

TABLE RONDE 9 :

PME et développement durable : de la sensibilisation à l'engagement

Animateur :

Jean-Marie COURRENT

Maître de conférences en Sciences de Gestion

Université de Perpignan *Via Domitia*

Membre de l'ERFI (Université Montpellier-1)

jmcourre@univ-perp.fr

Les intervenants :

Sandrine BERGER-DOUCE, maître de conférences HDR en sciences de gestion, enseigne à l'IAE de Valenciennes (Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis) depuis 2002. Elle assume également la fonction de Directrice Adjointe Recherche de l'IAE de Valenciennes. Ses recherches portent sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et, plus spécifiquement, sur le terrain des PME. Depuis 2003, elle développe des travaux sur ce thème qui ont fait l'objet de 15 publications dans des revues à comité de lecture (Revue Internationale PME; Gestion; Revue Sciences de Gestion; Revue de l'Entrepreneuriat; Management et Avenir; Gestion 2000; Entreprise Ethique; Humanisme et Entreprise; Journal of Small Business and Entrepreneurship). Elle a

soutenu son HDR en octobre 2008 à l'Université de Bretagne Occidentale sous la direction du Professeur Robert Paturel sur le thème: " La responsabilité sociétale des PME: de l'analyse des pratiques à la formulation de stratégies d'appropriation".

Jean-Marie COURRENT est maître de conférences à l'Université de Perpignan *Via Domitia*, où il enseigne à l'IUT et à l'IAE depuis 1998 ; il y a développé plusieurs formations en entrepreneuriat et PME. Ses travaux de recherche, consacrés initialement à l'éthique des dirigeants de petites entreprises, se sont également orientés vers la responsabilité sociale et le développement durable dans les organisations de petite ou moyenne dimension. Ils ont fait l'objet de publications dans des revues à comité de lecture (Revue Française de Gestion, Inter-RENT online publication, Journal of Business Ethics, etc.). Jean-Marie Courrent coordonne actuellement un programme de recherche international sur le développement durable en PME, ainsi que la rédaction d'un ouvrage sur ce thème.

Jouhaina GHERIB est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Paris 1-Panthéon Sorbonne et d'une habilitation universitaire de l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis. Elle est actuellement maître de conférences agrégée en management à l'Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises (ISCAE) de Tunis où elle est chargée des cours de management stratégique et de théories de la décision. Sa thèse de doctorat a porté sur les modes de prise de décision dans les petites entreprises familiales tunisiennes. Ses domaines de recherche actuels concernent les processus décisionnels et l'entrepreneuriat durable principalement dans les PME familiales. Ses recherches combinent les approches exploratoires et confirmatoires et s'inscrivent aussi bien dans des approches individuelles centrées sur la réalité des PME du sud que dans des approches collectives et comparatives internationales (avec le Canada, le Cameroun, la France et la Roumanie). Elles lui ont permis d'acquérir une large connaissance des spécificités des pays du sud et des moteurs et freins pour un engagement significatif de leurs PME dans le développement durable. Ses travaux ont été présentés et publiés dans des actes de conférences et colloques internationaux (AIMS, CIFEPME, RIODD, GRONEN, ICSB) puis publiés comme chapitres de livres et articles dans des revues internationales (RIPME, Revue des sciences de gestion, Journal of Small Business and Entrepreneurship).

Agnès PARADAS, maître de conférences HDR en sciences de gestion, enseigne à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse. Elle mène ses recherches au sein de l'Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI – Université Montpellier-1). Ses travaux, initialement développés autour des problématiques de GRH en contexte PME, l'ont progressivement conduite à aborder la question de la responsabilité sociale des entreprises de petite taille et à s'interroger sur l'humanisme dans les pratiques de gestion. Ils ont été publiés dans des revues académiques à comité de lecture (Revue Internationale PME, Revue Management et Avenir, Revue de l'Organisation Responsable, Revue Sociologies Pratiques, etc.).

Martine SPENCE est professeure agrégée en marketing et en entrepreneuriat à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa. Elle a été détentrice de plusieurs bourses de recherche de la part d'organismes canadien, britannique et supra-national pour ses recherches en entrepreneuriat international et en entrepreneuriat durable dans le contexte du Canada ainsi que celui de pays émergents et en développement. À l'Université d'Ottawa depuis 2000, elle a aussi enseigné à Montréal, au Royaume-Uni et en France.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat durable, elle étudie les caractéristiques des entrepreneurs ayant adopté une philosophie responsable et évalue la pertinence et la rentabilité de leurs stratégies.

Sa recherche s'est traduite par la publication en français et en anglais de deux livres, dont elle est co-auteure, d'environ soixante-dix chapitres de livres, articles dans des actes de conférences internationales et dans des revues scientifiques comme *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Small Business Economics*, *Management International Review*, *International Business Review*, *European Marketing Journal*, *Revue internationale PME* et *Revue Canadienne des Sciences Administratives*.

L'objet de la table-ronde proposée :

Les travaux sur le développement durable (DD) en PME se sont multipliés au cours des dernières années, donnant lieu à une centaine de publications. Ils font, tout d'abord, le constat d'une certaine réticence de ces entreprises à intégrer cette problématique complexe dans leurs actions (Moore and Spence, 2006) ; néanmoins, des études comparatives avec des entreprises plus grandes semblent montrer des similitudes, notamment dans les motivations à s'engager en faveur du DD (Udayasanka, 2007), même si la taille apparaît comme un facteur de contingence important (Amato, 2006 ; Bowen, 2002 ; Longenecker et al., 2006).

Les limites de ces recherches sont, au moins, de trois ordres.

En premier lieu, elles portent souvent sur des aspects très particuliers du DD, notamment sur la seule dimension environnementale. Or, le défi majeur que constitue l'intégration des enjeux du DD en entreprise, est bien celui de la conciliation des objectifs économiques, sociaux et environnementaux, qui sont ou paraissent souvent antagonistes.

Par ailleurs, si elles ont largement porté sur les formes et le degré de sensibilisation des acteurs au développement durable, elles se sont peu attachées à étudier leur engagement lui-même.

Enfin, alors que les contextes législatif (Gadenne, 2008), culturel et économique (Bucar, 2003) ont un fort pouvoir explicatif des représentations en matière de DD, les recherches dans le monde francophone restent peu nombreuses.

Cette table-ronde a ainsi pour objet d'apporter quelques pistes de réponses à ces trois objections.

Les cinq contributions portent sur le développement durable dans sa conception globale du « triple résultat » (économique, social et environnemental).

Elles portent sur l'articulation entre la sensibilisation des dirigeants de PME et l'intégration effective du développement durable dans leurs stratégies et pratiques.

Elles sont proposées par des chercheurs francophones, tout en abordant la diversité des conceptions du DD qui peut exister entre des pays aussi différents que la Tunisie (J. Gherib), la France (S. Berger-Douce, JM Courrent, A. Paradas) et le Canada (étude comparative des régions francophones et anglophones – M. Spence).

Elles reposent, en outre, sur des approches méthodologiques et épistémologiques diverses (enquêtes quantitatives, études de cas, analyse de contenu, cartographie cognitive, etc.) offrant une présentation plurielle de l'objet étudié.

Le déroulement de la session :

Martine Spence expose, pour commencer, en quoi l'adoption de principes de DD est fondamentalement un acte entrepreneurial. Elle suppose, en effet, une innovation importante dans les stratégies et les pratiques, et l'acceptation du risque qui en découle.

C'est pourquoi, Agnès Paradas poursuit en défendant sa proposition d'un référentiel qui intègre les dynamiques multidimensionnelles explicatives de l'engagement. Ce référentiel lui permet d'identifier les déterminants personnel de l'engagement et des processus de sensibilisation des dirigeants. Il peut ainsi servir de base à une discussion des méthodes de management durable proposées aux PME.

Jean-Marie Courrent fait alors sur une présentation analytique de ces méthodes, menée sous l'angle des spécificités de l'entreprise de petite dimension. L'offre d'outils est en effet pléthorique, si bien qu'elle constitue paradoxalement un frein à l'engagement pour des acteurs qui ne savent comment arbitrer entre eux.

La nécessité d'un accompagnement étant ainsi mise en évidence, Sandrine Berger-Douce se penche ensuite sur le rôle que peut jouer un club d'entrepreneurs dans le processus concret d'engagement.

Et Jouhaina Gherib s'interroge, enfin, sur le rôle des différences culturelles dans cet engagement, dans le contexte particulier des PME du Sud sous-traitantes. La prise en compte de ces différences constitue, en effet, une condition d'efficacité des procédures de certification et des programmes incitatifs.

Orientation entrepreneuriale et développement durable : Une nécessité pour les PME ?

Martine SPENCE

La théorie entrepreneuriale prône la proactivité, l'innovation et la prise de risques calculés. L'État actuel du marché du développement durable, émergent dans les pays industrialisés et quasi non existant dans les pays en voie de développement, font que, pour les PME, un engagement dans le développement durable est une stratégie risquée, mais potentiellement lucrative.

Nous tenterons de démontrer dans cette communication que l'adoption des principes de développement durable par les PME est un acte entrepreneurial.

C'est un acte proactif dans le sens où, alors que les pressions institutionnelles et du marché sont relativement faibles (Quairel et Auberger, 2005), certains entrepreneurs s'engagent dans la voie écologique et responsable et agissent en tant que pionniers. Ils alignent leurs stratégies sur des contextes encore flous dans lesquels ils identifient cependant des opportunités qui pourraient leur apporter un avantage concurrentiel ou une légitimité (Shapero, 1975).

L'innovation est un facteur-clé de succès dans l'adoption et l'intégration de pratiques de développement durable au sein des PME (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2005; Larson, 2000). Que les innovations soient incrémentales ou radicales, elles doivent cependant être mises en œuvre par des visionnaires pour pouvoir réussir (Jenkins, 2006).

S'engager dans la voie du développement durable est cependant un acte risqué pour les PME car les activités auront des retombées à long terme, vue l'état de développement du marché. En effet, des consommateurs et des entreprises souvent bien intentionnés, ne passent pas toujours à l'acte d'achat (Peattie, 2001). Le développement de produits responsables ou l'adoption de technologies vertes peuvent ainsi présenter des risques. En dépit de cela, les exemples de PME responsables abondent, mais peu d'études ont démontré de façon empirique auprès d'un échantillon représentatif, si les PME les plus engagées dans le développement durable sont aussi les plus entrepreneuriales. Tels sont les buts d'une enquête en ligne administrée à 3000 PME canadiennes. Plus spécifiquement, nous tenterons d'étudier l'importance de la proactivité et de l'innovation pour l'engagement dans le développement durable pour les PME et dans quelles mesures les risques pris sont des risques calculés.

* * *

Développement durable et PE : partir du dirigeant pour identifier les processus.

Agnès PARADAS

L'application du développement durable aux entreprises peut être assimilée à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Elle a connu une croissance exponentielle dans les recherches et les applications au monde économique mais renvoie aujourd'hui davantage au contexte des grandes entreprises.

Plus facile à identifier et mesurer dans ces structures, le développement de la RSE semble pourtant essentiel dans toutes les entreprises, dont les plus petites. En effet, les PE représentant une majorité d'entreprises et une proportion non négligeable de l'emploi, elles ne peuvent être oubliées dans ce mouvement.

La question qui se pose alors renvoie à ce que l'on entend par RSE et à la manière dont elle peut se développer dans les PE. Partant d'un constat de forte centralisation de la gestion et d'un mode de gouvernance marqué par la proximité du capital et de la décision, il s'agit alors de s'intéresser avant tout au propriétaire-dirigeant pour identifier les évolutions du système de gestion des petites structures.

Ainsi, un référentiel dynamique mettant le dirigeant au centre des décisions stratégiques peut être présenté. Celui-ci utilise des modèles reconnus dans la littérature de la RSE mais aussi dans celle liée à l'observation des PE. L'impulsion du dirigeant ainsi que les nombreuses interactions entre celui-ci et son environnement sont prises en compte afin de mieux cerner la spécificité et la complexité d'un système très global. Ne pouvant se référer à des discours, des supports formalisés ou des rapports habituellement destinés aux plus grandes, la recherche dans les PE doit utiliser l'avantage de la petite taille pour considérer la globalité du processus.

L'intérêt d'un tel outil peut résider dans l'identification des déterminants personnels de l'engagement et des processus de sensibilisation des dirigeants à travers des dynamiques souvent très multidimensionnelles.

Ce référentiel conduit à mobiliser tout à la fois des informations factuelles, des discours et des représentations. Il sera fait état d'une application à une entreprise de petite taille, ce qui permettra d'ouvrir la discussion sur l'opportunité de l'utilisation de certaines méthodologies. Certains outils méthodologiques, comme les analyses de contenu, permettent d'analyser les discours et les perceptions de manière assez satisfaisante. D'autres, comme les cartographies cognitives ou les méthodes d'association empruntées à la psychosociologie seront mieux adaptées à l'identification des représentations. Enfin, les faits relèvent de l'observation. Pour cela, il est possible d'avoir recours à des données secondaires ou - ce qui est préférable - de se positionner en observateur au sein même de l'entreprise.

* * *

*

Pour une typologie des outils d'aide à l'engagement dans le développement durable.

Jean-Marie COURRENT

Les dirigeants de PME qui souhaitent s'engager dans une démarche dite de développement durable disposent, pour cela, d'une offre abondante d'outils, de méthodes, de référentiels, accessibles gratuitement ou à titre onéreux, proposés par des organisations publiques ou privées. Certains de ces guides s'attachent à une dimension particulière du DD (les aspects environnementaux, ou sociaux-sociétaux), d'autres au DD dans son ensemble. Certains sont peu formalisés, d'autres le sont beaucoup plus, voire relèvent d'une démarche de certification. Certains relèvent du processus d'engagement lui-même, d'autres ont trait au reporting qui peut en être fait. A titre d'exemples, on pourra citer le bilan sociétal, les démarches SD21000, ISO26000, ISO14001, la méthode d'autodiagnostic de la performance globale du CJD, AFNOR 1000NR, etc.

Or, cette offre abondante d'outils et de dispositifs ne semble pas avoir d'effets très probants sur les attitudes et les comportements des dirigeants de PME (Paradas 2008 ; Dupuis et al., 2008 ; etc.). Parce qu'elle est très abondante et diverse, elle crée, en effet, un problème d'arbitrage et constitue paradoxalement un frein à l'engagement. Alors que les outils proposés ont pour vocation de permettre aux acteurs de décrypter la complexité des enjeux et de la mise en œuvre du DD, leur profusion renforce cette impression de complexité.

Partant, il semble utile de tenter une typologie des dispositifs destinés ou accessibles aux PME, qui réponde au double objectif de clarification des apports pratiques, et de prise en compte des spécificités de gestion de l'entreprise de petite dimension (centralisation de la gestion, faiblesse des moyens, propension aux pratiques informelles, rôle de la proximité, etc.).

Le rôle des clubs d'entrepreneurs

dans l'engagement des PME dans le développement durable.

Sandrine BERGER-DOUCE

Sous l'effet conjugué de multiples pressions, les organisations sont désormais incitées à s'engager dans le développement durable (DD). Pour autant, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) demeurent confrontées à des obstacles souvent perçus comme insurmontables comme le manque de ressources (Gunningham et al., 1997). Selon l'enquête de l'ACFCI (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 2006), 85% des dirigeants de PME français déclarent rencontrer des difficultés dans la mise en œuvre de leur démarche de DD. Aussi, de plus en plus d'acteurs locaux se mobilisent pour accompagner les PME sur cette voie.

Notre intervention illustre cet accompagnement par un club d'entreprises du Nord de la France, un exemple d'association de dirigeants (mission, cible et formalisation) au sens de Baillette (2003). Implanté depuis 2005 en Zone Franche Urbaine (ZFU), ce club rassemblant 150 adhérents est à l'initiative de projets citoyens en synergie avec

l'ensemble des acteurs de son territoire. Se présentant comme un acteur du DD, le club a été récompensé en 2009 par le Prix de l'Economie Responsable par le réseau Alliances pour ses actions tant sur le volet social que sur le volet environnemental. A titre d'exemple, le club s'engage dans la prévention des discriminations en PME (séminaire de sensibilisation en 2007 ; rédaction d'un guide pratique à destination de ses adhérents en 2008 ; signature d'un contrat d'engagement par 9 entreprises en 2008). Depuis 2007, l'opération « Un pari gagnant sur l'avenir » permet de rapprocher durant une journée dans un cadre convivial des jeunes résidant en Zone Urbaine Sensible (ZUS) en recherche d'emploi ou de stage, et des chefs d'entreprise. Depuis trois ans, 134 dirigeants se sont impliqués et ont embauché 42 jeunes. Quant à l'environnement naturel, il est au cœur d'une initiative spécifique visant à réduire l'empreinte écologique de la ZFU. Cela renvoie à la signature d'une convention de Plan de Déplacement en Entreprise (PDE) ou encore à la réalisation de leur Bilan Carbone ® par 30 PME adhérentes. En parallèle, des fiches de bonnes pratiques sont rédigées pour rendre ces actions concrètes contagieuses...

Influence du contexte sur l'engagement des PME dans le DD : leçons à tirer à partir des expériences des pays du sud.

Jouhaina GHERIB

Les enjeux du développement durable (DD) impliquent une responsabilité collective et l'élargissement de la RSE dans le temps et dans l'espace, pour englober les générations futures et les pays en voie de développement (Brodhag et al. 2004). Or, dans le monde économique, les démarches et les programmes adoptés par les entreprises souhaitant s'engager de façon plus responsable sont de plus en plus normalisés et plus adaptés aux grandes entreprises occidentales.

Cependant, si nous retenons l'hypothèse de la spécificité de la PME (Julien et Marchesnay 1997), l'intégration des principes de gestion présentent un défi majeur pour ces firmes. Ceci implique un engagement DD différent de celui de la Grande Entreprise puisque influencé fortement par les caractéristiques personnelles du dirigeant, tout en dépendant du contexte dans lequel il évolue. Ce contexte, qu'il soit micro (immédiat), méso (concurrentiel) ou macro (institutionnel et culturel), détermine la dépendance, la vulnérabilité et l'agressivité de la PME et influence considérablement ses choix (Marchesnay, 2009). Parmi ces dimensions, la situation géographique de la PME a une importance qui nous semble mériter davantage de recherches puisque les spécificités culturelles influencent indiscutablement les comportements des acteurs et l'appropriation des outils. Or, force est de constater que l'augmentation des échanges de biens et services, des investissements directs à l'étranger et de la circulation des capitaux financiers a augmenté la dépendance des PME du sud vis-à-vis du nord. Ceci a augmenté le recours aux normes dans ces PME, par souci de légitimité et par convergence de leurs pratiques vers celles des donneurs d'ordre, sans toutefois s'accompagner d'une harmonisation des valeurs. L'engagement DD de la PME du sud serait ainsi sensiblement différent de celui de la PME du nord (Boiral 2008). Cependant, cette hypothèse manque de preuves empiriques puisque les recherches sur l'engagement des PME dans le DD ont principalement porté sur les pays développés, le nombre d'études menées dans les pays du sud est peu élevé (Rice 2006 ; Vives, 2006 ;

Jamali, 2007 ; Gherib et al. 2009) et le nombre d'études comparatives nord-sud encore plus faible (Quazi et O'Brien 2000 ; Melé et al. 2006 ; Spence et al. 2008 ; Ben Boubaker et Berger Douce, 2009).

Dans notre intervention nous posons donc la question suivante : « Que peut-on apprendre des expériences de l'engagement DD des PME dans les pays du sud ? »

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre interrogation, nous procéderons à une revue de la littérature portant sur les pratiques DD et RSE des PME dans les pays en voie de développement. La synthèse de ces travaux et sa comparaison avec les travaux dans les pays développés, nous permettront de dresser un panorama des théories mobilisées ainsi que des résultats concernant les spécificités de l'engagement DD des PME dans les pays du sud. Ceci contribuera à tirer des leçons et des éléments de généralisation concernant l'influence du contexte sur l'appropriation de la problématique et des outils de DD par les entrepreneurs évoluant dans des environnements économiques, institutionnels et culturels différents. Cette réflexion contribuera également à entamer la réflexion autour des conditions d'efficacité des procédures de certifications et des programmes incitatifs à l'engagement des PME du sud dans le DD.

Références :

Baillette, P., (2003), "Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants: quelle utilité en matière décisionnelle ?", *Revue Internationale PME*, vol.16, n° 1, p.43-73.

Ben Boubaker Gherib J. et S. Berger-Douce (2009): « Le management environnemental des PME : une lecture à travers l'engagement du dirigeant et son profil », conférence internationale sur la responsabilité sociale des entreprises, Agadir, 26-28 février.

Boiral, O. (2008), « Les pays du sud à l'épreuve des normes ISO: vers un sous-développement durable? », *Management International* 12(2), 49-63.

Brodhag C., N. Gondran, et K. Delchet (2004). « Du concept à la mise en oeuvre du développement durable: théorie et pratique autour du guide SD 21000 », *VertigO - La revue en sciences de l'environnement*, 5(2), 1-11.

Dupuis, J-C., Haned, N., Le Bas, C. (2008), « 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*, 20 (3-4), 147-164.

Gherib Ben Boubaker J., M. Spence et V. Ondoua Biwolé (2009): « Développement durable et PME dans les pays émergents, entre proactivité, opportunisme et compromis », *Journal of small business and entrepreneurship*, 22(3), p. 355-375.

Gunningham, N., Sinclair, D. et Burritt, P., (1997), *Barriers and Motivators to the Adoption of Cleaner Production Practices*, ACEL Final Report, Environment, Australia, Australian Centre for Environmental Law and the Australian National University.

Jamali D. (2007), « The case for strategic corporate social responsibility in developing countries » *Business and Society Review*, 112 (1), 1-27.

Jenkins, H. (2006), « Small Business Champions for Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, issue 3, pp. 241-256.

Julien, P. A. et M. Marchesnay (1987). *La petite entreprise: principes d'économie et de gestion*, éditions G. Vermette, Librairie Vuibert.

Larson, A. (2000), 'Sustainable innovation through an entrepreneurship lens', *Business*

Strategy and the Environment 9, 304-317. Marchesnay M. (2009) « le petit entrepreneur en développement durable : petit essai de typologie », actes du congrès RIODD, Lille.

Melé, D., P. Debeljuh, et M.C. Arruda, (2006), «Corporate Ethical Policies in Large Corporations in Argentina, Brazil and Spain», *Journal of Business Ethics*, 63, 21-38.

Moore, G. and L. Spence (2006), "Editorial: Responsibility and Small Business", *Journal of Business Ethics* 67, 219-226

Paradas, A. (2008), « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol 3, n°1, mai, p. 39-52.

Peattie, K. (2001). Golden goose or wild goose? the hunt for the green consumer. *Business*

Strategy and the Environment, 10(4), 187-199.

Quairel, F., Auberge, M.N. (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise », *Direction et Gestion*, n° 211-212, RSE, janvier-avril.

Quazi & O'Brien (2000), « an empirical test of cross national model of corporate social responsibility » *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.

Rice, G.: (2006), «Pro-environmental behaviour in Egypt: Is there a role for Islamic environmental ethics? » *Journal of Business Ethics*, 65, 373-390.

Shapiro A. (1975), « The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur », *Psychology Today*, 9 (6), 83-88.

Spence M., V. Ondoua Biwolé et J. Ben Boubaker Gherib (2008) « Entrepreneuriat et développement durable: une comparaison canadienne, camerounaise et tunisienne », In *Entrepreneuriat et Développement Durable en Francophonie*, Hénault, G. et G. Lemoine, G. (Eds.), Paris, Editions des archives contemporaines, collection savoirs francophones de l'AUF, pp.61-73.

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