantes développent des pratiques plus responsables vis-à-vis de l'environnement que les hommes.

Hyp 1b : Les femmes dirigeantes développent des pratiques plus responsables socialement que les hommes.

Hyp 1c : Les femmes dirigeantes développent des pratiques plus responsables envers la communauté que les hommes.

## 1.2 Age du dirigeant et pratiques RSE

L'âge des dirigeants est une autre variable souvent explorée en lien avec l'éthique et la RSE, même si les travaux sont moins nombreux que ceux sur le genre. Si certains auteurs ne concluent pas à des différences de jugement éthique chez les managers ou les dirigeants (Ekin&Tezolmez, 1999 ; Fraedrich 1993), d'autres auteurs reconnaissent dans l'âge un puissant déterminant de prédispositions éthiques des personnes (Brady& Wheeler, 1996 ; Serwinek, 1992).

Les managers ou les travailleurs plus âgés semblent montrer des prédispositions éthiques supérieures à leurs jeunes collègues (Cole & Smith 1996 ; Dawson, 1997 ;Deshpande 1997 ; Ede&al., 2000). Une relation positive entre l'âge et le comportement éthique est d'ailleurs constatée par Madueño& al. (2012) dans une revue de littérature. Ces tendances se retrouvent dans les travaux de Labelle & St-Pierre (2010) qui concluent que les dirigeants de PME les plus âgés montrent une sensibilité accrue à l'ensemble des pratiques du DD où ceux de Graafland et al. (2012) montrant que l'âge a une influence positive sur la contribution à la RSE, les managers et employés plus âgés contribuant davantage à la RSE que les plus jeunes.Dawson &al.,(2002) interprètent cette tendance par le fait que les plus de 50 ans sembleraient montrer une plus grande expérience face à la conséquence de leurs actions.

Par exemple, Labelle & St-Pierre (2010) affirment que les plus âgés seraient plus aptes à apprécier les économies réalisables par les innovations environnementales. Pour Petts& al. (1998), l'âge apparaît comme ayant un impact sur les attitudes environnementales, les jeunes paraissant moins concernés. Les préoccupations et actions environnementales donnent d'ailleurs lieu à davantage d'observations que les autres piliers du DD. Dans ce cadre, tout comme Cassells& Lewis (2011) qui ne notent pas de différences liées à l'âge en ce qui concerne les attitudes envers l'environnement, Schaper (2002) rejette l'hypothèse d'une plus grande performance environnementale des plus jeunes dirigeants de pharmacies observés. Car en effet, le bon sens pourrait amener à penser que les tendances RSE sont relativement modernes et que les plus jeunes pourraient y être plus sensibles, leur préoccupation pouvant être davantage environnementale que sociale (Hines&al., 1986). Mais les conclusions vont beaucoup plus dans le sens d'une plus grande préoccupation des plus âgés en matière de RSE.

Le second groupe d'hypothèses se présentera de la façon suivante :

Hyp 2 : Les dirigeants les plus âgés développent davantage de pratiques RSE que les plus jeunes.

Hyp 2a : Les dirigeants les plus âgés développent des pratiques plus responsables vis-à-vis de l'environnement que les plus jeunes.

Hyp 2b : Les dirigeants les plus âgés développent des pratiques plus responsables socialement que les plus jeunes.

Hyp 2c : Les dirigeants les plus âgés développent des pratiques plus responsables envers la communauté que les plus jeunes.

### **1.3 Sensibilisation environnementale et pratiques RSE**

Pour Bos-Brouwers(2010), les programmes de formation formelle et informelle jouent un rôle essentiel dans la réussite de l'innovation RSE, le dirigeant restant un pivot de cette innovation. Certains dirigeants perçoivent la formation comme un catalyseur de pratiques environnementales telles que le tri des déchets ou les économies de flux. La formation est alors un support précieux dans des structures qui manquent de ressources et peuvent ainsi les développer en interne. La sensibilisation a donc un rôle majeur sur les pratiques en permettant une prise de conscience et une identification des comportements environnementaux pertinents (Petts& al. 1998) et la formation environnementale est nécessaire à l'amélioration de la performance environnementale (Brammer&al., 2012 ; Del Brio &Junquera, 2003).

Il est toutefois intéressant de constater que les formations de sensibilisation à l'environnement ne débouchent pas seulement sur des améliorations environnementales. Garavan& al. (2010) citent Cook &Seith (1992) qui montrent que les formations environnementales apportent des bénéfices significatifs, particulièrement en termes d'impact sur la motivation des employés et la clarification des rôles dans la mise en place de pratiques RSE. Elles améliorent aussi l'engagement des salariés. Par prolongement, elles peuvent logiquement avoir des impacts sur des aspects plus sociaux ou sociétaux de la RSE. Hui& al. (2001) montrent également que l'éducation environnementale permet aux employés de mieux s'appropriier les questions environnementales et améliore l'adhésion des salariés à l'organisation. Donc finalement, la formation au DD influencerait les attitudes. Dans une étude concernant des entrepreneurs en création de start-up, Lourenço & al. (2012) affirment que l'éducation entrepreneuriale au DD influence les attitudes, et cela d'autant plus que les formateurs sauront montrer les avantages pouvant être retirés d'un comportement socialement responsable. Plus globalement, pour Ahmad &Ramayah(2012), les programmes de formation envers les dirigeants de PME peuvent montrer que les relations entre la planification stratégique, l'éthique et la responsabilité sociale de l'entrepreneur sont de grande importance.

La sensibilisation environnementale peut également passer par des modes plus informels de formation ou par l'information ciblée. L'écart entre les intentions des dirigeants et les pratiques effectives peut être attribué à un manque d'information sur le management environnemental et la RSE (Fassin&al., 2011 ; Longenecker& al., 1989 ; Thompson & Smith, 1991). L'information et les mesures de formation –sensibilisation pour les PME aurait ainsi un rôle sur la performance environnementale des PME (Palmer & France,1998 ; Schaper, 2002). Tilley (1999) suggère également que l'accès à une information environnementale est une clé déterminante pour

l'engagement environnemental. Et d'après Parry (2012), le niveau d'information disponible pour les dirigeants est significativement relié au développement d'activités vertes dans l'entreprise.

Les hypothèses pouvant être proposées sont les suivantes :

Hyp 3 : les dirigeants ayant eu accès à des actions de sensibilisation environnementale développent davantage de pratiques RSE.

Hyp 3a : les dirigeants ayant eu accès à des actions de sensibilisation environnementale développent davantage de pratiques environnementales.

Hyp 3b : les dirigeants ayant eu accès à des actions de sensibilisation environnementale développent davantage de pratiques sociales.

Hyp 3c : les dirigeants ayant eu accès à des actions de sensibilisation environnementale développent davantage de pratiques envers la communauté.

#### **1.4 Niveau d'éducation et pratiques RSE**

Les avis concernant l'influence des niveaux d'éducation sur l'éthique sont assez partagés. Kum-Lung & Teck-Chai (2010), observant des managers et des étudiants plus ou moins formés concluent que les plus formés montrent des scores plus élevés en termes d'éthique des affaires et que les moins éduqués seraient les moins éthiques. Les individus qui ont un plus haut niveau d'éducation tendraient à être plus éthiques parce qu'ils ont reçu une éducation formelle et ont plus de ressources en main pour fonder leur jugement sur un comportement éthique. D'après May & al. (2009), l'éducation (et en particulier des programmes incluant l'éthique des affaires) aiderait l'individu à décider ce qui est acceptable ou non. Ce serait finalement davantage en permettant à l'individu de se sortir de problèmes moraux complexes et en l'encourageant à tenir bon avec ses convictions qu'il serait plus enclin à développer des comportements éthiques. Certains auteurs vont trouver des différences beaucoup moins marquées, comme Deshpande (1997) qui ne décèle qu'une différence significative (gonflement des notes de frais) qui tendrait à indiquer que les plus hauts niveaux de formation de managers intermédiaires induisent des pratiques plus éthiques. D'autres vont conclure à l'impossibilité de trouver des liens significatifs, qu'il soit question des dirigeants d'entreprises (Dawson & al., 2002 ; Fraedrich, 1993), des managers (Ekin & Tezolmez, 1999) ou des employés (Serwinek, 1992 ; Singhapakdi & al., 1999).

Concernant les valeurs RSE, Waldman & al. (2006) indiquent que le niveau d'éducation du propriétaire ou de l'actionnaire est significatif relativement aux valeurs RSE. Hsu & Cheng (2012) vont dans le même sens en indiquant que les niveaux d'éducation des propriétaires dirigeants étudiés ont un effet marqué sur les initiatives RSE. L'impact serait plus fort pour les dirigeants les plus formés. Le niveau d'éducation des managers apparaît pour les auteurs comme un facteur vital de promotion du développement de la RSE. Leur conclusion est qu'il y a peut-être plus de cours d'éthique des affaires ou de RSE dans les niveaux plus élevés. Par contre,



Labelle & St-Pierre (2010) n'apportent pas d'information à propos d'un rôle éventuel des niveaux de formation des 490 dirigeants de PME observés.

Dans son étude, Schaper (2002) rejette l'hypothèse selon laquelle un plus haut niveau d'éducation permet une performance environnementale supérieure, pourtant, les conclusions de la méta-analyse de Hines et al. (1986) peuvent laisser penser que les variables associées à des comportements responsables sont bien liées à de plus hauts niveaux d'éducation.

Enfin, concernant plutôt les pratiques sociales et selon Buttner (2001), le haut niveau d'éducation des entrepreneurs tendrait à leur faire adopter un management plus participatif et démocratique.

Les dernières hypothèses à tester seront les suivantes :

Hyp 4 : les dirigeants ayant un plus haut niveau d'éducation développent davantage de pratiques RSE.

Hyp 4a : les dirigeants ayant un plus haut niveau d'éducation développent davantage de pratiques environnementales.

Hyp 4b : les dirigeants ayant un plus haut niveau d'éducation développent davantage de pratiques sociales.

Hyp 4c : les dirigeants ayant un plus haut niveau d'éducation développent davantage de pratiques envers la communauté.

## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1 Échantillon et collecte des données**

Les données utilisées dans le cadre de cette étude sont extraites d'un questionnaire ayant pour objectif de proposer des solutions adaptées pour aider les PME dans la mise en place pratique d'actions RSE. Ce questionnaire a été administré en 2011 auprès de dirigeants de PME françaises et canadiennes<sup>2</sup>.

Le questionnaire comporte 61 questions centrées autour des caractéristiques de l'entreprise et du dirigeant ainsi que des pratiques RSE de l'entreprise. L'ensemble des secteurs d'activité sont représentés au sein de cette enquête, et les questionnaires ont été administrés auprès des dirigeants en face à face, évitant ainsi les problèmes relatifs à l'administration de questionnaires par e-mail, téléphone ou courrier postal pouvant engager des non-réponses ou des biais sur l'identité réelle du répondant. De plus, l'interview en face à face permet de collecter des opinions divergentes sur la RSE, pouvant aller de celle du dirigeant n'étant pas du tout impliqué dans des

---

<sup>2</sup> Le terme PME est défini selon la recommandation de la Commission de l'Union Européenne 2003/361/EC : « entreprise autonome qui emploie moins de 250 personnes, avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros, dont le total bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros, et qui ne détient pas plus de 25% de parts dans une autre entreprise et qui n'est pas détenue par une entreprise ou organisme public pour plus de 25% ».

pratiques environnementales, sociales ou sociétales à celles du dirigeant démontrant une implication et une prise en compte des pratiques très fortes.

A la fin de la campagne d'interviews, 307 participants étaient recensés au sein de l'échantillon. Les questionnaires présentant trop de non-réponses et dont les variables à exploiter dans le cadre de l'expérimentation n'étaient pas ou peu renseignées, ont été exclus. Ainsi, l'échantillon final totalise 212 participants (dirigeants de PME ayant répondu à l'enquête), dont 139 français et 73 canadiens, et présente une diversité en termes de secteurs d'activité, de taille de l'entreprise ou d'âge du dirigeant. Le tableau proposé en annexe 1 présente les statistiques descriptives de l'échantillon.

L'échantillon révèle une certaine homogénéité dans la répartition des effectifs par modalité. De manière globale, le profil type de l'entreprise ciblée se dessine autour d'une entreprise française de services aux professionnels, employant entre 5 et 9 salariés, existant depuis plus de 19 ans et dont le dirigeant est âgé entre 45 et 54 ans. Si l'échantillon respecte globalement la distribution globale des entreprises dans les communautés observées, il est nécessaire de noter toutefois que les entreprises jeunes (moins de 4 ans) et n'employant pas de salariés (0 salariés) sont délibérément peu représentées, principalement en raison de leur absence de prise en compte des enjeux sociaux (conditions de travail des salariés), dimension incontournable du concept de RSE.

## 2.2 Définition et mesure des variables expérimentales

*Pratiques « développement durable » des dirigeants de PME.* Les pratiques en développement durable des dirigeants de PME sont décrites selon trois dimensions : environnementale, sociale et sociétale (engagement dans la communauté). Ces dimensions correspondent aux enjeux actuels de la RSE tels que décrits par exemple par les agences de notation extra-financières (Ernult&Ashta, 2008). Il s'agit donc de mesurer seulement le degré d'importance de prise en compte et d'application des pratiques RSE au sein des PME, et est exclue de notre recherche la mesure du degré d'implication et d'intégration stratégique du concept au sein de l'entreprise.

Les pratiques mesurées au sein des trois dimensions sont référencés en annexe 2. Concernant la dimension environnementale (ENV), les pratiques identifiées s'articulent autour du tri des déchets, de leur réutilisation, de l'utilisation d'énergies renouvelables et de méthodes peu ou pas polluantes, de l'économie d'eau et d'énergie, ainsi que de la prise en compte de l'impact des produits utilisés sur l'environnement durant leur cycle de vie (écoconception). Concernant la dimension sociale (SOC), les items étudiés sont l'investissement dans la formation du personnel, l'investissement dans la sécurité au travail, la prise en compte de la diversité (âge, sexe, handicap), l'amélioration des conditions de travail et la mise en place de système de participation et intéressement aux bénéficiaires. Concernant la dimension sociétale ou communautaire (COMM), les modalités sont centrées autour de la prise en compte d'un recrutement local ou régional, d'un approvisionnement local ou régional, de l'engagement dans des actions d'intérêt collectif

(sponsoring, mécénat) et de la mise en place de partenariats locaux (ONG, entreprise, associations). *In fine*, les trois dimensions (ENV, SOC, COMM) englobent 15 items tous mesurés sur une échelle de Likert à 5 points (de « jamais » à « systématiquement »). Les scores pour chacune des trois dimensions sont basés sur la moyenne des items composant la dimension (sur une échelle de Likert à 5 points).

Plusieurs tests de fiabilité ont été effectués pour vérifier la cohérence du construit des échelles de mesure utilisées pour estimer les niveaux de pratiques RSE des dirigeants de PME. Il est possible de conclure que ces échelles sont fiables, puisque l'Alpha de Cronbach estimé pour les 15 items (3 dimensions) est de 0,76 ( $> 0,7$ ) est que les 15 alphas de Cronbach estimés après chaque retrait d'item s'inscrivent dans l'intervalle [0,74 ; 0,78]. Par ailleurs, les indices KMO extraits d'une analyse factorielle sont compris entre 0,51 et 0,84 (13 items sur 15 ont une valeur supérieure à 0,72). Ces résultats sont significatifs, notamment pour l'alpha de Cronbach, puisqu'ils se situent au dessus du seuil de 0,5 requis pour les recherches exploratoires comme la notre et pas trop proches de la valeur 1, ce qui indiquerait une trop forte corrélation entre les variables (Peterson, 1994).

*Profil du dirigeant de PME.* La variable « Sexe » (SEX) se définit comme une variable catégorielle binaire codée de manière dichotomique (1 si homme et 0 si femme). Au sein de l'échantillon de 212 dirigeants d'entreprise, sont recensés 170 hommes (80,2%) et 42 femmes (19,8%). La variable « Âge du dirigeant » (MAN.AGE) se définit comme une variable qualitative ordinale qui intègre 4 tranches d'âge : « moins de 35 ans » (<35YEARS), « 35-44 ans » (35-44YEARS), « 45-54 ans » (45-54YEARS) et « 55 ans et plus » ( $\geq 55$ YEARS). Elle est mesurée par l'âge du dirigeant au moment où celui-ci a répondu au questionnaire.

*Niveau de formation du dirigeant de PME.* Deux variables sont considérées comme pouvant définir le niveau de formation du dirigeant de PME sondé. La première mesure si le dirigeant a bénéficié d'une formation spécifique ou d'une sensibilisation/information dans le domaine de l'environnement (ENV.SPE). Cette variable est une variable catégorielle binaire codée de manière dichotomique (1 si le dirigeant a bénéficié d'une formation, 0 s'il n'en a pas bénéficié). La seconde variable définit le niveau d'études du dirigeant de PME (MAN.EDUC). Cette variable qualitative ordinale est mesurée selon 4 classes : « autodidacte » ou n'ayant réalisé aucune étude (NO.EDUCATION), « secondaire ou bac » (HIGH.SCHOOL.DEGREE), « bac+3 » (BACHELOR.DEGREE) et « bac+5 (MASTER.DEGREE). Le niveau d'études est celui du dirigeant au moment où ce dernier a répondu au questionnaire.

*Caractéristiques de l'entreprise.* Deux variables définissent les spécificités de l'entreprise : la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. La taille de l'entreprise (FIRM.SIZE) est une variable quantitative exprimée en nombre de salariés équivalent temps plein sur la dernière année d'activité. Le secteur d'activité (SECTOR) est une variable catégorielle divisée en 5 classes ou secteurs : « production », « Commerce de gros », « Commerce de détail », « Services » et « Autres services ». Le secteur « Production » inclut toutes les activités de fabrication,

transformation et construction. Le « Commerce de gros » s'inscrit dans une logique d'échanges avec des professionnels et entreprises, tandis que le secteur « Commerce de détail » regroupe les entreprises développant une activité en lien avec une clientèle de particuliers. Les « Services » s'inscrivent dans une logique de services aux professionnels (conseil et expertise, ingénierie, services aux entreprises et industries...). La catégorie « Autres services » inclut les services aux particuliers et ménages (nettoyage et réparation, santé, logement...). L'objectif était d'identifier des secteurs d'activité représentatifs des PME (production, ventes, services) afin de pouvoir les croiser avec des types de client différents (entreprises, organismes publics, ménages), ceci dans le but d'obtenir une représentation significative des types d'acteurs les plus influents dans l'univers des PME. Les activités industrielles lourdes et les activités commerciales écologiques ne sont pas représentées dans l'échantillon.

### 3. ANALYSE ET RESULTATS

#### 3.1 Les variables

*Variables dépendantes.* Dans le cadre de nos hypothèses, les variables dépendantes sont systématiquement représentées par les pratiques RSE (ENV, SOC, COMM).

*Variables indépendantes.* Dans le cadre des hypothèses H1, la variable indépendante est représentée par la variable SEX. Nous cherchons donc ici à évaluer de manière générale si le sexe a un effet sur la prise en compte des pratiques RSE, en identifiant s'il existe des différences de pratique entre les hommes et les femmes. Dans le cadre des hypothèses H2, la variable dépendante est représentée par la variable MAN.AGE et ses 4 classes (<35YEARS, 35-44YEARS, 45-54YEARS et ≥ 55YEARS). Les hypothèses H3 et H4 mobilisent respectivement comme variable indépendante les variables ENV.SPE et les différentes classes de la variable MAN.EDUC (NO.EDUCATION, HIGH.SCHOOL.DEGREE, BACHELOR.DEGREE et MASTER.DEGREE).

*Variables de contrôle.* Face à l'hétérogénéité des répondants et à la diversité de notre échantillon, nous considérons deux variables de contrôle au sein de nos différentes expérimentations, principalement centrées autour des caractéristiques de l'entreprise : la taille et le secteur.

Si l'impact de la taille sur la RSE est reconnu, il est également ambigu (Lepoutre&Heene, 2006; Parry, 2012; Uhlener et al.,2012). Pour certains, la taille sera plus déterminante pour les aspects sociétaux qu'environnementaux (Labelle & St-Pierre, 2010), pour d'autres, les PE sont plus activement impliquées dans la qualité environnementale que dans les aspects sociaux (Graafland et al., 2012). D'autres contradictions peuvent émerger : certains chercheurs concluent que les plus petites entreprises sont moins en mesure d'implémenter la RSE, principalement par manque de ressources (Marta & al., 2008 ; Perrini& al., 2007 ; Schaefer & Welker, 1994 ; Schaper, 2002) d'autres affirment que la petite taille apporte de la flexibilité (Mirvis,1994) ou une proximité (Madueno& al., 2012) favorables à la RSE (Graafland& al. 2012). D'autres, comme Hofmann &

al. (2012) ou Baumann & al. (2013) enfin tendraient à minimiser l'influence de la taille au profit d'autres variables.

Les conclusions liées à l'influence des secteurs sur l'engagement RSE sont également très diverses. Des auteurs ont trouvé des différences significatives en fonction des secteurs (Ergeneli&Arikan, 2002 ; Hofmann &al., 2012 ; Parry, 2012 ; Perrini& al., 2007) alors que d'autres non (Ekin&Tezolmez, 1999). Certains concluent que les secteurs les plus polluants s'engagent plus (Graafland&al., 2012) ou que les PME issues de secteurs plus tangibles sont davantage susceptibles d'introduire des pratiques de management environnemental que celles des autres secteurs (Uhlener& al., 2012). Les explications ou interprétations ne sont pas toujours évidentes.

Ainsi, dans le cadre de l'ensemble des hypothèses, les variables FIRM.SIZE et SECTOR sont neutralisées, ceci dans le but d'isoler l'influence réelle des variables indépendantes testées sur les pratiques RSE.

Pour tester l'ensemble des variables au sein des hypothèses, l'analyse de covariance multivariée (MANCOVA) est utilisée. Cela se justifie en cas de présence de variables de contrôle (covariants) et d'éventuelle multicollinéarité et fortes corrélations entre variables indépendantes (Hair&al., 1995).

### 3.2 Résultats

L'expérimentation intègre plusieurs variables dépendantes, indépendantes et de contrôle. Il convient donc de tester dans un premier temps la corrélation entre l'ensemble de ces variables et items (annexe 3). Les variables et items ne présentent pas de corrélations fortes (coefficient le plus élevé = 0,32 avec  $p$ -value < 0,05), cela renforçant la fiabilité du construit.

Par ailleurs, il n'existe pas de multicollinéarité entre les variables indépendantes (SEX, MAN.AGE, ENV.SPE et MAN.EDUC) puisque les valeurs issues de l'indicateur *variance inflation factor* (VIF) s'inscrivent toutes sous la valeur 1,07<sup>3</sup>.

Le tableau 1 ci-dessous reprend l'ensemble des résultats obtenus par la mesure de l'influence des variables indépendantes sur les pratiques RSE (ENV, SOC et COMM).

<sup>3</sup>Inférieures à la valeur critique 10 (Hair&Al., 1995), voire à la valeur 5 (Rogerson, 2001).

**Tableau 1 – Influence des caractéristiques du dirigeant de PME sur les pratiques RSE**

Independent variable		ENV			SOC			COMM			
		$\beta$	<i>t</i> -stat	<i>p</i> -value	$\beta$	<i>t</i> -stat	<i>p</i> -value	$\beta$	<i>t</i> -stat	<i>p</i> -value	
MANAGER'S PROFILE	SEX*	-0,103	-0,566	0,572	-0,720	-0,421	0,675	-0,166	-1,128	0,260	
	MAN.AGE	< 35 years	-0,627	-2,696	0,008	-0,274	-1,237	0,218	-0,372	-1,960	0,050
		35-44 years	-0,067	-0,397	0,692	-0,093	-0,589	0,556	0,125	0,921	0,358
		45-54 years	0,039	0,264	0,792	0,044	0,317	0,751	0,021	0,176	0,860
		≥ 55 years	0,380	2,139	0,034	0,200	1,186	0,237	0,040	0,275	0,784
MANAGER'S TRAINING AND EDUCATION	ENV.SPE**	0,761	2,898	0,004	0,781	3,178	0,002	0,746	3,539	0,000	
	MAN.EDUC	NO.EDUCATION	0,137	0,538	0,591	-0,339	-1,425	0,156	0,072	0,351	0,726
		HIGH.SCHOOL.DEGREE	0,143	0,923	0,357	0,098	0,673	0,502	-0,004	-0,032	0,974
		BACHELOR.DEGREE	-0,181	-1,122	0,263	0,250	1,660	0,098	-0,019	-0,147	0,884
		MASTER.DEGREE	-0,029	-0,180	0,857	0,281	1,868	0,063	-0,006	-0,043	0,966

Note : Le modèle intègre les variables de contrôle suivantes : FIRM.SIZE et SECTOR

\* La modalité de référence est la modalité « FEMALE » (femme).

\*\* La modalité de référence est la modalité « ENV.SPE OK »

Dans un premier temps, sont observés les résultats relatifs à l'influence du profil du dirigeant sur le degré de prise en compte des pratiques RSE. Il apparaît tout d'abord que la variable SEX n'influence pas les pratiques RSE, puisque les coefficients de régression observés sont non significatifs. Il n'émerge donc pas de différenciation « homme / femme » dans le niveau de considération des pratiques RSE des dirigeants de PME. Ce résultat permet ainsi de rejeter le groupe des hypothèses H1.

Par contre, il est possible d'affirmer que l'âge du dirigeant agit comme un facteur d'influence sur les pratiques RSE, et plus spécifiquement pour les pratiques environnementales et communautaires. Les dirigeants âgés de 55 ans et plus ( $\geq 55$  years) prennent significativement en compte les enjeux et contraintes environnementales ( $\beta = 0,380$  ;  $p$ -value  $< 0,05$ ), à l'inverse des jeunes dirigeants ( $< 35$  years) qui ont plutôt tendance à ne pas les considérer ( $\beta = -0,627$  ;  $p$ -value  $< 0,01$ ), au même titre que les enjeux communautaires ( $\beta = -0,372$  ;  $p$ -value =  $0,05$ ). Les classes d'âge intermédiaires (35-44 years et 45-54 years) ne présentent aucun résultat significatif sur les trois dimensions, ne permettant pas de conclure à une prise en compte effective des pratiques RSE. Les résultats issus du traitement de cette dernière variable permettent de valider partiellement le groupe des hypothèses H2. H2a et H2c sont validées en montrant une moindre considération environnementale et sociétale des plus jeunes (partiellement pour H2c) et une plus grande préoccupation environnementale de la part des plus âgés. Par contre, H2b est rejetée : l'âge n'influence pas les pratiques sociales au sein de l'entreprise.

Il est possible d'observer dans un second temps que le niveau de formation du dirigeant de PME sondé tend à jouer un rôle important dans le degré de prise en compte des pratiques RSE, et plus spécifiquement pour la variable ENV.SPE. En effet, lorsque le dirigeant a bénéficié d'une formation spécifique ou d'une sensibilisation dans le domaine de l'environnement, alors son niveau de considération pour les pratiques environnementales, sociales et communautaires est très élevé (respectivement  $\beta = 0,761$  avec  $p$ -value  $< 0,01$  ;  $\beta = 0,781$  avec  $p$ -value  $< 0,01$  et  $\beta = 0,746$  avec  $p$ -value  $< 0,01$ ). La robustesse de ces résultats permet de valider le groupe des hypothèses H3.

Il est également possible de conclure que le niveau d'études du dirigeant interrogé agit comme un facteur d'influence positif sur les pratiques sociales, et plus spécifiquement pour les dirigeants ayant un Bachelor's degree (3 ou 4 ans d'études supérieures) ou un Master's degree (5 ans d'études supérieures ou plus) (respectivement  $\beta = 0,250$  avec  $p$ -value  $< 0,1$  et  $\beta = 0,281$  avec  $p$ -value  $< 0,1$ ). A contrario, ces derniers ne prennent pas en compte de manière significative les enjeux environnementaux et communautaires, tandis que les résultats observés pour les dirigeants autodidactes ou titulaires d'un high-school's degree ne permettent pas de conclure à un quelconque degré de prise en compte ( $p$ -values non significatifs) de l'ensemble des trois dimensions. Les résultats issus du traitement de cette dernière variable ne permettent de valider que l'hypothèse H4b.

## DISCUSSION

Les résultats obtenus montrent que les **formations/ informations de sensibilisation** à l'environnement influencent significativement les pratiques environnementales, sociales et sociétales. Cela conforte les conclusions de Pedersen & Gwozdz (2014) pour qui la formation et l'éducation au management responsable constituent des outils pouvant agir sur les comportements de recherche d'opportunité en matière de RSE. Ce qui paraît le plus marquant dans ces résultats est que les formations concernant l'environnement influencent aussi le social et le sociétal. Il semble ainsi que c'est bien par une évolution des représentations que les pratiques peuvent changer, au-delà d'un contenu spécifique. La sensibilisation à l'environnement constituerait ainsi une porte d'entrée pour l'ensemble des pratiques RSE. Se préoccuper de l'environnement conduit rapidement à se poser la question du respect mais aussi de la coopération, des communautés environnantes et des salariés de l'entreprise.

D'autre part, le **niveau de formation** ne semble affecter que les pratiques sociales. Il semble plausible d'avancer que les cursus proposent des formations liées à la gestion des ressources humaines dans les programmes de plus haut niveau, ce qui tendrait à renforcer les conclusions précédentes montrant que les formations dédiées influencent les pratiques (Garavan & al., 2010). Peu de formations à l'environnement ou à l'attention envers la communauté sont proposées dans les cursus aujourd'hui. Il apparaît que l'implémentation de pratiques RSE dans les entreprises passe par une formation des dirigeants à ces enjeux (Lourenço & al., 2012 ; Murillo & Lozano, 2006) et cela depuis longtemps (Bird, 1996 ; Wehrmeyer, 1996). Ainsi, les établissements d'enseignement supérieur ont un rôle crucial à jouer dans la promotion des avantages des pratiques commerciales durables (Cotton & al., 2009 ; Junyent & Ciurana, 2008).

Jenkins (2009) et Pedersen & Gwozdz (2014) élargissent ces enjeux de formation des dirigeants ou des managers à des mesures plus globales et inter-reliées. Si la formation est nécessaire pour acquérir les compétences nécessaires pour saisir les opportunités liées à la RSE cela inclurait les formations des employés, les formations des consultants et les cursus de business school, tout comme le mentoring, les détachements, les partenariats et réseaux avec d'autres entreprises dans le partage des bonnes pratiques. Il est peu probable que l'avantage concurrentiel puisse être créé ou maintenu sans un apprentissage dans l'organisation. Ainsi, l'amélioration de la compréhension des enjeux de la RSE par les dirigeants semble essentielle (Ardichvili, 2012).

Les résultats précédents sont d'autant plus puissants que les variables intrinsèques semblent moins affecter les pratiques.

Tout d'abord, le **sexe** apparaît comme non influent. Ces résultats sont liés à des pratiques. Quelques travaux recensés concernant les comportements effectifs montrent la même difficulté à trouver des différences (Hines & al., 1986 ; Schaper 2002 ; Schahn & Holzer, 1990). Plusieurs études montrent que si les femmes se conforment à des attitudes ou des intentions attendues ou répondant à des normes sociales, elles se démarquent moins quand il s'agit de mettre en pratique



ces intentions. Cole et Smith (1996) observant 537 étudiants et 158 personnes d'expérience trouvent que s'il existe une différence de sexe chez les étudiants, elle n'existe plus chez les praticiens. Schahn&Holzer (1990) évoquent un lien entre préoccupation environnementale et genre mais pas entre comportement effectif et genre. Les théories relatives aux biais de désirabilité sociale (Roxas, 2012), plus forts chez les femmes (Dalton &Ortegreen, 2011), peuvent être avancées pour expliquer en partie ces tendances observées. Ces biais peuvent être renforcés par l'intégration de l'idée de socialisation du genre (Hunt, 1997 ; Ibrahim & al., 2009), ces différentes approches tendant finalement à montrer que si les femmes se conforment à des standards implicites et à l'image que l'on attend d'elles en termes de révélation d'intentions, ces attitudes ne sont pas toujours transformées dans les pratiques au sein d'un monde d'entrepreneurs reconnaissant beaucoup plus des valeurs masculines (Ahl, 2006 ; De Bruin& al., 2006 ; Olson&Currie, 1992). Le contexte peut ainsi avoir un rôle majeur dans la réalisation des actions (Hoffman, 1998).

Enfin, l'**âge** a un peu plus d'impact. Les plus âgés montrent des pratiques significativement plus développées en matière environnementale. Les plus jeunes semblent relativement moins développer des pratiques environnementales ou envers la communauté. Cela ne signifie peut-être pas qu'ils soient moins intéressés ou concernés, mais que ces pratiques ne s'élèvent pas au rang de leurs priorités.

Pour Dawson & al (2002), les niveaux éthiques augmentent avec l'âge et l'expérience, et Gadenne& al. (2009), Vives (2006), Schaper (2002) ou Valentine &Fleischman (2008) avancent que les dirigeants plus expérimentés seraient plus aptes à apprécier les économies réalisables par les innovations environnementales ou sociales. Il serait ainsi possible de relier l'âge à l'expérience, ce qui renforcerait les résultats trouvés en ce qui concerne la formation. Il s'agirait alors d'une formation informelle, sur le tas, un *learning by doing* (Graafland&al., 2012) des plus âgés, tendant à accroître la vision des conséquences des actions (Dawson & al., 2002) et donc finalement une meilleure perception des responsabilités. Selon Jayawarna& al. (2006), la plupart des auteurs qui se sont intéressés au sujet des déterminants du développement managérial, se sont focalisés sur les formations formelles. Or, même si la formation est un composant important, le développement managérial est un concept plus global. Il peut inclure, par exemple, l'expérience, et les apprentissages informels et sur le tas. Cole & Smith (1996) montrent d'ailleurs en élaborant un lien avec l'expérience que les jeunes arrivés ont des prédispositions éthiques inférieures.

#### 4. CONCLUSION ET PROLONGEMENTS

L'enquête s'est focalisée sur quatre variables particulières distinguées en deux catégories. Les résultats montrent assez clairement une prédominance de l'influence des variables extrinsèques que sont le niveau de formation et la sensibilisation aux enjeux environnementaux, au détriment de variables intrinsèques comme le sexe ou l'âge. Même si les recherches existantes ne traitent pas précisément des pratiques RSE (mais beaucoup plus des attitudes éthiques ou socialement

responsables) et qu'elles sont assez rares à s'intéresser aux dirigeants dans l'entreprise, elles se sont beaucoup plus focalisées sur les variables intrinsèques et apportent des conclusions peu tranchées. De plus, la recherche réalisée opère une comparaison entre les deux types de variables qui montre que les actions de formation et l'expérience sont plus influentes que les caractéristiques propres des personnes. Cela conduit à rejeter un certain déterminisme et ouvre des perspectives optimistes en matière de modification des représentations et des actions des dirigeants face à la RSE.

D'autres éléments, en lien avec l'enjeu de la formation et de l'évolution des représentations, en matière de RSE en PME, peuvent être discutés.

Les croyances et les valeurs personnelles des dirigeants sont reconnues comme des facteurs importants de motivation pour les pratiques de RSE en PME (Del Baldo, 2012 ; Fassin&al., 2011 ; Graafland& al., 2012 ; Hsu & Cheng, 2012, Parry 2012). Il semble alors opportun d'affirmer que des actions visant à sensibiliser les dirigeants aux avantages de la RSE sont nécessaires pour une meilleure implémentation. En ce domaine, deux approches sont possibles (Courrent& Gundolf, 2009; Spence &Rutherford, 2001). Certains affirment la nécessité de montrer l'utilité et les bénéfices économiques apportés par une démarche RSE (Lourenço &al., 2012). Par exemple, pour Cassells& Lewis (2011) les priorités sont données aux pratiques qui améliorent le bénéfice financier des PME plus qu'une motivation de protection de l'environnement. La problématique du manque de ressources est souvent avancée (Gerstenfeld& Roberts, 2000 ; Harms&al., 2010 ; Verheul, 1999) même si pour certains l'engagement ne dépend pas de la taille ou des ressources disponibles mais bien plus de la motivation des dirigeants (Baumann & al., 2013).

D'autres pensent qu'il s'agit de jouer sur la corde morale et de satisfaction personnelle de dirigeants (Ardichvili, 2012 ; Garavan&al., 2010 ; St-Pierre & al., 2011). De nombreux observateurs spécialistes de PME montrent d'ailleurs que les dirigeants ont souvent d'autres motivations que le profit dans leur activité entrepreneuriale (Klein &Kellermanns, 2008). Une approche complémentaire de ces deux orientations semble pertinente, à l'image des observations de Hammann& al. (2009) qui affirment que les valeurs des dirigeants comme la fiabilité ou l'honnêteté peuvent permettre de créer plus de valeur ajoutée.

Une autre variable déterminante venant renforcer les observations de cette recherche est l'existence de réseaux et l'encastrement. Les réseaux peuvent jouer un rôle d'information majeur pour faire évoluer les représentations RSE des dirigeants (Fassin&al., 2011 ; Parry 2012). Selon Del Baldo (2012), l'engagement RSE provient de l'encastrement dans l'environnement socio-économique local et le réseau et la relation avec la communauté locale serait un élément déterminant de pratiques RSE en PME (Murillo &Lozano 2006 ; Madueno&al., 2012 ; Tilley (1999). Selon Boiarsky& al. (1999) les dirigeants de PME préfèrent d'ailleurs obtenir l'information par leurs fournisseurs, des publications auxquelles ils adhèrent et d'autres entreprises. Ils sont moins attirés par les informations institutionnelles et les mass médias.

Enfin, il s'agirait de s'interroger à propos de caractéristiques rendant spécifique la situation des PME, comme la situation d'entreprise familiale (Berger-Douce et Deschamps, 2012) qui peut induire certaines valeurs et représentations particulières orientant l'engagement. Dans un autre registre, une PME reprise hérite d'une certaine culture qui va fortement influencer les pratiques des dirigeants. Face à ces deux situations observées fréquemment en petite entreprise, il serait ainsi intéressant d'observer l'importance de la dimension culturelle et de sa transmission dans la mise en place de pratiques responsables.

Finalement, s'il semble assez évident que les variables déterminantes sont multiples et inter-reliées, les résultats de la recherche accordent toutefois une place importante à la formation et l'expérience.

### BIBLIOGRAPHIE

- Ahl A. (2006), « Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Direction », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (5), 595-621.
- Ahmad N.H., Ramayah T. (2012), "Does the Notion of 'Doing Well by Doing Good' Prevail Among Entrepreneurial Ventures in a Developing Nation?", *Journal of Business Ethics*, 106, 479-490.
- Amin M.R., Banerjee S. (2006), "Comparative Small Business: Toward A Model", *International Business & Economics Research Journal*, 5(2), 25-34.
- Ardichvili A. (2012), "Sustainability or limitless expansion: paradigm shift in HRD practice and teaching", *European Journal of Training and Development*, 36 (9), 873-887.
- Baumann-Pauly D., Wickert C., Spence L.J., Scherer A.G. (2013), "Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters", *Journal of Business Ethics*, 115, 693-705.
- Berger-Douce S., Deschamps B. (2012), "La RSE en PME, un facteur de développementstratégique après une succession familiale?", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25, (1), p. 75-91.
- Bird A. (1996), "Training for environmental improvement", In W. Wehrmeyer (Ed.), *Greening people: Human resources and environmental management*, Sheffield, UK: Greenleaf.
- Blodgett J.G., Lu L-C., Rose G.M., Vitell S.J. (2001), "Ethical Sensitivity to Stakeholder Interests: A Cross- Cultural Comparison", *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(2), 190-202.
- Boiarsky G., Long M., Zimmerman D.E. (1999), "Pollution-prevention information campaigns for small businesses : an audience analysis", *Journal of Environmental Education*, 30(3), 29-37.
- Bos-Brouwers H. (2010), "Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice", *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 417-435.
- Brady F.N., Wheeler G.E. (1996), "An empirical study of ethical predispositions", *Journal of Business Ethics*, 15(9), 927-940.

- Brammer S., Hojmosse S., Marchant K. (2012), "Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits", *Business Strategy and the Environment*, 21, 423-434.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.
- Buttner E.H. (2001), "Examining female entrepreneurs' management style : an application of a relational frame", *Journal of Business Ethics*, 29(3), 253-269.
- Cassells S., Lewis K. (2011), "SMEs and Environmental Responsibility: Do Actions Reflect Attitudes?", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 186-199.
- Cole B.C., Smith D.L. (1996), « Perceptions of business ethics : students vs.business people », *Journal of Business Ethics*, 15(8), 889-896.
- Cook J., Seith B. J. (1992), "Designing an effective environmental training program", *Journal of Environmental Regulation*, 2(1), 53-62.
- Cotton D., Bailey U., Warren M., Bissell S. (2009), « Revolutions and second-best solutions: Education for sustainable development in higher education », *Studies in Higher Education* 34(7), 719-733.
- Courrent J.-M., Gundolf K. (2009), "Proximity and Micro-Enterprise Manager's Ethics: A French Empirical Study of Responsible Business Attitudes," *Journal of Business Ethics*, 88(4), 749-762.
- Dalton D., Ortegren M. (2011), "Gender Differences in Ethics Research: The Importance of Controlling for the Social Desirability Response Bias", *Journal of Business Ethics*, 103, 73-93.
- Dawson L.M. (1997), "Ethical differences between men and women in the sales profession", *Journal of Business Ethics*, 16(11), 1143-1152.
- Dawson S., Breen J., Satyen L. (2002), "The ethical outlook of micro business operators", *Journal of Small Business Management*, 40(4), 302-313.
- De Bruin A., Brush C.G., Welter F. (2006), « Introduction to the special issue: towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30 (5), p. 585-593.
- Del Baldo M. (2012), "Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: the experience of some "spirited businesses"", *Journal of Management & Governance*, 16(1), 1-36.
- Del Brío J., Junquera B. (2003), « A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies », *Technovation*, 23(12), 939-948.
- Deshpande S.P. (1997), « Managers' perception of proper ethical conduct : The effect of sex, age, and level of education », *Journal of Business Ethics*, 16(1), 79-85.
- Dutta S., Banerjee S. (2011), « Ethical practices towards employees in small enterprises : a quantitative index », *International Journal of Business Management & Economic Research*, 2(3), 205-221.
- Ede F.O., Panigrahi B., Stuart J., Calcich S. (2000), "Ethics in small minority businesses", *Journal of Business Ethics*, 26(2), 133-146.

- Ekin M.G.S., Tezolmez S.H. (1999), "Business ethics in Turkey : An empirical investigation with special emphasis on gender", *Journal of Business Ethics*, 18(1), 17-33.
- Ergeneli A., Arikan S. (2002), "Gender differences in ethical perceptions of salespeople : an empirical examination in Turkey", *Journal of Business Ethics*, 40(3), 247-260.
- Ernult J., Ashta A. (2008), "How to Measure Global Sustainable Performance in a Service Enterprise? A Case Study of the Credibility of Vigeo's Rating of Caisses'Epargne", *Journal of Services Research, Special Issue*, 101-123.
- Fassin Y., Van Rossem A., Buelens M. (2011), « Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts », *Journal of Business Ethics*, 98, 425-453.
- Fraedrich J.P. (1993), « The ethical behavior of retail managers », *Journal of Business Ethics*, 12(3), 207-218.
- Gadenne D.L., Kennedy J., McKeiver C. (2008), « An empirical study of environmental awerness and practices in SMEs », *Journal of Business Ethics*, 84, 45-63.
- Garavan T.N., Heraty N., Rock A., Dalton E.(2010), « Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in Organizations: A Typology of HRD Interventions », *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 587-613.
- Gerstenfeld A., Roberts H. (2000), "Size matters", in Hillary (Ed.), *Small and medium Enterprises and the environment*, 106-118, Sheffield, Greenleaf.
- Graafland J., Mazereeuw-Van der Duijn Schouten C. (2012), « Motives for Corporate Social Responsibility », *De Economist*, 160, 377-396.
- Hair J.F. Jr., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C. (1995), *Multivariate Data Analysis (3rd ed)*. New York: McMillan.
- Hammann E., Habisch A., Pechlaner H. (2009), "Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies", *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), 37-51.
- Hillary R. (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment: Business Imperatives*, Sheffield, UK, Greenleaf.
- Hines J.M., Hungerford H.R., Tomera A.N. (1986), "Analysis and synthesis of research on responsible environmental behaviour: A meta-analysis", *Journal of Environmental Education*, 18(2), 1-8.
- Hoffman J. (1998), "Are Women Really More Ethical Than Men? Maybe it depends on the Situation", *Journal of Managerial Issues*, 10, 60-73.
- Hofmann K.H., Theyel G., Wood C.H. (2012), "Identifying Firm Capabilities as Drivers of Environmental Management and Sustainability Practices – Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers", *Business Strategy and the Environment*, 21, 530-545.
- Hsu J.L., Cheng M.C. (2012), "What prompts small and medium enterprises to engage in corporate social responsibility ?A study from Taiwan", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 288-305.

- Hui I.K., Chan A. H.S., Pun K.F. (2001), "A study of the environmental management system implementation practices", *Journal of Cleaner Production*, 9, 269-276.
- Hunt, A. (1997), "Are Women more Ethical than Men?", *Baylor Business Review*, 15(1), p. 7.
- Ibrahim N., Angelidis J., Tomic I.M. (2009), "Managers' Attitudes Toward Codes of Ethics: Are There Gender Differences?", *Journal of Business Ethics*, 90, 343-353.
- Jayawarna D., Macpherson A., Wilson A. (2006), "Managers' perceptions of management development needs in manufacturing SMEs", *Education & Training*, 48 (8/9), 666-681.
- Jenkins H. (2009), "A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Business Ethics*, 18(1), 21-36.
- Junyent M., Ciurana A.M. (2008), «Education for sustainability in university studies: A model for reorienting the curriculum», *British Educational Research Journal*, 34(6), 763-782.
- Klein S., Kellermanns F. (2008), « Understanding the Noneconomic-Motivated Behaviour in Family Firms: An Introduction », *Family Business Review*, 21(2), 121-125.
- Kuckertz A., Wagner M. (2010), "The influence of Sustainability Orientation on Entrepreneurial Intentions - Investigating the Role of Business Experience", *Journal of Business Venturing*, 25(5), 524-539.
- Kum-Lung C., Teck-Chai L. (2010), "Attitude towards Business Ethics: Examining the Influence of Religiosity, Gender and Education Levels", *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 225-232.
- Labelle F., St-Pierre J. (2010), « Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », *Actes du 10<sup>e</sup> congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME* (<http://web.hec.ca/airepme/index.php?action=section&id=43&lang=fr>).
- Lähdesmäki M. (2012), "Construction of owner-manager identity in corporate social responsibility discourse", *Business ethics : A European Review*, 21(2), 168-182.
- Lepoutre J., Heene A. (2006), "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review", *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273.
- Longenecker J., McKinney J., Moore C. (1989), « Ethics in Small Business », *Journal of Small Business Management*, 27(1), 27-31.
- Lourenço F., Jones O., Jayawarna D. (2012), « Promoting sustainable development: The role of entrepreneurship education », *International Small Business Journal*, 31(8), 841-865.
- Madueño H.J., Larrán Jorge M., Martínez Martínez D. (2012), "Relacion entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas : revisión bibliográfica", *Cuadernos de Gestión*, 13 (2), 39-65.
- Marta J., Singhapakdi A., Kraft K. (2008), "Personal Characteristics Underlying Ethical Decisions in Marketing Situations: A Survey of Small Business Managers", *Journal of Small Business Management*, 46(4), 589-606.

- May D.R., Luth M., Schwoerer C.E. (2009), "The effects of businessethicseducationon moral efficacy, moral meaningfulness, and moral courage: A quasi-experimental study", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Mirvis P.H. (1994), "Environmentalism in progressivebusinesses", *Journal of organizationalChange Management*, 7(4), 82-100.
- Murillo D., Lozano J. (2006), "SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words", *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227–240.
- Olson S.F., Currie H.M. (1992), "Female entrepreneurs : personal value systems and business strategies in a male-dominated industry", *Journal of Small Business Management*, 30(1), 49-57.
- Pacheco D., Dean T., Payne D. (2010), "Escaping the Green Prison: Entrepreneurship and the Creation of Opportunities for Sustainable Development", *Journal of Business Venturing*, 25(5), 464–480.
- Palmer J., France C. (1998), "Informing smaller organizations about environmental management : an assessment of government schemes", *Journal of Environmental Planning and Management*, 41(3), 355-374.
- Parris T.M, Kates R.W. (2003), "Characterizing and Measuring Sustainable Development", *Annual Review of Environment and Resources*, 28(1), 559–586.
- Parry S. (2012), "Going green: the evolution of micro-business environmental practices", *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 220-237.
- Pedersen E.R., Gwozdz W. (2014), "From Resistance to Opportunity-Seeking: Strategic Responses to Institutional Pressures for Corporate Social Responsibility in the Nordic Fashion Industry", *Journal of Business Ethics*, 119, 245–264.
- Perrini F., Russo A., Tencati A. (2007), "CSR Strategy of SMEs and Large Firms: Evidence from Italy", *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285–300.
- Peterson R.A. (1994), "A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha", *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Petts J., Herd A., O'hEocha M. (1998), "Environmental responsiveness, individuals and organisational learning : SME experience", *Journal of Environmental Planning and Management*, 41(6), 711-731.
- Riddle L., Ayyagari M. (2011), "Contemporary Cleopatras: the business ethics of female Egyptian managers", *Education, Business and Society : Contemporary Middle Eastern Issues*, 4 (3), 167-192.
- Rogerson P.A. (2001). *Statistical Methods for Geography*. London: Sage.
- Rosener J.B. (1990), "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, 68(6), nov-dec, 119-125.
- Roxas B., Lindsay V. (2012), "Social desirability bias in survey research on sustainable development in small firms : an exploratory analysis of survey mode effect", *Business Strategy and the Environment*, 21 , 223-235.
- Schaefer J., Welker R.B. (1994), « Distinguishing Characteristics of Certified Public Accountants Disciplined for Unprofessional Behavior », *Journal of Accounting and Public Policy*, 13, 97-119.

- Schahn J., Holzer E. (1990), « Construction, validation and application of scales for the measurement of individual environmental concern », *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, vol.11, 185-204.
- Schaper M. (2002), « Small firms and environmental management : predictors of green purchasing in western australien pharmacies », *International Small Business Journal*, 20 (3), 235-251.
- Serwinek, P.J. (1992), « Demographic and Related Differences in Ethical Views Among Small Businesses », *Journal of Business Ethics*, 11(7), 555–566.
- Simga-Mugan C., Daly B.A., Onkal D., Kavut L. (2005), "The Influence of Nationality and Gender on Ethical Sensitivity: An Application of the Issue-Contingent Model", *Journal of Business Ethics*, 57, 139-159.
- Singhapakdi A., Vitell S.J., Franke G.R. (1999), « Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 19-36.
- Spence M., Ben Boubaker-Gherib J., Ondoua-Biwolé V. (2011), “Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Will Enough? A North-South Comparison”, *Journal of Business Ethics*, 99(3), 335–367.
- Spence L.J., Rutherford R. (2001), “Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner-Manager”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), 126–139.
- St-Pierre J., Carrier C., Pilaeva K. (2011), « Développement durable et PME : les femmes ont-elles une conception différente de celle des hommes » ? Colloque International : PME en marche vers le développement durable, Montréal, <http://nbs.net/fr/files/2011/11/Actes-Proceedings2011.pdf>, Octobre.
- Thornton J.C., Byrd J.T. (2013), “Social responsibility and the small business”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 19 (1), 41-75.
- Thompson J., Smith H. (1991), “Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research”, *Journal of Small Business Management*, 29(1), 2171–2181.
- Tilley F. (1999), “The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms”, *Business strategy and the environment*, 8(4), 238-248.
- Tyson T. (1992), “Does believing that everyone else is less ethical have an impact on work behaviour?”, *Journal of Business Ethics*, 11(9), 707-717.
- Uhlener L.M., Berent-Braun M.M., Ronald J.M., Gerrit de Wit (2012), “Beyond size : predicting engagement in environmental practices of dutch SMEs”, *Journal of Business Ethics*, 109(4), 411-429.
- Valentine S., Fleischman, G. (2008), “Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction”, *Journal of Business Ethics*, 77, 159–172.
- Valentine S.R., Rittenburg T.L. (2007), “The Ethical Decision Making of Men and Women Executives in International Business Situations”, *Journal of Business Ethics*, 71, 125–134.
- Verheul H. (1999), “How social networks influence the dissemination of cleaner technologies to SMEs”, *Journal of Cleaner Production*, 7(3), 213-219.



Vives A. (2006), “Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America”, *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 39-50.

Waldman D.A., Sully de Luque M., Washburn N., House R.J. (2006), “Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries”, *Journal of International Business Studies*, 37, 823–837.

Weber M. (2008), “The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR”, *European Management Journal*, 26(4), 247–261.

Weeks W.A., Moore C.W., McKinney J.A., Longenecker J.G. (1999), “The Effects of Gender and Career Stage on Ethical Judgment”, *Journal of Business Ethics*, 20(4), 301–313.

Wehrmeyer W. (1996), “Green policies can help to bear fruit”, *People Management*, 2 (38-41), 238-241.

## ANNEXES

### Annexe 1 – Statistiques descriptives de l'échantillon de PME et de dirigeants étudiés

Échantillon	Modalité	Effectif	Fréquence (%)
Pays	France	139	65,6
	Canada	73	34,4
Secteur d'activité	Production	55	25,9
	Commerce de gros	8	3,8
	Commerce de détail	26	12,3
	Services aux professionnels	68	32,1
	Autres services	55	25,9
Taille de l'entreprise	0 salarié	10	4,7
	1 à 4 salariés	62	29,2
	5 à 9 salariés	65	30,7
	10 à 49 salariés	58	27,4
	50 salariés et plus	17	8
Âge du dirigeant	< 35 ans	23	10,8
	35-44 ans	55	25,9
	45-54ans	89	42
	55 ans et plus	44	20,8

## Annexe 2– Mesure et codification du jeu de variables étudié

<b>VARIABLES ET ITEMS ETUDIÉS</b>	<b>CODIFICATION</b>
<b>Pratiques environnementales</b> Items mesurés sur une échelle de Likert 5pts avec 1 = jamais et 5 = systématiquement	<b>ENV</b>
Tri des déchets	
Valorisation des déchets par d'autres entreprises	
Utilisation d'énergies renouvelables	
Utilisation de méthodes peu ou pas polluantes	
Économie d'eau et d'énergie	
Prise en compte de l'impact des produits sur l'environnement	
<b>Pratiques sociales</b> Items mesurés sur une échelle de Likert 5pts avec 1 = jamais et 5 = systématiquement	<b>SOC</b>
Investissement dans la formation du personnel au-delà des obligations légales et des pratiques du secteur	
Investissement dans la sécurité au travail au-delà des normes légales et des pratiques du secteur	
Amélioration des conditions de travail (bruit, horaires, agencement des postes...)	
Recrutement axé sur la diversité (âge, sexe, handicap)	
Mise en place d'actions d'intéressement et de participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise	
<b>Pratiques sociétales ou communautaires</b> Items mesurés sur une échelle de Likert 5pts avec 1 = jamais et 5 = systématiquement	<b>COMM</b>
Recrutement local ou régional	
Fournisseurs locaux ou régionaux	
Engagement dans des actions d'intérêt collectif (mécénat, sponsoring)	
Mise en place de partenariats avec des associations, ONG, entreprises	
<b>Sexe</b> Échelle dichotomique avec 0 = femme et 1 = homme	<b>SEX</b>
<b>Sensibilisation environnementale du dirigeant</b> Échelle dichotomique avec 0 = aucune spécialisation et 1 = spécialisation	<b>ENV.SPE</b>
<b>Âge du dirigeant</b> Variable catégorielle à 4 classes	<b>MAN.AGE</b>
< 35 ans	<b>&lt; 35 years</b>
35-44 ans	<b>35-44 years</b>
45-54ans	<b>45-54 years</b>
55 ans et plus	<b>≥ 55 years</b>
<b>Niveau d'étude du dirigeant</b> Variable catégorielle à 4 classes	<b>MAN.EDUC</b>
Aucune étude	<b>NO.EDUCATION</b>
High School degree (niveau baccalauréat)	<b>HIGH.SCHOOL.DEGREE</b>
Bachelor degree (Bac+3 ou plus)	<b>BACHELOR.DEGREE</b>
Master degree (Bac+5 ou plus)	<b>MASTER.DEGREE</b>
<b>Secteur d'activité</b> Variable catégorielle à 5 classes	<b>SECTOR</b>
Production	
Commerce de gros	
Commerce de détail	
Services aux professionnels	
Autres services	
<b>Taille de l'entreprise</b>	<b>FIRM.SIZE</b>

## Annexe 3 – Moyennes, écart-types et corrélations des variables de l'étude

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
FIRM.SIZE (1)	1														
SECTOR (2)	-0,15**	1													
< 35 years (3)	-0,07	0,05	1												
35-44 years (4)	0,02	0,10	-0,21**	1											
45-54 years (5)	0,02	-0,10	-0,30**	-0,51**	1										
≥ 55 years (6)	0,01	-0,02	-0,18**	-0,30**	-0,44**	1									
NO.EDUCATION (7)	-0,02	0,02	-0,11	0,15**	0,00	-0,08	1								
HIGH.SCHOOL.DEGREE (8)	0,13	-0,12	-0,09	-0,09	0,17**	-0,05	-0,23**	1							
BACHELOR.DEGREE (9)	-0,17**	0,09	-0,02	0,06	-0,16**	0,14**	-0,20**	-0,45**	1						
MASTER.DEGREE (10)	0,04	0,02	0,18**	-0,06	-0,03	-0,04	-0,20**	-0,45**	-0,40**	1					
ENV.SPE (11)	0,04	0,02	-0,10	0,10	-0,11	0,11	-0,09	-0,10	-0,07	0,24**	1				
SEX (12)	-0,07	-0,01	-0,17**	-0,08	0,07	0,14**	0,07	-0,07	0,02	0,00	0,06	1			
ENV (13)	-0,01	-0,17**	-0,18**	-0,05	0,03	0,15**	0,03	0,07	-0,08	-0,01	0,19**	0,04	1		
SOC (14)	0,28**	-0,08	-0,13	0,00	0,04	0,06	-0,09	0,09	-0,14**	0,10	0,18**	0,05	0,29**	1	
COMM (15)	0,10	0,08	-0,15**	0,09	0,01	0,01	0,03	0,00	-0,01	-0,01	0,23**	0,09	0,21**	0,32**	1
Min	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Max	250	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5
Mean	15,34	3,27	0,11	0,26	0,42	0,21	0,09	0,34	0,28	0,28	0,08	1,80	2,89	2,93	2,98
SD	26,58	1,54	0,31	0,44	0,50	0,41	0,29	0,48	0,45	0,45	0,27	0,40	1,07	1,07	0,87

\*\* $p < 0,05$