

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Déterminants des pratiques socialement responsables au sein des PME :

Facteurs contextuels, organisationnels et individuels

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

NOFINTA MAX-AUDREY SOUMAHORO

NOVEMBRE 2021

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Les préoccupations environnementales récentes et l'évolution des mentalités quant à l'importance de prendre soin de notre planète sont deux tendances sociétales de fond dans les sociétés occidentales qui ont contribué à mettre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au-devant de la scène. Ces préoccupations sociales se traduisent par des pressions accrues envers les groupes d'acteurs perçus comme étant les principaux responsables de la dégradation environnementale, incluant les entreprises (Helmig, Spraul, et Ingenhoff, 2016). Pendant plusieurs décennies, le poids de la responsabilité sociale et environnementale pesait essentiellement sur les grandes entreprises nationales et multinationales, mais dans les dernières années, l'attention du public a commencé à se porter également sur les petites et moyennes entreprises (PME) (Turki, 2014).

La mise en œuvre de pratiques socialement responsables est donc une considération dont les propriétaires et gestionnaires d'entreprises de toutes les tailles doivent tenir compte. Les experts en gestion spécialisés dans l'étude de cette question ont longtemps utilisé les cadres employés pour l'analyse des grandes entreprises afin de tenter de comprendre les facteurs et les déterminants de l'adoption de pratiques responsables par les PME. Cette tendance s'expliquait par la relative rareté des données portant sur la RSE en contexte de PME. Toutefois, elle n'est aujourd'hui plus d'actualité, car les PME sont reconnues à juste titre comme des acteurs économiques de premier plan nécessitant un cadre d'analyse distinct de celui des entreprises de plus grande envergure (Oueghlissi, 2013).

La présente étude vise à déterminer quels sont les facteurs permettant d'expliquer et de prédire l'adoption de pratiques socialement responsables au sein des PME. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons analysé les données d'une enquête réalisée auprès de 409 dirigeants de PME du Québec. Cette enquête révélait des informations sur eux (facteurs individuels), sur leur entreprise (facteurs organisationnels) ainsi que sur les caractéristiques de leur environnement d'affaires (facteurs contextuels).

Nous avons ensuite bâti un modèle de régression visant à quantifier l'impact des facteurs retenus sur la variable dépendante (les pratiques durables au sein des PME). De plus, nous avons testé l'effet de la médiation d'une autre variable d'intérêt dans le cadre de cette recherche, soit l'orientation entrepreneuriale.

Nos résultats démontrent que (1) l'orientation entrepreneuriale est positivement corrélée à la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME; et que (2) toutes choses étant égales par ailleurs, la taille d'une PME et son appartenance à un réseau qui promeut la RSE sont positivement corrélées à la mise en œuvre de pratiques durables. D'autres facteurs identifiés dans la littérature se sont avérés sans influence significative sur la variable dépendante (l'âge et le sexe du dirigeant, la proximité de l'entreprise par rapport à ses utilisateurs finaux, le secteur d'activité, etc.)

Ces résultats apportent un éclairage plus précis sur les déterminants de la mise en œuvre des pratiques socialement responsables au sein des PME québécoises et contribuent au corpus encore modeste de recherches portant sur la RSE dans les PME.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABBRÉVIATIONS.....	ix
REMERCIEMENTS	x
INTRODUCTION.....	11
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE	14
1.1. La problématique managériale	14
1.1.1. L'importance croissante du développement durable.....	14
1.1.2. La responsabilité sociale des entreprises en contexte de PME.....	17
1.2. Problématique et question de recherche	19
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE	22
2.1. Les facteurs externes : l'environnement de l'entreprise	24
2.1.1. La théorie de la contingence.....	24
2.1.2. La théorie institutionnelle.....	24
2.1.3. La théorie des parties prenantes	26
2.1.4. La théorie de la dépendance aux ressources.....	30

2.3.	Les facteurs internes : la structure organisationnelle d'une entreprise	31
2.2.1.	La théorie de la gestion par les ressources	31
2.2.2.	L'approche stratégique	32
2.2.3.	L'orientation entrepreneuriale	34
2.3.	Les facteurs individuels : les caractéristiques de l'entrepreneur durable	35
CHAPITRE 3	REVUE DE LITTÉRATURE	37
3.1.	Les caractéristiques contextuelles : secteur d'activité, localisation et effet de réseau 37	
3.1.1.	Le secteur d'activité	38
3.1.2.	Localisation et proximité avec les utilisateurs finaux	42
3.1.3.	L'appartenance à un réseau qui promeut la RSE	44
3.2.	Les caractéristiques organisationnelles : la taille et la culture d'entreprise	46
3.2.1.	L'effet de taille	47
3.2.2.	La culture d'entreprise	48
3.3.	Les caractéristiques individuelles : le profil du dirigeant	49
3.3.1.	L'âge et les croyances du dirigeant	50
3.3.2.	Le niveau d'éducation du dirigeant	51
3.4.	Le modèle de recherche	52
3.5.	Les variables retenues	54
3.5.1.	Les variables indépendantes	54
3.5.2.	La variable médiatrice	55
3.5.3.	La variable dépendante	56
3.5.4.	L'objectif de recherche	56
3.5.5.	Hypothèses retenues	57
CHAPITRE 4	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	58
4.1.	Stratégie de recherche	58
4.2.	Population étudiée	60
4.3.	La collecte des données	62
4.4.	Échantillonnage	63
4.5.	Description de l'échantillon	64

4.6.	L'outil de mesure.....	68
4.6.1.	Description de l'outil de mesure	68
4.6.2.	Les variables.....	68
4.7.	Méthode d'analyse.....	72
CHAPITRE 5	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	74
5.1.	Cadre d'analyse	74
5.1.1.	Régression de la variable médiatrice par les variables indépendantes	75
5.1.2.	Régression de la variable dépendante par la variable médiatrice.....	77
5.1.3.	Régression de la variable dépendante par les variables indépendantes.....	78
5.1.4.	Régression de la variable dépendante par les variables indépendantes et la variable médiatrice.....	79
5.2.	Caractéristiques de la relation de médiation	80
5.3.	Validation des hypothèses et réponses aux questions de recherche	83
CHAPITRE 6	DISCUSSION.....	87
6.1.	Relation entre les facteurs contextuels et la RSE	87
6.2.	Relation entre les facteurs organisationnels et la RSE	90
6.3.	Relation entre les facteurs individuels et la RSE.....	92
6.4.	Relation entre l'orientation entrepreneuriale, les facteurs d'influence et la RSE....	95
CONCLUSION	97
BIBLIOGRAPHIE.....		101
ANNEXE : QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE		112

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle de recherche.....	54
Figure 2: Représentation	81

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Facteurs de mise en œuvre de la RSE et support théorique	52
Tableau 2 : Taille des entreprises.....	65
Tableau 3 : Secteur d'activité	66
Tableau 4: Âge des PME	66
Tableau 5 : Chiffres d'affaires.....	67
Tableau 6 : Localisation.....	67
Tableau 7 : items portant sur l'orientation entrepreneuriale.....	72
Tableau 8 : Test du lien entre les facteurs d'influence et l'orientation entrepreneuriale	75
Tableau 9 : Test du lien entre l'orientation entrepreneuriale et les pratiques durables	77
Tableau 10 : Test du lien entre les facteurs d'influence et les pratiques durables.....	78
Tableau 11 : Test du lien entre les facteurs d'influence et les pratiques durables par modération de l'orientation entrepreneuriale.....	79

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

DD : Développement durable

OE : Orientation entrepreneuriale

PME : Petites et moyennes entreprises

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

REMERCIEMENTS

Je tenais à remercier avant tout mon Dieu qui m'a accordé la force d'aller au bout de cette importante aventure. Rien de tout ça n'aurait été possible sans mes parents dont le soutien moral et financier m'a permis de terminer mon parcours académique en beauté. Je peux maintenant leur exprimer ma reconnaissance éternelle même si je ne suis pas au bout de mon aventure.

Je tiens également à remercier chaudement mon directeur de mémoire, M. François Labelle, qui a cru en moi et a su me guider dans toutes les étapes de l'accomplissement de ce projet. Mes remerciements vont aussi à l'Institut de recherche Hydro-Québec (IREQ) et au Groupe Banque TD qui (par l'entremise du professeur François Labelle, encore une fois) m'ont permis d'accéder aux données sur lesquelles mes analyses quantitatives sont basées. Ce travail n'aurait donc pas été possible sans l'apport indirect de ces deux institutions, et je trouve important de souligner cette contribution. Par ailleurs, les professeurs Kadia Georges Aka et William Menvielle ont eu l'amabilité d'évaluer mon travail et de suggérer des corrections afin de le bonifier. Je suis reconnaissante pour leur temps et leur contribution à mon projet.

Finalement, je profite de cette occasion pour adresser un gros « merci » à ces amis formidables que j'ai eu la chance d'avoir ici, ceux-là mêmes qui m'ont soutenu quand je pensais ne pas pouvoir arriver au bout de cette aventure. Merci à vous tous!

INTRODUCTION

Le souci de l'environnement n'est plus uniquement l'apanage d'un segment plus progressiste de la population, mais bien un enjeu sociétal dont l'importance ne fera que croître dans les prochaines années. Outre les efforts de sensibilisation faits par les gouvernements envers leurs citoyens, cette importante croissance des questions sociales et environnementales se manifeste également par une pression accrue exercée sur les entreprises par des parties prenantes diverses, dont les clients (Ajina, Japutra, Nguyen, Alwi et Al-Hajla, 2019) et les employés (El-Kassar, Messarra et El-Khalil, 2017). Ce changement de paradigme nous mène au concept d'entreprise méritante, développé par (Pasquero, 2005).

Selon Pasquero (2005), une entreprise méritante est une entreprise qui se développe et prospère en demeurant attentive aux besoins de la société tels qu'ils s'expriment à travers la demande du marché. Toute forme de succès entrepreneurial qui ne découle pas de la satisfaction de besoins du marché est dès lors soit éphémère, soit nuisible. La PME assume son rôle social tant qu'elle reste fidèle à cet idéal fortement ancré de loyauté envers les acteurs sociaux auxquels elle doit sa réussite. Une entreprise qui réussit doit donc aussi démontrer cette loyauté en faisant preuve de philanthropie envers le milieu qui a supporté son ascension. Le concept de RSE est issu d'une riche tradition historique, et il s'inscrit résolument dans la modernité en matière de gestion d'entreprise. Ses fondements éthiques et son contenu théorique sont fortement liés aux changements socio-institutionnels des milieux dans lesquels il s'est développé. La RSE est donc le fruit d'une construction sociale permanente, à laquelle participent tous les acteurs de la société.

Les PME ont longtemps échappé à ces pressions des parties prenantes, entre autres en raison du faible volume de données scientifiques existant sur elles (comparativement aux grandes entreprises).

Toutefois, elles sont maintenant de plus en plus ciblées par leurs donneurs d'ordre et par les grandes entreprises qui sont leurs clients, en plus d'être influencées par les valeurs sociales et par leurs clients qui deviennent plus sensibles à ces enjeux.

Les PME constituent la majeure partie des entreprises de la plupart des pays occidentaux, incluant le Québec et le Canada. En effet, les organisations de 99 employés et moins représentent environ 98% des entreprises au pays (Statistiques Canada, 2017). De plus, l'impact environnemental et social de ces entreprises est indéniable puisqu'environ 60% des déchets commerciaux leur sont attribués (Labelle, Hervieux et Turcotte, 2014). La place majeure qu'occupent les PME dans notre horizon économique et leur impact significatif sur notre environnement sont deux raisons qui justifient que leurs caractéristiques particulières soient prises en compte dans le cadre d'une étude sur les déterminants de la mise en œuvre de pratiques durables au sein des entreprises. En effet, les innovations dans les pratiques et les processus des PME visant à réduire leur empreinte écologique sont susceptibles d'avoir un impact de grande envergure sur la société en général considérant le nombre de ces entreprises dans nos environnements d'affaires.

L'importance des PME dans l'environnement économique n'est pas uniquement la conséquence de leur nombre, mais également de leur impact sur l'innovation et la redistribution de richesses au sein d'une société donnée, deux éléments abondamment discutés par l'économiste Joseph Schumpeter. En effet, les recherches portant sur l'entrepreneuriat tendent à se concentrer sur l'innovation par les entreprises en général comme moteur de création de la richesse. Schumpeter postule quant à lui que seule l'innovation provenant de nouvelles entreprises détenues par des intérêts privés mène à

un processus de « destruction créatrice », processus qui mène à une véritable redistribution de la richesse créée par ce type d'entreprises (Spencer, Kirchhoff, et White, 2008). La compréhension des particularités organisationnelles des PME est donc un enjeu économique et social de premier plan.

Le présent mémoire est organisé comme suit. Dans le premier chapitre, nous précisons les problématiques de gestion associées à l'enjeu de notre sujet, soit l'implantation de la RSE dans les PME. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons les principaux éléments théoriques et conceptuels pertinents dans le cadre de notre analyse. Le troisième chapitre sera consacré à une revue de littérature portant sur les principaux facteurs qui composent les trois grandes catégories identifiées (contextuels, organisationnels et individuels) aux fins de cette étude. Dans le chapitre quatre, nous détaillerons la méthodologie de recherche utilisée avant de présenter les résultats obtenus dans le chapitre cinq. Nous terminerons par une discussion au chapitre six, suivie d'une conclusion.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons la problématique d'un point de vue managérial : nous allons (1) souligner l'importance croissante du développement durable (DD) en tant qu'enjeu de société et (2) décrire les spécificités des PME en matière de mise en œuvre de la RSE. Nous articulerons ensuite la problématique de recherche qui découle de la problématique managériale et préciserons nos questions de recherche.

1.1. La problématique managériale

1.1.1. L'importance croissante du développement durable

Depuis les trente dernières années, l'idée du développement durable gagne du terrain dans toutes les sphères de nos sociétés, y compris à l'échelle internationale, et occupe de plus en plus d'espace dans les débats publics. Plusieurs rencontres internationales entre les pays membres des Nations unies ont d'ailleurs porté sur ce sujet.

En 1992, à Rio de Janeiro, la conférence de l'ONU portant sur l'environnement et le développement s'est soldée par l'adoption d'une stratégie commune et d'objectifs de développement durable par plus de 170 pays (Weiss, 1992). Cette conférence mènera

également à la création des COP (« Conferences of the Parties »), soit des rencontres entre des représentants de divers gouvernements des quelque 178 signataires de la Déclaration de Rio de Janeiro, ainsi que de représentants d'organismes non gouvernementaux dont la mission et la vision sont alignées avec le mandat de la conférence : Foundation Climate and Sustainable Development Centre de Pologne, le 2050 Climate Group de Grande-Bretagne, la Academy of Science of South Africa d'Afrique du Sud, etc. (UNFCCC, 2021a)¹. Ces rencontres se tiennent annuellement dans une ville différente depuis 1995, datent de la première COP qui s'est déroulée à Berlin (Nations Unies, 2020)².

N'eût été de la pandémie qui ébranle actuellement la planète, la 26^e édition de la conférence des parties se serait tenue du 9 au 19 novembre 2020 à Glasgow, en Écosse (ONU Info, 2020)³. Les représentants des 197 « parties » actuelles (dont 183 sont des pays signataires de l'Accord de Paris) étaient attendus pour cet événement.

Les réflexions et décisions des participants aux conférences des parties sont encadrées par les travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat qui est :

« [...] l'organe international chargé d'analyser scientifiquement les changements climatiques. Il a été établi en 1988 par l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) en vue de fournir aux responsables politiques des évaluations scientifiques périodiques

¹United Nations Climate Change (2021a). *Admitted NGOs*. Repéré à <https://unfccc.int/fr/node/22286>

² Nations Unies (2020). *Chronologie des négociations sur le climat*. Repéré à <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/chronologie-des-negociations-sur-le-climat/>

³ ONU Info (2020). *Report de la COP26 : l'ONU rappelle que la science sur le climat n'a pas changé, il faut continuer les efforts*. Repéré à <https://news.un.org/fr/story/2020/04/1065652>

concernant les changements climatiques, leurs incidences et les risques futurs et de leur présenter des stratégies d'adaptation et d'atténuation » (IPCC, 2013)⁴.

Cette entité fournit aux gouvernements chargés de prendre des décisions ou de mettre en œuvre des politiques liées aux changements climatiques une base scientifique à partir de laquelle établir leurs grandes orientations. Les engagements et les initiatives des conférences des parties ont mené jusqu'ici à l'adoption de solutions et de nouveaux marchés à faible émission de carbone, ainsi qu'à l'établissement de cibles d'émissions de carbone plus responsables par différents paliers de gouvernement et des entreprises (UNFCCC, 2021b)⁵. Il est donc indéniable que le développement durable est un enjeu sociétal de première importance depuis déjà de nombreuses décennies.

À titre d'exemple, Justin Trudeau s'est engagé à ramener le niveau des émissions du Canada à 30% moins que leur niveau de 2005 d'ici 2030 dans le cadre de l'Accord de Paris (Environnement et Changements climatiques Canada, 2019)⁶; l'Union européenne de réduire d'au moins 40 % ses émissions de gaz à effet de serre par rapport à leur niveau de 1990 (Evans, 2015); et le Japon de réduire d'au moins 26% ses émissions de gaz à effet de serre par rapport à leur niveau de 2013 (Yeo, 2015)⁷.

La responsabilité de la mise en œuvre d'initiatives durables s'est rapidement étendue à d'autres catégories d'acteurs que les autorités gouvernementales et les institutions de coopération internationale. Perçues à juste titre comme d'importantes

⁴ The Intergovernmental Panel on Climate Change (2013). *Fiche d'information sur le GIEC: Qu'est-ce que le GIEC?* Repéré à https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/04/FS_what_ipcc_fr.pdf

⁵ United Nations Climate Change (2021b). *The Paris Agreement*. Repéré à <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

⁶ Environnement et Changement climatique Canada (2019). *Progress towards Canada's greenhouse gas emissions reduction target*. Repéré à <https://www.canada.ca/content/dam/eccc/documents/pdf/cesindicators/progress-towards-canada-greenhouse-gas-reduction-target/2019/progress-towards-ghg-emissions-target-en.pdf>

⁷ Yeo, S. (2015). Japan's 2030 climate pledge leaves room for coal expansion. *Carbon Brief*. Repéré à <https://www.carbonbrief.org/japans-2030-climate-pledge-leaves-room-for-coal-expansion>

contributrices aux problèmes environnementaux, les entreprises de grande envergure et/ou multinationales se sont vu pointer du doigt par un nombre sans cesse croissant de parties prenantes concernées par leur impact sur la planète. Ces préoccupations de plus en plus vives et portées par de plus en plus d'acteurs sociaux ont mené à l'intégration des principes de durabilité dans les pratiques des gestionnaires (Coombs, 2010). Aujourd'hui, la Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) constitue un volet stratégique majeur pour un grand nombre d'entreprises ainsi qu'un indicateur de performance à part entière utilisé dans la détermination de la rémunération des PDG de compagnies publiques (Peng, 2020).

1.1.2. La responsabilité sociale des entreprises en contexte de PME

Comme nous le mentionnions en introduction, la littérature portant sur la RSE en contexte de PME est encore relativement peu abondante (Harris, Sapienza, et Bowie, 2009). En effet, ces entreprises ont longtemps été considérées comme des versions miniatures des organisations de plus grande envergure en ce qui a trait à l'analyse des impacts de la RSE (Spence, 2007). Toutefois, la littérature récente démontre clairement que cette vision est erronée : si les pratiques durables ont un impact sur la réputation, l'image de marque et la performance financière aussi bien des grandes entreprises que des PME, l'intensité de la relation est fortement conditionnée par la taille de l'organisation concernée (López-Pérez, Melero et Javier Sese, 2017).

Les grandes entreprises tendent à accaparer l'attention des parties prenantes lorsqu'il est question de chercher un coupable à la situation environnementale peu reluisante dans laquelle nous nous trouvons. Cependant, les PME sont tout sauf innocentes en la matière : en effet, les PME sont responsables de 70% à 80% des retombées négatives sur l'environnement (Williamson, Lynch-Wood, et Ramsay, 2006), et de pas moins de 60% des déchets produits dans un contexte commercial (Hitchens, Thankappan, Trainor,

Clausen, et De Marchi, 2005). En conséquence, s'attarder sur la responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises est plus que pertinent.

La pression exercée sur les PME afin de les inciter à se conformer à la RSE est un enjeu relativement récent. Cela étant dit, les recherches portant spécifiquement sur la RSE dans le contexte des PME ont déjà permis de souligner certaines particularités qui séparent l'approche de ces dernières avec les entreprises de plus grande taille.

À titre d'exemple, les dirigeants de petites et moyennes entreprises mettent beaucoup plus d'accent sur la rentabilité immédiate de leurs initiatives durables, que ce soit en termes d'économie de coût, d'augmentation des recettes ou d'amélioration de leur visibilité au sein de leur environnement d'affaires (Santos, 2011). Par ailleurs, les PME possèdent des caractéristiques distinctes qui ont une influence sur la mise en œuvre des pratiques liées au développement durable en leur sein (Baumann-Pauly, Wickert, Spence, et Scherer, 2013).

Malheureusement, et malgré ces avancées, la recherche scientifique sur la RSE n'accorde pas aux PME l'attention qu'elles méritent. Maldonado-Erazo, Álvarez-García, del Río-Rama, et Correa-Quezada (2020) ont observé que le volume de la littérature scientifique portant sur la RSE et pertinente aux preneurs de décisions des PME était très marginal comparativement au volume de la littérature disponible pour les dirigeants de grandes entreprises. L'une des thèses avancées par les auteurs est que les PME sont beaucoup moins homogènes que les entreprises de plus grande envergure. En conséquence, identifier les pratiques durables les plus appropriées pour les PME en général est un exercice beaucoup plus complexe que de dégager des informations pertinentes pour les grandes entreprises dans leur ensemble.

Par ailleurs, la littérature scientifique portant sur la RSE en contexte de PME est très limitée en termes d'horizon temporel, l'essentiel de la recherche portant sur la période

2000-2018. Finalement, la plupart de ces études sont qualitatives plutôt que quantitatives, ce qui peut nuire à leur compréhensibilité.

Ces constats justifient donc la pertinence d'étudier de façon distincte la relation entre la responsabilité sociale et les PME spécifiquement. En effet, la recherche en RSE appliquée à ce type d'entreprises a jusque-là souffert de leur manque d'homogénéité comparativement aux grandes entreprises. En effet, les grandes entreprises tendent à adopter des comportements socialement responsables standards dans leur secteur ou leur industrie, car les attentes de leurs parties prenantes en la matière sont claires ou du moins faciles à déduire. Dans le cas des PME, les motivations intrinsèques sont de puissants déterminants de la mise en œuvre des pratiques durables. Cela complique les efforts de compréhension des éléments spécifiques qui mènent à l'adoption de pratiques responsables par les PME (Grimstad, Glavee-Geo, et Fjørtoft, 2020).

1.2. Problématique et question de recherche

Comme nous l'avons détaillé plus haut, l'intérêt de notre étude d'un point de vue managérial réside dans la place de plus en plus importante qu'occupe le développement durable dans nos sociétés, ainsi que dans l'intérêt nouveau pour la recherche d'examiner les tenants et les aboutissants de la RSE en contexte de PME. Avant d'aller plus loin en précisant notre problématique et nos questions de recherche, définissons les termes et concepts centraux à notre analyse.

Le développement durable peut être défini comme le fait de « *s'efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures* » (Brundtland, 1987). Cette définition est l'une des plus connues et succinctes du développement durable, mais elle englobe toutefois parfaitement son essence : le développement durable est donc moins un ensemble de préceptes et de règles rigides qu'une philosophie qui place les préoccupations sociales et environnementales *au moins*

au même rang que les préoccupations d'ordre économique et financier. Ce rééquilibrage des priorités entre les trois pôles du développement durable (économique, sociale et écologique) et leurs interrelations est explicité dans la conclusion du rapport Brundtland :

« Premièrement, pour que soient résolus les problèmes de la dégradation de l'environnement et de la pauvreté, en particulier dans le Tiers Monde, il est essentiel que le développement économique se poursuive de façon continue. Deuxièmement, nous devons réconcilier la protection de l'environnement et la croissance économique. Il est de plus en plus largement admis que la chose est parfaitement possible et souhaitable. Troisièmement, il est aussi très largement admis que l'application de normes strictes en ce qui concerne l'environnement est bonne pour la croissance économique, comme elle l'est pour l'environnement, et qu'elle encourage l'innovation, stimule l'ingéniosité et l'efficacité, et crée des emplois » (Ibid., p. 348).

La RSE est définie par la norme ISO 26000 comme suit :

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur, compatible avec les normes internationales de comportement et est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (ISO, 2010).

Ces deux concepts, le développement durable et son opérationnalisation en contexte d'entreprise, soit la RSE, constituent le cœur de notre analyse, laquelle porte sur les facteurs susceptibles d'influencer ou d'expliquer l'adoption de pratiques socialement responsables par les PME. Selon Labelle et Aka (2012), les PME ont une plus grande facilité que les grandes entreprises à établir des relations de partenariat avec leurs parties

prenantes du fait de leur plus grande proximité. Les PME sont en effet influencées par les parties prenantes situées dans leur environnement immédiate (comme les communautés locales et leurs employés), mais aussi par des parties prenantes qui appartiennent à leur chaîne de valeur (les clients et les fournisseurs en tête). Leur plus grande accessibilité facilite l'implication des parties prenantes et leur contribution aux objectifs communs de l'organisation et de la société en général, ce qui occasionne en retour des retombées positives dans la mise en place d'initiatives de RSE.

Par ailleurs, la responsabilité sociale en contexte de PME est une problématique de gestion distincte car les entreprises de plus petite taille abordent et mettent en œuvre la RSE de manière différente de celle des plus grandes entreprises. Voici donc la principale question à laquelle nous allons nous efforcer de répondre :

Quels sont les facteurs contextuels, organisationnels et/ou individuels qui conditionnent l'adoption de pratiques responsables par les PME?

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

La mise en œuvre de pratiques de développement durable au sein des PME est influencée par une série de facteurs de différente nature que l'on peut classer en 3 grandes catégories : les caractéristiques individuelles ou personnelles du propriétaire-dirigeant, les caractéristiques organisationnelles des PME concernées et finalement les caractéristiques contextuelles de ces entreprises (Labelle et St-Pierre, 2015 ; Lepoutre et Heene, 2006). Chacune de ces catégories peut être divisée en plusieurs sous-catégories dont les variables ont un effet distinct sur l'adoption de pratiques de développement durable. Dans le chapitre qui suit, nous présentons dans un premier temps le cadre conceptuel et théorique permettant d'analyser les enjeux en lien avec la responsabilité sociale des entreprises. Une fois ce cadre défini, nous détaillons les faits saillants de la littérature portant sur l'influence des différents facteurs identifiés sur la variable à l'étude.

À noter que nous avons retenu ces facteurs dans le cadre du présent travail, car ils sont les plus distinctifs et les plus pertinents au vu de la littérature consultée. En effet, ces trois grandes catégories de facteurs permettent de tenir compte de toutes les facettes d'une PME : les caractéristiques du propriétaire-dirigeant qui est une figure beaucoup plus influente au sein d'une petite ou moyenne entreprise que d'une entreprise de plus grande envergure; le contexte organisationnel d'une entreprise, qui permet de

comprendre sa réalité et ses contraintes internes; et les facteurs contextuels, qui permettent de cerner les contraintes externes de ce type d'organisations. (Johnson et Schaltegger, 2016) ont par ailleurs mis de l'avant le caractère essentiel des facteurs sélectionnés dans le contexte d'une étude portant sur les déterminants de la mise en œuvre de pratiques au sein d'une PME. Ils ont notamment été identifiés par Yadav, Gupta, Rani, et Rawat (2018), Cantele et Zardini (2020), ainsi que Singh, Jain, et Sharma (2014).

Nous avons donc organisé nos recherches afin d'identifier les principales sous-catégories permettant d'expliquer l'adoption de pratiques responsables par les PME. À titre d'exemple, pour les facteurs contextuels, nous avons commencé par relever les éléments qui étaient le plus fréquemment associés à l'adoption de pratiques responsables (la proximité des utilisateurs finaux, par exemple). Nous nous sommes ensuite penchés sur la direction de la relation observée (corrélation positive ou négative) ainsi que sur son intensité afin d'écarter les facteurs moins pertinents.

Afin d'être en mesure de bien cerner les faits saillants de la littérature pertinente, il est essentiel d'avoir une bonne compréhension des principales approches théoriques qui guident les travaux des chercheurs auxquels on doit la base de connaissances et les concepts existants sur le sujet. Ces théories et concepts ont été retenus, car ils nous ont permis d'orienter notre recherche des facteurs les plus pertinents appartenant aux trois grandes catégories susmentionnées. À noter que certaines de ces théories s'appliquent à plusieurs domaines de la gestion et que nous ne les mentionnons ici que dans le contexte de l'adoption de pratiques responsables. Afin de faciliter la présentation de ces théories, nous les distinguerons en fonction de leur impact sur les aspects contextuels, organisationnels et individuels de la problématique à l'étude.

2.1. Les facteurs externes : l'environnement de l'entreprise

2.1.1. La théorie de la contingence

La théorie de la contingence est une approche d'analyse organisationnelle qui remonte au milieu du siècle dernier. Les adeptes de cette théorie soutiennent que la forme organisationnelle d'une entreprise donnée (sa structure hiérarchique, son degré de formalisation, ses modes de communication, ses mécanismes de coordination, etc.) résulte d'une adaptation aux environnements interne et externe auxquels elle est exposée. Ainsi, une entreprise serait davantage façonnée par son environnement que par ses choix conscients (Schreck, 2011).

Les liens entre la théorie de la contingence, les pratiques de développement durable et la performance organisationnelle sont bien documentés. L'étude récente de Maletič, Maletič, et Gomišček (2018) a démontré que lorsque les variables pertinentes à l'application de la théorie de la contingence – la compétitivité et l'incertitude, entre autres – se situaient à des niveaux modérés, l'adoption de pratiques socialement responsables était un bon prédicteur de la performance organisationnelle. La théorie de la contingence permet donc d'introduire d'importantes nuances contextuelles dans l'analyse des déterminants de l'adoption de pratiques de RSE ainsi que sur leur impact par la prise en considération de la compétitivité et de l'incertitude propres à une organisation.

2.1.2. La théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle (Powell et DiMaggio, 1991 ; Scott, 2013) postule qu'il existe un contrat social implicite entre les entreprises et les sociétés au sein desquelles elles opèrent, et que la légitimité de ces entreprises repose sur la perception généralisée

que les membres desdites sociétés ont d'elles. En d'autres termes, une entreprise ne peut être considérée légitime que si elle obtient l'approbation implicite des institutions qui composent sa société d'accueil. Une entreprise qui perdrait cette légitimité sociale n'aurait donc plus de justification valide d'exister, selon cette théorie. Dans la foulée du besoin de légitimité des entreprises, la théorie institutionnelle suppose que l'un des facteurs qui poussent les entreprises à l'action est la nécessité pour elles de se conformer aux normes sociales de leur environnement d'affaires, car leur survie dépend en grande partie de leur capacité à maintenir un certain niveau d'approbation sociale de la part des membres de cet environnement.

Cette approbation sociale est décernée par les institutions qui peuvent être considérées comme des véhicules de légitimation. En effet, les institutions ont pour fonction de véhiculer des normes et des règles implicites dont le non-respect entraîne une forme de sanction sociale ou une perte de légitimité (Streeck et Thelen, 2005). On distingue 3 grands types d'institutions que Scott (2013) définit comme suit :

1. *Les institutions réglementaires* : les institutions de ce type régissent le comportement des entreprises à l'aide de règles et de processus explicites dont la conformité est assurée par des sanctions en cas de non-respect. Ces institutions ont donc force de loi ou presque et se servent de cette autorité tangible pour influencer les entreprises.
2. *Les institutions normatives* : les institutions dites normatives sont celles dont l'influence repose principalement sur la dimension prescriptive de la vie en société, laquelle est régulée par un grand nombre de règles sociales non écrites et d'attentes implicites qu'une entreprise se doit de suivre et d'honorer. Ces normes et ces attentes peuvent varier d'un acteur à un autre, raison pour laquelle les grandes entreprises sont généralement sujettes à plus d'attentes que les PME et les particuliers.

3. *Les institutions culturelles / cognitives* : les institutions culturelles / cognitives reposent quant à elles sur le respect de croyances partagées au sein d'une même société. Ces croyances forment des ensembles de conceptions communes qui forgent la réalité sociale des membres d'une société donnée. Ainsi, les systèmes culturels influencent les actions des entreprises qui résident dans les sociétés auxquelles ces systèmes appartiennent.

La théorie institutionnelle est donc essentielle pour comprendre les différents facteurs qui influencent l'adoption de pratiques responsables par une entreprise donnée. Même si un nombre croissant d'entreprises adoptent des pratiques socialement responsables de leur plein gré, les pressions exercées par les trois types d'institutions mentionnées plus haut demeurent de puissants déterminants de l'implantation de la RSE en entreprise (Brammer, Jackson, et Matten, 2012). En effet, peu d'entreprises de petite ou de moyenne envergure peuvent survivre en allant à contre-courant des normes des communautés où elles sont implantées. En conséquence, les PME sont soumises aux parties prenantes qui véhiculent ces normes — leurs clients et leurs employés, principalement — et cette théorie facilite l'identification de ces parties prenantes, entre autres. Par ailleurs, les attitudes et les valeurs d'une société donnée influencent celles des entreprises qui émergent en son sein, raison pour laquelle la localisation géographique est un facteur contextuel bien documenté lorsqu'il est question de la mise en œuvre de la RSE au sein des PME.

2.1.3. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est un pan majeur de la littérature portant sur la gestion des organisations, et de nombreux chercheurs se sont penchés sur la question. Les travaux de Donaldson et Preston (1995) ont mené à des avancées assez remarquables dans ce champ d'étude. En s'appuyant sur les écrits disparates de leurs

prédécesseurs au sujet de la place des parties prenantes dans la gestion des organisations, ces deux auteurs ont formulé la théorie des parties prenantes telle que nous la connaissons aujourd'hui. Ces deux spécialistes ont regroupé les trouvailles des auteurs qui ont étudié la question et ont postulé que la théorie des parties prenantes est à la fois descriptive (de la structure des organisations et de leur environnement); instrumentale (car elle permet de prédire le succès ou l'échec de certaines actions des organisations); normative (car elle théorise ce que les gestionnaires devraient faire *en général*); et managériale (car elle théorise ce que les gestionnaires devraient faire *afin de maximiser le succès de leur entreprise*).

La dimension normative est celle qui permet le mieux de cerner la substance de la théorie des parties prenantes, laquelle vise à examiner l'impact de la nature et de l'influence des parties prenantes sur les décisions prises par les organisations. Selon Frynas et Yamahaki (2016), la théorie des parties prenantes permet d'analyser les gestes posés par une entreprise à la lumière des pressions exercées sur elle par ses parties prenantes d'affaires (employés, clients, partenaires au sein d'une chaîne d'approvisionnement, etc.) et par le public en général (organisations gouvernementales, acteurs institutionnels, etc.). En substance, la théorie des parties prenantes postule que les actions et gestes posés par une entreprise sont une conséquence de l'influence que possèdent les parties prenantes desquelles ladite entreprise dépend (ses employés, ses clients, sa communauté et les institutions qui la réglementent en général). Le niveau d'influence exercé par des parties prenantes données est fonction du niveau de dépendance qui les lie à l'entreprise. Mitchell, Agle, et Wood (1997) soutiennent que l'impact des parties prenantes dépend de 3 attributs principaux :

1. *Leur pouvoir* : le pouvoir est la caractéristique qui décrit l'ampleur de l'impact que des parties prenantes peuvent avoir sur une entreprise donnée. En d'autres termes, plus un groupe de parties prenantes a du pouvoir sur une entreprise, plus le risque et le coût d'ignorer leurs revendications sont élevées. Des parties

prenantes puissantes ont donc une grande capacité à imposer leur volonté aux entreprises sur lesquelles elles exercent ce pouvoir.

2. *La légitimité* : la légitimité est un concept plus subjectif que le pouvoir, mais tout aussi important. Les parties prenantes dites légitimes sont celles qui ont le droit (moral ou légal) d'exiger d'une entreprise qu'elle adopte un comportement plus responsable.
3. *Le degré d'urgence des revendications* : le degré d'urgence des revendications est un autre élément subjectif qui permet d'accroître l'influence de parties prenantes sur une entreprise donnée. En effet, moins une entreprise a de temps pour modifier son comportement avant que les conséquences de ses actions ne deviennent irréversibles ou trop dommageables, meilleures sont les chances des parties prenantes de faire bouger les choses en leur faveur.

On comprend bien que ces trois attributs évoluent sur un spectre et qu'ils sont tous positivement reliés au niveau d'influence exercée par les parties prenantes. Ainsi, des parties prenantes puissantes, légitimes et porteuses de revendications urgentes sont beaucoup plus susceptibles d'obtenir gain de cause que si l'un ou l'autre de ces attributs est déficient ou carrément manquant. Dans le contexte de la présente recherche, c'est le premier de ces attributs qui sera le plus important, car il permet de cerner les parties prenantes les plus susceptibles d'influer sur les décisions en matière de RSE prises par les dirigeants de PME.

Ainsi, la théorie des parties prenantes permet d'analyser la nature et l'étendue de l'impact d'une catégorie des déterminants – les humains qui travaillent ou gravitent dans l'environnement d'une entreprise – de la mise en œuvre de pratiques responsables. Ainsi, une entreprise qui compterait beaucoup d'employés ou d'individus dans son

environnement externe très orienté vers le développement durable sera plus encline à fournir des efforts en matière de RSE.

Selon Russo et Perrini (2010), les PME abordent généralement la RSE différemment des grandes entreprises qui sont soumises à plus de contraintes et exposées à un plus grand nombre de parties prenantes. Toutefois, la nécessité pour les PME d'améliorer ou de protéger leur réputation permet en partie d'expliquer leur adhésion aux pratiques socialement responsables lorsque les valeurs associées au développement durable sont portées par leurs parties prenantes. Ces parties prenantes peuvent être les employés, qui ont un grand impact sur la culture d'entreprise, un facteur organisationnel de premier plan; les clients, surtout lorsque ceux-ci résident à proximité de l'entreprise; et les partenaires au sein d'un réseau d'affaires orienté vers la durabilité. Ces deux derniers éléments constituent généralement des facteurs contextuels fortement associés à l'adoption de pratiques responsables par les dirigeants de PME.

L'influence des parties prenantes sur la gestion des entreprises est un élément qui a été abondamment développé par Pasquero (2005). Selon cet auteur, l'entreprise peut être vue comme un acteur qui entretient des relations plus ou moins étroites avec d'autres acteurs au sein de son environnement *opératoire*. Ce terme fait référence à l'environnement qui regroupe les parties prenantes externes à l'entreprise et qui sont essentielles à son succès.

Ces parties prenantes ont maintenant tendance à réclamer de l'entreprise des preuves de son bon comportement social, et celle-ci a tout intérêt à satisfaire les attentes de ces personnes. Ce nouveau paradigme est cohérent avec la RSE qui se veut davantage comme une négociation entre parties plutôt qu'un concept aux balises strictes et rigoureusement définies. En sa qualité d'entité autonome et interconnectée à des parties prenantes dont elle dépend pour son succès, l'entreprise négocie de bonne foi avec ces partenaires afin de faciliter l'atteinte de leurs objectifs communs.

2.1.4. La théorie de la dépendance aux ressources

Finalement, la théorie de la dépendance aux ressources (*Resource Dependence Theory* ou RDT) propose une autre manière d'aborder l'influence de l'environnement externe sur les décisions prises au sein d'une organisation. Pfeffer et Salancik (2003) sont les précurseurs de cette théorie selon laquelle les entreprises ont un intérêt général à prendre soin de leur environnement, car elles dépendent dudit environnement pour les ressources nécessaires à leur survie.

À titre d'exemple, une entreprise située dans une petite localité où la main-d'œuvre qualifiée est difficile à attirer et à conserver mettra un accent particulier sur la rétention du personnel par la création d'un milieu de travail attrayant et une rémunération compétitive.

Cette théorie n'est pas sans rappeler la théorie institutionnelle présentée plus haut, mais l'approche de la dépendance aux ressources vient ajouter une dimension stratégique à l'angle institutionnel : attendu que les entreprises sont soumises à un grand nombre de pressions provenant de multiples institutions (entre autres), satisfaire toutes ces parties et exigences est souvent impossible. Ainsi, les entreprises tendent à privilégier la satisfaction des acteurs sociaux et institutionnels qui détiennent ou contrôlent l'accès aux ressources dont elles ont besoin. La théorie de la dépendance aux ressources a été mobilisée comme de cadres à de nombreuses analyses, notamment celle de Drees et Heugens (2013). Ces chercheurs ont mené une méta-analyse dans laquelle ils ont compilé plus de 150 tests de cette théorie afin de tenter de corroborer ses principaux postulats. Ils ont obtenu un résultat assez partagé qui les a menés à la conclusion que la théorie à l'étude permettait d'expliquer les actions entreprises par certaines organisations motivées par la recherche d'une plus grande acceptabilité sociale plutôt que par la recherche du profit.

Ces quatre théories sont couramment admises et utilisées dans la littérature portant sur les facteurs externes ou contextuels susceptibles d'influencer la mise en œuvre de pratiques responsables. Penchons-nous maintenant sur les théories permettant d'expliquer l'influence des facteurs internes sur la RSE en entreprise.

2.3. Les facteurs internes : la structure organisationnelle d'une entreprise

Plusieurs théories permettent d'expliquer la relation entre les facteurs internes déterminants dans l'adoption de pratiques responsables par les PME. À ce titre, mentionnons notamment les théories de la gestion par les ressources et l'approche stratégique. L'orientation entrepreneuriale est également un concept d'intérêt que nous aborderons dans cette section.

2.2.1. La théorie de la gestion par les ressources

La théorie de la gestion par les ressources (*resource-based view* ou RBV) stipule que la clé du succès d'une entreprise réside dans sa capacité à exploiter ses ressources internes afin de créer un avantage compétitif durable. Selon cette théorie, chaque entreprise dispose de ressources stratégiques qu'elle peut exploiter afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable (*sustained competitive advantage* ou SCA). Lorsque cette théorie est utilisée dans le cadre de la RSE, on parle alors de RSE stratégique, soit d'activités socialement responsables qui créent de la valeur pour l'entreprise (Baron, 2001). Pour les organisations qui mettent en œuvre cette approche, la RSE est une ressource génératrice d'avantages concurrentiels durables, notamment car elle améliore leur réputation ainsi que la perception de qualité de leurs produits et services (McWilliams et Siegel, 2011).

Hart et Milstein (2003) développent encore davantage au sujet de la dimension stratégique de la RSE qu'ils décrivent comme un moteur de création de valeur pour les actionnaires. Ces auteurs affirment que la RSE est susceptible d'avoir des retombées économiques très tangibles qui se manifestent sous la forme de réduction des coûts et / ou des risques d'affaires, ainsi que des opportunités de croissance des parts de marché et / ou des revenus par le biais d'innovation via des pratiques d'affaires durables, entre autres.

À titre d'exemple, pour faire le lien avec la théorie institutionnelle et celle des parties prenantes présentées plus haut, la mise en œuvre de la RSE peut constituer un avantage concurrentiel important pour une PME implantée au sein d'une communauté où les valeurs de durabilité sont très présentes. La RSE pourrait également aider cette entreprise à attirer et à retenir les employés les plus talentueux, ainsi qu'à intégrer un réseau de partenaires commerciaux qui partagent des valeurs similaires.

2.2.2. L'approche stratégique

L'approche stratégique en RSE consiste à aligner les mesures et les activités socialement responsables d'une entreprise à la stratégie d'affaires poursuivie par celle-ci (Stoian et Gilman, 2017). Ces auteurs ont déterminé que l'adoption de l'approche stratégique était positivement corrélée à la survie et à la croissance des PME dans des contextes précis. À titre d'exemple, les activités de RSE qui se manifestent par une implication sociale plus importante permettent aux PME d'augmenter leur visibilité de manière positive sans avoir à investir en publicité. Elles permettent également de faciliter l'attraction et la rétention de personnel qualifié, réduisant encore davantage les coûts des entreprises qui adoptent cette stratégie.

Porter et Kramer (2011) ont étudié la dimension stratégique de la RSE en entreprise, concentrant particulièrement leurs efforts sur la proposition de valeur partagée. En effet, la RSE n'a pas toujours été perçue comme créatrice de valeur pour les entreprises du point de vue des gestionnaires, mais plutôt comme une simple dépense aux retombées incertaines. Dans le même ordre d'idée, les défenseurs de la RSE mettaient autrefois de l'avant ses attributs écologiques et sociaux positifs sans même tenter de présenter un argument économique cohérent de ce concept. Ainsi, la création de valeur a longtemps été perçue comme synonyme de maximiser les profits et les investissements en RSE comme de simples dépenses (Bosch-Badia, Montllor-Serrats, et Tarrazon, 2013).

Depuis quelques années – et en partie grâce à l'évolution conceptuelle rendue possible par la théorie des parties prenantes – la création de valeur est devenue un processus plus complexe que la simple augmentation du rendement d'une entreprise, et inclut maintenant les externalités des actions des organisations sur leurs parties prenantes et la société dans son ensemble : on parle alors de valeur partagée, et non plus de simple création de valeur financière. La RSE est maintenant vue comme un investissement tangible faisant partie intégrante de la stratégie d'entreprise puisqu'elle permet de tenir compte des autres piliers de la valeur selon le développement durable (les pôles écologique et social).

C'est à ce stade que les travaux de Porter et Kramer (2011) deviennent pertinents. Ces auteurs ont notamment proposé d'incorporer la RSE à la stratégie d'entreprise en mobilisant le même cadre d'analyse que celui utilisé pour la prise d'autres décisions stratégiques.

Une telle approche permettrait aux entreprises de sortir d'une logique réactive et de mettre en œuvre des pratiques responsables susceptibles d'augmenter leur

compétitivité, leur capacité d'innovation ainsi que de leur donner de nouvelles opportunités.

2.2.3. L'orientation entrepreneuriale

Selon Miller (1983), l'orientation entrepreneuriale décrit la manière avec laquelle une entreprise met en œuvre pro activement des innovations qui lui permettent de prendre les devants sur sa compétition. Les entreprises qui ont une orientation entrepreneuriale positive se distinguent par (1) leur propension à innover (2) leur proactivité et (3) leur volonté à prendre des risques (Miller, 1983 ; Lumpkin et Dess, 1996) cités dans (Courrent, Spence, et Gherib, 2016).

Courrent et al. (2016) associent le concept d'orientation entrepreneuriale aux facteurs organisationnels, processus, pratiques et activités de prise de décision en lien avec la responsabilité sociale par lesquels les entreprises se démarquent de leurs concurrents.

Parker, Redmond, et Simpson (2009) ont étudié de près la manière avec laquelle les PME se démarquent des autres entreprises en termes de RSE, et ils sont arrivés à la conclusion suivante : bien qu'elles disposent généralement de moins de ressources financières et / ou de capacités techniques que les grandes entreprises pour s'attaquer aux enjeux de durabilité, les PME présentent des caractéristiques et un engagement très différent en ce qui concerne les questions environnementales, ce qui compense pour leurs manques de ressources dans d'autres domaines. En effet, la typologie des PME proposée par ces auteurs indique qu'il existe quatre types « extrêmes » de PME : les PME orientées (1) environnement, (2) avantage concurrentiel, (3) conformité et (4) profit. À titre d'exemple, les entreprises qui tendent vers ces deux premières catégories démontrent respectivement un engagement très élevé en termes de RSE par la réduction maximale de leur empreinte écologique, ainsi qu'une propension à adopter des

initiatives durables afin d'en dériver un avantage concurrentiel (Parker, Redmond et *al.*, 2009, p. 8-9).

L'orientation entrepreneuriale est un concept fréquemment associé à la RSE et avec laquelle les interrelations sont bien documentées. À titre d'exemple, Hernández-Perlines et Rung-Hoch (2017) ont étudié l'effet modérateur de l'orientation entrepreneuriale sur la performance des entreprises familiales qui ont adopté des pratiques socialement responsables. Ces chercheurs sont arrivés à la conclusion que l'orientation entrepreneuriale était un bon prédicteur de la réussite de ce type de PME. Zhang, Wang, et Jia (2020) ont établi que l'orientation entrepreneuriale d'un dirigeant d'entreprise était positivement corrélée à l'innovation en termes de pratiques socialement responsables, un résultat corroboré par Ayuso et Navarrete-Báez (2018).

2.3. Les facteurs individuels : les caractéristiques de l'entrepreneur durable

Les facteurs individuels qui conditionnent la propension d'un chef d'entreprise à mettre en œuvre des pratiques socialement responsables au sein de son entreprise sont mieux conceptualisés par les théories et les concepts associés à l'entrepreneuriat durable.

L'entrepreneuriat durable a pour objet « *la préservation de la nature, de la vie et des communautés dans la poursuite d'opportunités perçues comme étant génératrices d'avantages aussi bien économiques que non économiques pour les individus, l'économie et la société* » (Traduction libre de Shepherd et Patzelt (2011)). Les entrepreneurs durables se distinguent donc par leur volonté de poursuivre de multiples objectifs d'affaires allant bien au-delà de la simple recherche de profit (De Clercq et Voronov, 2011).

Muñoz et Cohen (2018) définissent l'entrepreneur durable simplement comme étant un individu impliqué dans le développement d'une initiative durable. Selon ces auteurs, les connaissances antérieures et l'orientation entrepreneuriale sont les deux meilleurs prédicteurs qu'un individu donné soit ou devienne un entrepreneur durable. Ainsi, les entrepreneurs durables tendent à se baser sur leurs habiletés pour la reconnaissance d'opportunités de développement d'entreprises durables, ainsi que sur leurs connaissances des environnements écologiques et sociaux qu'ils veulent préserver afin d'orienter leurs projets d'affaires (Patzelt et Shepherd, 2011).

Sur le plan cognitif, ce type d'entrepreneurs se distinguent par une motivation et une intentionnalité distincte (Font, Garay, et Jones, 2016 ; Shane, Locke, et Collins, 2003). Aka, Labelle, et Trépanier (2018) ont également étudié les principales caractéristiques communes aux entrepreneurs durables. Sans grande surprise, les entrepreneurs durables sont des gens avec des convictions sociales et environnementales très profondes. Ils sont également très orientés action lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des pratiques de RSE au sein de leur organisation. De plus, ces entrepreneurs sont très à l'écoute des revendications de leurs parties prenantes et à s'ajuster en conséquence.

Naturellement, l'opérationnalisation de l'entrepreneuriat durable est fonction de nombreux autres facteurs non liés à l'entrepreneur en lui-même et que nous présentons plus loin dans le présent chapitre. Maintenant que nous avons présenté les principales théories qui soutiennent l'appareillage conceptuel des recherches dans le domaine, abordons certains variables et facteurs explicatifs que l'on retrouve fréquemment dans la littérature portant sur les pratiques socialement responsables en contexte de RSE. Nous présenterons ces variables et facteurs dans le même ordre que celui que nous avons utilisé pour présenter les principales théories, à savoir les caractéristiques contextuelles suivies des caractéristiques organisationnelles et finalement les caractéristiques individuelles.

CHAPITRE 3

REVUE DE LITTERATURE

La présente recherche nous a menés à consulter une vaste littérature, laquelle nous a permis d'identifier et de circonscrire les facteurs pertinents à inclure dans notre analyse portant sur les déterminants de la RSE au sein des PME. Outre les travaux cités dans les sous-sections qui suivent, mentionnons la revue de littérature systématique de Yadav et al. (2018) portant sur les déterminants des pratiques durables dans les PME, ainsi que celle de Jaramillo et *al.* (2019) qui a examiné les barrières à la mise en œuvre de ces mêmes pratiques dans le type d'entreprises discuté. Cantele et Zardini (2020), Aghelie (2017), Labelle et St-Pierre (2015), Hoogendoorn, Guerra, et van der Zwan (2015), ainsi que Singh et al. (2014) ont également produit des travaux de grand intérêt sur la question centrale du présent mémoire qui nous ont guidés tout au long de notre réflexion.

3.1. Les caractéristiques contextuelles : secteur d'activité, localisation et effet de réseau

Il existe de nombreux éléments contextuels qui sont de puissants prédictors du potentiel d'adoption de pratiques responsables au sein d'une PME. Le secteur d'activité, la proximité avec les utilisateurs finaux et l'appartenance à un réseau qui promeut la

RSE sont trois facteurs souvent évoqués dans la littérature et qui permettent d'expliquer les décisions des PME en matière d'adoption des pratiques durables.

3.1.1. Le secteur d'activité

Zhang, Oo, et Lim (2019) se sont penchés sur les éléments susceptibles d'influer sur la mise en œuvre de pratiques responsables au sein d'un grand nombre de secteurs. Les auteurs ont découvert qu'en règle générale, les grandes catégories de facteurs positivement associées à l'adoption de pratiques responsables sont la pression découlant de politiques publiques, les pressions exercées par les différents intervenants du marché, l'innovation et le développement technologique. Les pressions des politiques publiques et des intervenants du marché sont des facteurs qui peuvent être analysés à l'aide de la théorie institutionnelle, tandis que les impacts de l'innovation et du développement technologique sur l'adoption de la RSE sont des facteurs cohérents avec la théorie de la gestion par les ressources : en effet, les pressions des politiques publiques proviennent d'institutions suffisamment influentes pour affecter les orientations des organisations, tandis que les progrès technologiques contribuent de façon majeure aux ressources techniques et aux processus desquels dépendent ces mêmes organisations. Les travaux de ces auteurs ont toutefois démontré que ces pressions se manifestaient de manière différente d'un secteur à l'autre, ce qui n'est guère surprenant au vu des théories présentées plus haut. Ainsi, l'effet des pressions exercées par les intervenants d'un marché donné est un phénomène expliqué par la théorie des parties prenantes : en effet, les clients et les employés d'un secteur sont des parties prenantes de premier plan dont le degré d'influence varie, mais demeure certain. Par ailleurs, des éléments tels que l'innovation et le développement technologique peuvent être analysés à travers le prisme des facteurs identifiés dans la théorie de la contingence : l'orientation vers le long terme et le niveau de compétitivité d'une industrie donnée sont des facteurs directement corrélés au niveau d'innovation des entreprises de ladite industrie puisqu'ils déterminent

la pérennité de ces organisations et leur capacité à se tailler une place de choix dans leur environnement d'affaires.

À titre d'exemple de ces différences, Paradas, Revelli, Debray, Courrent, et Spence (2017) ont établi que les pratiques de RSE sont davantage présentes dans les entreprises impliquées dans le secteur de la production versus celui des services. En effet, les entreprises des secteurs de la production et du commerce sont plus enclines à s'impliquer sur le plan environnemental — surtout les entreprises aux activités très polluantes — tandis que les entreprises du secteur des services tendent à limiter leurs actions à l'engagement communautaire.

Les travaux d'Armas-Cruz, Gil-Soto, et Oreja-Rodríguez (2017) ont également permis de mettre en évidence des différences en matière d'adoption de pratiques responsables fortement conditionnées par le secteur d'activités des entreprises concernées. La gestion des déchets et des matières dangereuses était de loin la mesure de RSE la plus populaire dans virtuellement tous les secteurs étudiés par ces chercheurs. L'industrie du transport est la seule exception observée : dans ce secteur précis, la formation des employés aux enjeux de RSE est la pratique la plus populaire. À l'inverse, la mise en œuvre d'un système de gestion environnementale est la pratique la moins populaire presque tous secteurs confondus, exception faite de celui du transport, encore une fois. Dans cette industrie en particulier, les deux pratiques les moins populaires sont la réduction de l'utilisation des déchets et des substances dangereuses, ainsi que le suivi de la réglementation.

Dans une étude récente portant sur l'industrie, des jeux d'argent (Luo, Huang, et Lam, 2019) ont noté que la contrainte financière constituait une barrière non négligeable à la mise en œuvre de pratiques durables. En effet, même si les entreprises de ce secteur sont généralement très profitables, elles sont également très sensibles aux fluctuations économiques.

Par ailleurs, si le manque de connaissances au sujet de la RSE et/ou un faible niveau de conscientisation des parties prenantes aux enjeux environnementaux sont des questions largement couvertes dans la littérature, la dissonance cognitive vécue par les parties prenantes de premier plan de cette industrie (comme les employés et les gestionnaires, entre autres) l'est moins. En conséquence, les gestionnaires des entreprises de ce secteur sont peu enclins à s'engager dans des initiatives requérant des investissements à long terme même lorsqu'ils peuvent se le permettre de peur que les coûts fixes ne soient plus tenables dans un avenir rapproché.

Les auteurs mentionnent également l'impact négatif de réglementations peu mordantes ou appliquées de manière trop sélective. En effet, le fait de mettre en œuvre des mesures responsables qui diminuent la rentabilité peut nuire à la compétitivité d'une entreprise de ce secteur si ses concurrents ne se plient pas aux mêmes règles.

1. Yuen et Lim (2016) ont procédé en substance au même travail, mais en se concentrant sur l'industrie du secteur maritime. Au chapitre des obstacles à la mise en œuvre de pratiques durables au sein de cette industrie, les auteurs ont relevé : *Des réglementations trop contraignantes* : il s'agit de la principale barrière rapportée par les dirigeants d'entreprises de transport maritime qui déclarent consacrer déjà trop de temps à se conformer à la réglementation qui régit leurs activités pour se lancer dans des initiatives de RSE sur une base volontaire.
2. *Le manque de volonté de financer des initiatives de RSE* : dans la foulée du point précédent, les gestionnaires des entreprises du secteur du transport maritime font preuve de peu d'entrain pour la mise en œuvre de pratiques responsables. Cette situation est principalement causée par 2 éléments : le premier est que les clients de ces entreprises ont une grande

sensibilité aux variations de prix et qu'en conséquence, la mise en œuvre de pratiques durables peut avoir un impact réel sur leur compétitivité. Le second est que puisque la majeure partie des transactions du transport maritime se font entre entreprises, la distance relative d'avec les utilisateurs finaux réduit l'incitatif de se comporter de manière responsable puisque ces parties prenantes sont moins susceptibles de mettre de la pression pour faire changer ce qu'elles ne voient pas.

3. *Le manque d'indicateurs sur l'efficacité des mesures mises en œuvre* : le manque d'indicateurs de mesure clairs sur la portée des gestes posés est un autre élément qui dissuade les dirigeants des entreprises de ce secteur d'investir temps et argent dans des initiatives de RSE.
4. *Le manque de vision stratégique en matière de RSE* : un autre élément qui explique le peu d'engouement de certains dirigeants d'entreprises du secteur maritime est le peu de soutien qu'ils reçoivent de la part de leurs supérieurs hiérarchiques.
5. *Le manque de ressources* : finalement, la contrainte financière est une réalité avec laquelle doivent composer de nombreuses entreprises du transport maritime et sans grande surprise, elle constitue un frein à l'adoption de pratiques responsables.

Toutefois, les auteurs estiment que cet obstacle est moins causé par la non-disponibilité réelle des ressources que par le fait que les investissements en RSE ne sont pas perçus comme une priorité, et ce en grande partie en raison du manque d'indicateurs de performance des initiatives RSE ainsi que du manque de vision stratégique en la matière.

Les auteurs concluent que les différentes barrières identifiées sont très spécifiques au secteur d'activité des entreprises analysées, car si certains de ces obstacles sont communs à de nombreuses industries (notamment le manque de ressources), plusieurs des facteurs relevés ne se retrouvent que dans des branches d'activités bien spécifiques (le cadre réglementaire lourd et le démotivant d'investir en RSE en raison de la distance relative d'avec les utilisateurs finaux, par exemple). Certains de ces éléments font écho aux points soulevés lors de la présentation de la théorie institutionnelle, et leur impact est cohérent avec les grandes lignes de cette théorie. Ainsi, la distance importante entre une entreprise et les utilisateurs finaux de ses produits / services réduit la pression normative que ces derniers sont en mesure d'exercer sur ladite entreprise. De plus, si une entreprise est établie dans un environnement culturel ou cognitif différent de celui de ses clients, cela lui permet de se soustraire à ce type de pressions.

Par ailleurs, le résultat à propos de l'effet négatif d'une réglementation trop lourde ajoute une nuance intéressante à la théorie institutionnelle. En effet, si la théorie postule qu'un cadre réglementaire donné pousse les entreprises à adopter des comportements socialement désirables qu'elles n'auraient pas mis en œuvre autrement, on constate que la règle est soumise à des rendements marginaux décroissants, voire négatifs : un nombre trop grand de règles peut avoir pour effet de décourager les entreprises de poser des gestes qu'elles auraient posés dans un cadre réglementaire plus souple.

3.1.2. Localisation et proximité avec les utilisateurs finaux

Tout comme le secteur d'activité, la localisation géographique d'une PME est un facteur important et susceptible de conditionner son adoption de pratiques

socialement responsables. Les effets s'expliquent de la même manière, en particulier par les influences de type institutionnel, normatif et réglementaire.

Ainsi, Ngoc Tran et Jeppesen (2016) notent qu'il y a une forte composante culturelle dans l'établissement de normes de travail données. De plus, la dimension culturelle de la RSE est un élément non négligeable et bien documenté : l'inclination envers la RSE est un élément qui dépend en grande partie du contexte culturel dans lequel se situe une entreprise.

À titre d'exemple, les entreprises canadiennes sont généralement plus responsables que les entreprises françaises (Paradas et al., 2017).

Courrent et al. (2016) ont également noté que le sentiment d'appartenance à un territoire local contribue à renforcer la conviction que l'adoption de pratiques responsables est associée à une plus grande légitimité au sein de la communauté. Là encore, les liens entre ces facteurs et certains éléments théoriques sont notables. La théorie des parties prenantes permet en partie d'expliquer les trouvailles de ces chercheurs. En effet, des parties prenantes éloignées géographiquement sont en règle générale moins exposées ou au courant des agissements d'une entreprise. Toutes choses étant égales par ailleurs, les dirigeants d'une entreprise ont donc un incitatif supplémentaire à se comporter de manière responsable lorsque leurs clients peuvent observer directement leurs actions ou les conséquences de celles-ci (Choi, Feng, Liu, et Zhu, 2019). Ainsi, une entreprise dont une catégorie de parties prenantes n'est pas en mesure de constater facilement ses actions néfastes pourrait adopter un comportement moins responsable sans que cela affecte trop sa réputation.

3.1.3. L'appartenance à un réseau qui promeut la RSE

Au chapitre des facteurs externes qui influent grandement sur le potentiel d'adoption des pratiques responsables, l'appartenance à un réseau qui fait la promotion de la RSE a un impact bien documenté. En effet, les multinationales qui adoptent des codes de conduite stricts en lien avec la RSE et qui s'en réclament auprès de leurs consommateurs tendent à exiger le même engagement de la part de leurs fournisseurs directs (Labelle et St-Pierre, 2010). Les dirigeants de ce type d'entreprises sont notamment capables d'influencer la mise en œuvre de pratiques socialement responsables de leurs fournisseurs et petits partenaires au sein d'une même chaîne d'approvisionnement par l'inclusion de clauses contractuelles.

Toutefois, le respect de ces clauses est fortement conditionné par le degré d'interaction entre l'acheteur et ses fournisseurs, ainsi que par l'établissement d'une relation de confiance mutuelle, deux éléments qui jouent le rôle de variable médiatrice dans le cadre de la corrélation observée.

En revanche, les coûts relatifs à la mise en œuvre et à l'application de tels codes peuvent exclure les PME qui ont moins de ressources de la chaîne d'approvisionnement de ce genre de multinationales. En effet, du point de vue des gestionnaires des PME qui font partie d'une vaste chaîne d'approvisionnement, un problème majeur en termes de RSE est que les coûts d'adhésion à un code de conduite responsable ne sont pas adéquatement répartis entre les différents maillons de la chaîne. Ces difficultés sont également observables sur le plan réglementaire (Soundararajan et Brown, 2016).

En ce qui a trait à ce volet, le principal défi que rapportent les gestionnaires des entreprises interrogées est le caractère irréaliste de certaines réglementations imposées et appliquées par des gens qui manquent de connaissances sur l'industrie.

Soundararajan et Brown (2016) se sont également penchés sur l'enjeu de la mise en œuvre de pratiques durables dans le contexte de chaînes d'approvisionnements internationales. Les auteurs sont arrivés à la conclusion que la clé d'une gouvernance RSE réussie à tous les niveaux d'une chaîne d'approvisionnement dans laquelle la majorité des acteurs sont invisibles pour les utilisateurs finaux réside dans (1) l'utilité perçue de la RSE par les acteurs invisibles aux utilisateurs finaux et (2) dans la perception que la valeur créée par les pratiques responsables est équitablement répartie dans toute la chaîne d'approvisionnement.

Ces constats sont cohérents avec les résultats obtenus par Ben Youssef, Leicht, Pellicelli, et Kitchen (2018). Ces auteurs ont démontré que dans l'ensemble, les grandes entreprises qui font affaire avec de petits fournisseurs attribuent une certaine importance à la RSE, mais qu'elle est largement secondaire par rapport à des considérations comme le design et la qualité des produits. Ainsi, les dirigeants d'entreprises dont la production se fait dans des pays différents de ceux des principaux marchés des utilisateurs finaux accordent moins d'importance à la RSE, car elle a un impact plus faible sur leur réputation auprès de leurs clients que si la production se faisait localement.

Zhu et Lai (2019) se sont penchés sur les conditions de succès de l'intégration verticale des pratiques socialement responsables tout au long d'une chaîne d'approvisionnement, un élément qui est maintenant une considération stratégique majeure pour les entreprises multinationales. Les chercheurs ont ancré leur travail dans la réalité des fournisseurs chinois, lesquels représentent dans leur ensemble une portion significative des fournisseurs de bien et de services des entreprises multinationales à l'échelle mondiale.

Les mécanismes de promotion de la RSE au sein de groupes d'affaires et de réseaux ont été examinés de près par Liakh et Spigarelli (2020). La revue de littérature de ces chercheuses a permis de mettre en évidence le fait que les groupes d'affaires et

les réseaux contribuent au développement de pratiques socialement responsables en aidant à la création de normes au sein d'une industrie et en promouvant les innovations orientées vers la durabilité. Par ailleurs, la participation à un tel groupe ou réseau contribue à améliorer la réputation des entreprises qui en font partie, à réduire l'impact financier de la mise en œuvre des pratiques durables, ainsi qu'à accroître les capacités organisationnelles des entités visées.

Les résultats de ces chercheuses ne sont pas sans rappeler les postulats découlant de la théorie de la contingence : une PME qui appartient à un réseau très porté sur les enjeux de responsabilité sociale sera façonnée par le réseau et adoptera sa structure et ses processus internes en conséquence.

Une PME pourrait également choisir d'intégrer un tel réseau à des fins purement stratégiques, telle que décrite par la théorie de l'approche stratégique présentée plus haut, afin d'améliorer sa réputation dans son secteur, et n'ajusterait ses pratiques par la suite qu'afin de pouvoir demeurer dans le réseau. À l'inverse, une PME pourrait décider d'adopter des pratiques durables afin d'attirer des partenaires d'affaires qui partagent ces valeurs et de pouvoir intégrer des réseaux stratégiques pour ses activités.

3.2. Les caractéristiques organisationnelles : la taille et la culture d'entreprise

Les caractéristiques organisationnelles constituent une autre grande catégorie de facteurs susceptibles d'influer sur la mise en œuvre de pratiques durables au sein de PME. Elles touchent principalement à la taille de l'entreprise, un élément dont l'influence se répercute sur plusieurs autres aspects de la RSE (formalisation des pratiques durables, modalités de communication avec les parties prenantes, dimension de la RSE privilégiée, etc.) et à la culture organisationnelle.

3.2.1. L'effet de taille

De nombreux auteurs ont établi l'existence d'une relation positive entre la taille d'une entreprise et la probabilité de la mise en œuvre de pratiques responsables en son sein (Cabagnols et Le Bas, 2006 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Perrini, Russo, et Tencati, 2007). Sharma (2000) a découvert que les PME de grande taille étaient plus susceptibles que leurs pairs d'adopter des pratiques socialement responsables, sur le plan environnemental en particulier, mais pas uniquement. En effet, la taille d'une entreprise est fortement corrélée à sa propension à mettre en œuvre des pratiques durables, et ce en grande partie pour des raisons budgétaires : plus une entreprise dispose de ressources financières importantes, plus elle est capable d'allouer de budgets à la mise en œuvre de pratiques durables.

Ça ne signifie pas pour autant que les entreprises de moins grande envergure, comme les PME, ne disposent pas de mécanismes et d'approches différentes pour déployer la RSE : la mise en œuvre de pratiques durables dans ce type d'organisations repose davantage sur l'engagement actif du propriétaire-dirigeant et sur l'innovation que sur la mobilisation d'importantes ressources financières (Zbucka et Pinzaru, 2017).

Les travaux d'Armas-Cruz et al. (2017) a également permis de mettre en évidence des différences en matière d'adoption de pratiques responsables fortement conditionnées par la taille des entreprises concernées. À titre d'exemple, la gestion des déchets et des matières dangereuses est la pratique la plus populaire aussi bien chez les petites que les moyennes entreprises. À l'inverse, la mise en œuvre d'un système de gestion environnementale est la pratique la moins populaire au sein des *petites* entreprises et le suivi de la réglementation est la pratique la moins populaire au sein des *moyennes* entreprises. Finalement, toujours selon ces mêmes auteurs, les moyennes entreprises semblent un peu plus susceptibles de se montrer proactives en matière d'adoption de pratiques de RSE que les PME de petite taille.

3.2.2. La culture d'entreprise

À l'instar de l'effet de taille, l'importance de la culture d'entreprise sur la mise en œuvre de pratiques responsables est un élément bien documenté dans la littérature. Yu et Choi (2016) ont observé qu'une culture organisationnelle axée sur le développement durable opérait un rôle médiateur puissant et positivement corrélé à l'application de la RSE en entreprise. L'engagement des employés envers les pratiques durables au sein de l'organisation est essentiel au succès de ces pratiques (Opoku-Dakwa, Chen, et Rupp, 2018 ; Rodrigo, Aqueveque, et Duran, 2019 ; Rosati, Costa, Calabrese, et Pedersen, 2018 ; Story et Neves, 2015).

Dans le même ordre d'idées, Collier et Esteban (2007), ainsi que Duarte (2010) ont déterminé qu'une intégration tangible des pratiques durables dans les activités quotidiennes d'une entreprise était nécessaire pour stimuler l'engagement des employés envers la RSE. Ces auteurs relèvent notamment l'importance de la promotion des initiatives durables, entre autres par le biais d'une bonne communication de la valeur ajoutée de la RSE.

Ces éléments contribuent à placer les pratiques et les principes durables au cœur de la culture organisationnelle, un facteur dont le caractère essentiel pour la réussite de la RSE a été observé par Beckman, Colwell, et Cunningham (2009), ainsi que par Miles, Munilla, et Darroch (2006). Les travaux de McShane et Cunningham (2012) soulignent l'importance de l'adhésion des employés aux valeurs et à la culture de l'entreprise pour maximiser l'impact des principes durables communiqués et des pratiques mises en œuvre. Au chapitre des éléments liés à la culture d'entreprise qui favorisent l'adoption de pratiques responsables, l'intégration de la RSE aux principales activités de la chaîne de valeur compte parmi les plus importants (Phillips, Thai, et Halim, 2019), tout comme l'orientation à long terme de l'entreprise (Kucharska et Kowalczyk, 2019).

Par ailleurs, les entreprises dont la culture interne est centrée sur l'intégrité obtiennent une meilleure performance de la part de leurs initiatives de RSE que leurs pairs (Wan, Chen, et Ke, 2020). Ces trouvailles fournissent une bonne illustration de la théorie de l'approche stratégique selon laquelle les entreprises qui obtiennent les meilleurs résultats en termes de RSE (mais pas uniquement) sont celles qui l'intègrent activement à leur stratégie globale.

3.3. Les caractéristiques individuelles : le profil du dirigeant

Les dirigeants d'entreprises de toutes tailles ont sans conteste une grande influence sur tous les aspects des organisations qu'ils dirigent, et cette influence est encore plus importante lorsqu'il est question de dirigeants de PME.

La littérature regorge d'exemples de sphères entrepreneuriales sur lesquelles les caractéristiques personnelles d'un dirigeant de PME ont une influence : par exemple, Ivanaj et Géhin (1997) ont établi l'existence d'une relation étroite entre les valeurs des dirigeants de PME et les stratégies de croissance retenues par ceux-ci. Pigé (2002) a conclu que le capital humain du dirigeant (son champ de formation et son degré d'expérience professionnelle, essentiellement) était l'une des variables fondamentales en matière de développement et de performance des PME.

Considérant la grande influence des caractéristiques individuelles du propriétaire dirigeant d'une PME, il n'est guère surprenant que celles-ci aient également un impact sur la propension de ce dernier à mettre en œuvre des pratiques de développement durable au sein de son entreprise.

Au chapitre des caractéristiques les plus étudiées dans la littérature et qui semblent avoir un impact sur la variable à l'étude, mentionnons l'âge d'un dirigeant, ses croyances et son niveau d'éducation. Examinons ces éléments un par un.

3.3.1. L'âge et les croyances du dirigeant

L'impact de l'âge d'un dirigeant de PME sur la probabilité que des pratiques de développement durable soient mises en œuvre au sein de son entreprise ne fait pas l'unanimité. Paradas et al. (2017) ont observé que l'âge du dirigeant était une variable un peu plus influente que son genre, qui est un facteur très marginal.

Ils ont relevé une corrélation positive entre l'âge du dirigeant et la présence ainsi que le nombre de pratiques de développement durable au sein de son entreprise.

Attendu que le chef d'entreprise est une figure encore plus centrale au sein des PME que des entreprises de plus grande envergure, Imbs et Ramboarison-Lalao (2013) ont observé qu'un dirigeant soucieux de la RSE agissait bien souvent comme une ressource de premier plan pour les parties prenantes internes et externes. Cela est cohérent avec les observations de Murillo et Lozano (2006) selon lesquelles l'implication positive d'un dirigeant de PME était susceptible de mener à l'adoption proactive d'une stratégie responsable. O'Neil et Ucbasaran (2016) ont quant à eux conclu que les entrepreneurs soucieux de la RSE se servent de leurs valeurs et de leurs croyances comme d'un point d'ancrage au début de la phase de légitimation de leur projet d'affaires, mettant de l'avant la valeur ajoutée créée par l'aspect distinctif de leur proposition.

L'éthique personnelle du dirigeant de petite entreprise est un élément dont l'influence sur l'adoption de pratiques responsables est corroborée par de nombreux

autres auteurs. Courrent et Gundolf (2009) ainsi que Spence et Perrini (2009) vont jusqu'à postuler que l'inclinaison d'un dirigeant de petites entreprises pour la RSE est une condition *sine qua none* à la mise en œuvre d'une stratégie durable. Boiral, Cayer, et Baron (2009) affirment quant à eux que les entrepreneurs à la tête de PME alimentent le cœur de la culture et des valeurs de leur organisation et qu'en ce sens, leur manière de penser et d'agir à une influence directe sur la direction stratégique prise par l'entité.

On comprend donc que les entrepreneurs doués d'une éthique activiste — soient qui ont une inclinaison naturelle pour la durabilité qui se manifeste même dans leur vie personnelle par des gestes comme le recyclage, le support aux entreprises locales et/ou durables, une grande conscientisation de leur empreinte écologique, etc. — sont plus susceptibles que leurs pairs de mettre en œuvre des pratiques responsables au sein de leurs propres entreprises.

3.3.2. Le niveau d'éducation du dirigeant

L'impact du niveau d'éducation d'un propriétaire-dirigeant de PME ne fait pas l'unanimité dans la littérature. Kum-Lung et Teck-Chai (2010) ont observé que les gestionnaires ayant un niveau d'éducation élevé possédaient une plus grande éthique activiste — définie plus haut —, ce qui indiquerait une corrélation positive entre le niveau d'éducation et la propension pour des dirigeants de PME à mettre en œuvre des pratiques socialement responsables au sein de leur entreprise. Les résultats de May, Luth, et Schwoerer (2009) vont dans le même sens, quoique ces chercheurs soulignent l'importance que ladite éducation inclut un volet portant exclusivement sur l'éthique des affaires pour que la relation soit observée.

Selon Castejón et López (2016), les entreprises familiales dont les cadres et les dirigeants possèdent une formation universitaire sont plus susceptibles de fonctionner

de manière socialement responsable que leurs pairs. Hsu et Cheng (2012) abondent dans ce sens, étendant l'impact positif du niveau d'éducation — en termes de RSE — jusqu'aux gestionnaires. Ceci étant dit, nombreux sont les chercheurs qui ont été incapables d'établir la moindre relation entre le niveau d'éducation et la mise en œuvre de pratiques responsables au sein d'une entreprise, et ce même en étendant cette variable aux gestionnaires et aux employés en plus des dirigeants d'entreprise (Dawson, Breen, et Satyen, 2002 ; Ekin et Tezölmez, 1999 ; Singhapakdi, Vitell, et Franke, 1999). Labelle et St-Pierre (2010) n'ont pas non plus été en mesure de lier le niveau d'éducation des dirigeants de PME et la mise en œuvre de pratiques responsables.

3.4. Le modèle de recherche

La revue de littérature que nous avons présentée plus haut a permis de mettre en évidence l'existence d'une relation entre les grandes catégories de facteurs – contextuels, organisationnels et individuels – et la mise en œuvre de pratiques socialement responsables au sein des PME. Notre cadre théorique nous a également donné l'opportunité de présenter divers concepts et approches permettant d'expliquer le lien entre lesdits facteurs et la RSE en contexte de PME. Les liens entre les facteurs de mise en œuvre de la RSE présentés dans la revue de littérature et les théories présentées dans le cadre conceptuel sont synthétisés dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Facteurs de mise en œuvre de la RSE et support théorique

Catégorie de facteurs	Facteurs	Support théorique
Contextuels	Secteurs d'activités	Théorie institutionnelle / théorie de la gestion par les ressources
	Location géographique	Théorie institutionnelle / théorie des parties prenantes

	Effet réseau	Théorie de la contingence / approche stratégique
Organisationnels	Taille	Théorie de la gestion par les ressources
	Culture d'entreprise	Approche stratégique
Individuels	Âge	Entrepreneuriat durable
	Croyance	Entrepreneuriat durable
	Niveau d'éducation	Entrepreneuriat durable

Fort de ces recherches préliminaires, nous sommes maintenant en mesure de préciser le modèle de recherche qui guidera le reste de notre analyse. Les facteurs compris dans les trois grandes catégories identifiées représenteront les variables indépendantes de notre étude. Nous testerons la nature et l'ampleur de la relation entre certains de ces facteurs et l'adoption des pratiques responsables au sein des PME. Nous utiliserons également l'orientation entrepreneuriale comme variable médiatrice afin de raffiner la compréhension de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante. En effet, nous avons posé l'orientation entrepreneuriale comme variable médiatrice, car en plus d'être un facteur susceptible d'influencer la mise en œuvre de pratiques durables, elle permet de capturer l'impact de plusieurs autres variables mobilisées dans le cadre de cette étude (Zhang et al., 2020).

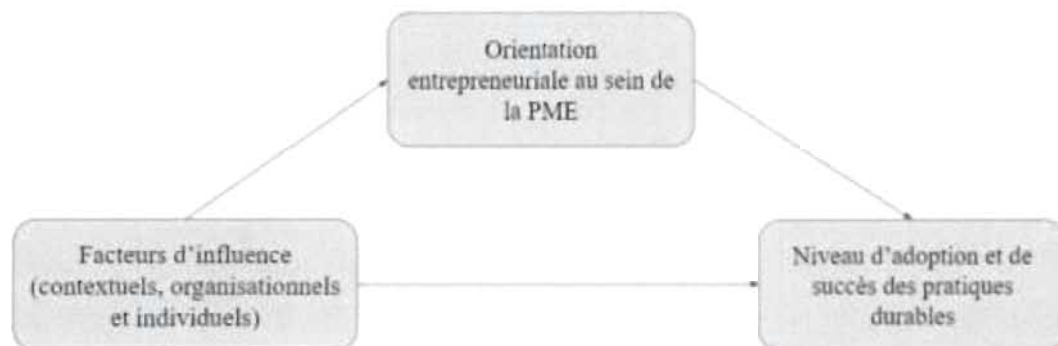


Figure 1: Modèle de recherche

La figure ci-dessus schématise la direction et la nature de l'impact des interrelations entre nos différentes variables. Comme illustré, c'est l'impact des déterminants identifiées en intégrant une variable médiatrice, soit l'orientation entrepreneuriale, que nous tentons de mesurer dans le cadre de la présente étude. Nous présentons en détail les variables modélisées plus haut dans la section suivante.

3.5. Les variables retenues

3.5.1. Les variables indépendantes

Ces variables regroupent certains facteurs clés appartenant aux trois grandes catégories identifiées. Les facteurs que nous avons choisi d'inclure dans le modèle sont ceux qui sont le plus souvent évoqués (et jugés significatifs) dans la littérature portant sur les déterminants de la mise en œuvre de pratiques responsables au sein des PME. Certaines variables qui reviennent fréquemment dans la littérature ne se retrouvent pas dans notre modèle, car lors des tests initiaux que nous avons réalisés, la relation observée avec la RSE était soit trop faible, soit trop inconsistante. À titre d'exemple, le genre d'un dirigeant d'entreprise est fréquemment évoqué afin d'expliquer les choix en matière de RSE, mais la corrélation entre ces deux éléments est ténue, voire inexistante. À l'inverse, des variables comme les valeurs du dirigeant ont une grande importance pour des modèles comme le nôtre en raison de leur influence (Labelle et St-Pierre, 2015). Les facteurs retenus sont les suivants :

a) Facteurs contextuels

- La localisation de l'entreprise (en zone rurale ou urbaine);

- Les secteurs (produits tangibles, services tangibles, services intangibles);
- Proximité et lien avec les utilisateurs finaux (individus versus entreprises, clients privés versus publics);
- L'appartenance à un réseau qui promeut la RSE.

b) Facteurs organisationnels

- La taille de l'entreprise (nombre d'employés);
- Le chiffre d'affaires de l'entreprise;
- L'âge de l'entreprise.

c) Facteurs individuels

- L'âge du dirigeant;
- Le niveau de formation du dirigeant;
- Le niveau d'expérience en gestion du dirigeant.

3.5.2. La variable médiatrice

La variable médiatrice de notre étude est l'orientation entrepreneuriale, car la littérature est explicite par rapport à son influence sur la variable à l'étude. Rappelons que les recherches de Hernández-Perlines et Rung-Hoch (2017) ont permis d'établir que l'orientation entrepreneuriale était un bon prédicteur de réussite des PME qui pratiquent la RSE. De plus, nous savons que l'orientation entrepreneuriale au niveau organisationnel est positivement corrélée à l'innovation en termes de pratiques socialement responsables (Zhang et al., 2020 ; Ayuso et Navarrete-Báez, 2018).

Par ailleurs, la littérature au sujet de l'orientation entrepreneuriale relate des liens semblables à ceux suggérés entre les facteurs contextuels, organisationnels et individuels et les pratiques de RSE. Dès lors, nous souhaitons distinguer cette variable des autres facteurs pour être en mesure de vérifier cette sensibilité à ces mêmes facteurs et l'influence particulière qu'elle peut avoir sur les pratiques de RSE dans les PME.

3.5.3. La variable dépendante

La variable dépendante de cette étude est la propension à mettre en œuvre des pratiques de développement durable au sein des PME. Elle sera formée d'éléments permettant de considérer les pratiques environnementales et sociales, celle-ci étant scindée en deux pour assurer un lien avec deux parties prenantes importantes, les employés et la collectivité locale. Nous présentons en détail cette variable dans la section 4 traitant des aspects méthodologiques de cette recherche.

3.5.4. L'objectif de recherche

Rappelons notre question de recherche : quels sont les facteurs individuels, organisationnels et/ou contextuels qui conditionnent l'adoption de pratiques responsables par les PME?

L'objectif de cette recherche est donc double : nous cherchons à (1) broser un portrait de la RSE au sein des PME québécoises ainsi qu'à (2) vérifier la nature et l'ampleur de l'influence des facteurs contextuels, organisationnels et individuels sur la mise en œuvre de la RSE au sein des PME.

3.5.5. Hypothèses retenues

Basées sur les relations observées dans la littérature consultée, nous avons choisi de vérifier plusieurs hypothèses générales et spécifiques qui sont assez standards lorsqu'il est question de relation de médiation. Les hypothèses plus générales sont les suivantes :

H1 : Les facteurs d'influence ont un effet direct sur le niveau de pratique de RSE des PME;

H2 : Les facteurs d'influence ont un effet direct sur l'orientation entrepreneuriale;

H3 : L'OE a un effet direct et positif sur le niveau de pratique de RSE des PME;

H4 : L'OE a un effet médiateur sur la relation entre les facteurs d'influence et le niveau de pratique de RSE des PME.

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Maintenant que nous avons largement circonscrit les concepts et approches théoriques pertinents à notre analyse, abordons le volet méthodologique de cette étude. Nous expliquerons dans un premier temps la stratégie de recherche utilisée, préciserons les caractéristiques de la population étudiée et détaillerons la méthode de collecte de données utilisée ainsi que l'échantillonnage. Nous décrirons notre échantillon par la suite et présenterons notre outil de mesure, incluant la manière avec laquelle les différentes variables ont été mesurées par celui-ci.

4.1. Stratégie de recherche

Notre revue de littérature a permis de mettre en évidence des relations fréquemment observées entre nos variables indépendantes, notre variable dépendante (la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME) et notre variable médiatrice (l'orientation entrepreneuriale). Sur cette base, nous avons bâti un modèle et formulé plusieurs hypothèses. Notre objectif de recherche consiste à vérifier la nature et l'ampleur de l'influence des facteurs contextuels, organisationnels et individuels sur la mise en œuvre de la RSE au sein des PME.

Les PME occupent la majeure partie des horizons d'affaires québécoise et canadienne, et nous avons discuté en introduction de l'importance de leur impact environnemental (Labelle et al., 2014). En conséquence, les études portant sur les PME disposent naturellement d'un grand bassin de répondants potentiels, ce qui en fait des candidates idéales pour des analyses de nature quantitative. Nous avons donc choisi cette avenue, et ce en grande partie afin de renforcer la crédibilité de notre recherche et de nous donner les moyens d'extrapoler nos résultats. Wahnich (2006) déclare en effet que « *les études quantitatives tirent leur légitimité de la loi des grands nombres. Cette loi nous dit que si l'on interroge un nombre minimum de personnes (à partir de 200 environ), ces personnes émettent une opinion identique à l'ensemble de la population qu'elles représentent.* » (P. 9)

Notre étude quantitative vise à vérifier l'existence de corrélations entre (1) certains facteurs contextuels, organisationnels et individuels (2) l'orientation entrepreneuriale et (3) la mise en œuvre de pratique durable au sein des PME. Cette étude est donc à la fois corrélationnelle et prédictive puisque nous chercherons à valider des hypothèses dérivées des résultats de travaux présentés dans notre revue de littérature (Fortin, 2010).

Par ailleurs, notre étude comporte également une dimension exploratoire. En effet, même si les études portant sur (1) l'influence des facteurs retenus sur la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME et celles portant sur (2) l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur l'adoption de la RSE dans les PME sont nombreuses, nous n'avons pas trouvé de recherches portant spécifiquement sur cette première relation contrôlée pour l'orientation entrepreneuriale des entreprises étudiées. L'effet médiateur de l'orientation entrepreneuriale sur les relations observées par plusieurs chercheurs dans les dernières années est donc l'élément de différenciation de la présente étude. Ajoutons à cela que notre recherche intègre davantage de variables que plusieurs des études antérieures et qu'elle s'appuie sur un échantillon substantiel.

4.2. Population étudiée

La population ciblée par cette étude est celle formée par les PME québécoises, un groupe d'intérêt au sein de l'environnement économique canadien puisqu'il représente plus de 99 % des entreprises (gouvernement du Canada, 2019)⁸. De plus, l'impact environnemental de ces entreprises est indéniable puisqu'environ 60 % des déchets commerciaux leur sont attribués (Labelle et al., 2014). Puis, l'importance des PME québécoises dans ces chiffres ne saurait être sous-estimée considérant que le Québec accueille plus d'un cinquième des PME au pays, uniquement devancé en la matière par l'Ontario (Gouvernement du Canada, 2013)⁹. L'importance des PME dans les horizons d'affaires canadien et québécois n'est donc plus à démontrer, et il apparaît clair que ce type d'entreprises mérite une plus grande attention de la part de la communauté scientifique, en particulier en ce qui a trait à la RSE.

De plus, le développement durable est un enjeu de première importance au Québec, et ce depuis déjà de nombreuses années. À titre d'exemple, mentionnons la création d'un Fonds d'action québécois pour le développement durable en 2000, une entité qui a pour mission de promouvoir et de soutenir les initiatives durables des entreprises d'ici. La Table d'accompagnement-conseil des entreprises du secteur privé (ou TACEP) est une autre entité résolument orientée vers le DD.

Ce groupe de concertation est composé de 15 organismes publics et ministères qui visent également à épauler les entreprises québécoises dans leur transition vers la durabilité. Les parties prenantes de ce groupe s'étaient notamment donné pour objectif en 2008 de contribuer à ce qu'au moins 20 % des entreprises de la province s'engagent

⁸ Gouvernement du Canada (2019). *Le commerce et les petites et moyennes entreprises – Le rôle des PME dans l'économie canadienne*. Repéré à <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/sme-pme/sme-roles-pme.aspx?lang=fra>

⁹ Gouvernement du Canada (2013). *Les provinces canadiennes – Septembre 2013. Édition spéciale des Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Repéré à https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02816.html.

sur la voie de la RSE d'ici 2015. Les efforts de la TACEP sont centrés autour d'une démarche de sensibilisation reposant en grande partie sur la mise en œuvre du projet BNQ 21000 (Économie, Innovation et Exportations Québec, 2011)¹⁰.

Les PME québécoises se sont donc imposées comme une population de choix en raison (1) de leur importance dans l'horizon d'affaires de la province (2) de leur impact environnemental dans un contexte où le DD gagne du terrain, ainsi qu'en raison (3) du faible volume relatif de littérature scientifique sur cette population.

Par ailleurs, sur le plan purement logistique, l'envergure plus modeste des PME a facilité la réalisation de notre étude : en effet, une personne stratégique dans la PME disposait de toutes les informations dont nous avons besoin pour chaque PME participante. Si nous avions choisi d'étudier de grandes entreprises, il nous aurait probablement fallu naviguer dans un organigramme plus complexe et communiquer avec un grand nombre de ressources différentes afin de pouvoir obtenir les mêmes informations.

Les PME à l'étude ont été sélectionnées à partir d'un échantillon aléatoire dont les coordonnées des membres se trouvaient sur les bases de données d'Info-Canada. Cet organisme est un chef de file des bases de données en entreprise. La vérification des informations contenues sur la plateforme se fait sur une base quotidienne afin d'assurer l'exactitude de leur contenu en tout temps.

¹⁰ Économie, Innovation et Exportations Québec (2011). TACEP-Table d'accompagnement-conseil des entreprises du secteur privé. <https://www.bnq21000.qc.ca/projet-bnq-21000/cadre-et-gouvernance/tacep/>

4.3. La collecte des données

La collecte des données a été effectuée entre le 13 décembre 2019 et le 5 février 2020 par BIP Recherche, un chef de file en matière de consultation marketing. Le projet intitulé *Enquête sur l'intégration du développement durable en contexte de PME* a été mené pour le compte du professeur François Labelle de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et avait sensiblement le même objectif que celui de la présente étude : « *mieux comprendre les pratiques de développement durable mises de l'avant par les PME, dresser les profils en matière de développement durable et d'identifier des facteurs qui les influencent.* » (Recherche, 2020, p. 4)¹¹. Cette enquête a également été rendue possible grâce au soutien financier de l'Institut de recherche Hydro-Québec (IREQ) et de la Banque TD.

L'instrument de collecte a fait l'objet de tests auprès de 22 entreprises – qui ne se sont naturellement pas retrouvées dans l'échantillon final – et ce afin de vérifier la pertinence et surtout la compréhension commune des questions. Les résultats obtenus par ces tests ont été positifs : 99 % du questionnaire n'a fait l'objet d'aucune modification. Le questionnaire avait une durée moyenne de 23 minutes en ligne et de 27 minutes, lorsque dispensée au téléphone. Les répondants étaient d'abord joints par téléphone. Les 10 blocs de questions étaient résolument orientés vers l'atteinte des objectifs susmentionnés et visaient à sonder les répondants sur les trois grandes catégories de facteurs susceptibles d'influer sur la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME. Les appels téléphoniques ont eu lieu de jour (de 8h30 à 17h00) en semaine ainsi que les soirs et les fins de semaine sur rendez-vous.

¹¹ BIP Recherche (2020). Rapport méthodologique. Enquête sur l'intégration du développement durable en contexte PME. BIP Recherche : UQTR5.

La collecte de données a été prise en charge par une équipe de 25 personnes : 18 intervieweurs, 2 superviseurs, 1 codificatrice senior, 3 contrôleurs de la qualité et un chargé de projet. Le contrôle de la qualité a consisté en un audit (une seconde écoute) d'environ 15 % de tout le matériel audio collecté. Cela correspondait à plus de 150 heures d'écoute et a fourni une assurance raisonnable par rapport à l'intégrité des informations compilées sur la base de ces entrevues.

4.4. Échantillonnage

Au début du processus, 5 000 entreprises du Québec comprenant de 5 à 250 employés ont été considérées aux fins de l'étude. Ce chiffre n'incluait pas les entreprises qui étaient de simples filiales de grands groupes – pas des « vraies » PME, donc – et qui ont été écartées d'entrée de jeu. 30 % de ces entreprises offraient des services intangibles, contre 35 % pour les services tangibles et 35 % pour les produits. Ce pourcentage était l'objectif à atteindre. Il apparaissait probable, selon les résultats relatés dans la littérature sur le sujet, que les PME qui manipulent davantage d'objets concrets (tangibles) ont plus d'opportunités d'adopter des pratiques de durabilité.

De ces 5 000 entreprises, près du tiers (1 626) sont demeurées injoignables en raison d'un numéro non valide (plus de 1 500 étaient hors service, les autres n'appartenaient pas / plus à une entreprise ou dirigeaient simplement vers un modem). Près du quart (1 144) des entreprises ne respectaient pas les critères énoncés (elles étaient des entreprises de plus de 250 employés, à but non lucratif, avaient un siège social à l'extérieur du Canada, les répondants ne parlaient ni anglais ni français, etc.) Un peu plus de 10 % des entreprises sélectionnées (511) n'ont pas répondu lors des prises de contact (113) ou ont simplement refusé de prendre part à l'étude avant que leur admissibilité ait pu être confirmée (398).

Finalement, plus du quart de l'échantillon initial (1 310) n'a pas été en mesure de renvoyer un questionnaire complété ou de répondre à toutes les questions au téléphone, et ce pour différentes raisons (abandon du questionnaire en ligne, courriel sans réponse, refus de participer à l'étude après que l'admissibilité de l'entreprise ait pu être confirmée, etc.).

Finalement, seuls les 409 questionnaires admissibles ont été considérés aux fins de la présente étude. Le taux de réponse global présenté selon les normes de l'ARIM (l'association de la recherche et de l'intelligence marketing) était d'environ 20 %, un chiffre cohérent avec la moyenne observée pour ce type de projets.

4.5. Description de l'échantillon

Le tableau 2 présente la distribution de l'échantillon final (les 409 entreprises admissibles qui ont complété le questionnaire en ligne ou au téléphone) en termes du nombre d'employés. On constate que les très petites entreprises (celles de moins de 50 employés) composent la grande majorité de l'échantillon (plus de 80 %), ce qui confirme la pertinence de la démarche scientifique et la justesse des données collectées : il est en effet hautement probable que les dirigeants d'entreprises de moins de 50 employés aient une connaissance appréciable de toutes les facettes de leur organisation considérant leur envergure modeste. Les moyennes (50 à 99 employés) et grandes (100 à 249 employés) PME sont représentées dans des proportions assez comparables dans notre échantillon. Notons également que cette distribution est similaire à celle observée dans la population de PME au Québec et au Canada (Gouvernement du Canada, 2019)¹².

¹² Gouvernement du Canada (2019). *Le commerce et les petites et moyennes entreprises – Le rôle des PME dans l'économie canadienne*. Repéré à <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/sme-pme/sme-roles-pme.aspx?lang=fra>

Tableau 2 : Taille des entreprises

Employés	Nombre	Pourcentage
5 à 49	334	81.66%
50 à 99	35	8.56%
100 à 249	40	9.78%
<i>Total</i>	409	100%

Le tableau 3 présente la répartition des entreprises de notre échantillon au sein des 3 grandes catégories d'industries : les services intangibles (services aux entreprises, services financiers, etc.); les services tangibles (communications, ventes au détail, transports, réparations, tourisme et hôtellerie, restauration, etc.)¹³; et l'offre de produits (construction, manufacturier, agriculture, etc.). Les PME offrant des services intangibles représentent un peu moins du quart de l'échantillon (24 %), tandis que les deux autres types d'entreprises sont représentés dans des proportions assez comparables (environ 38 %). Bien que le nombre de PME réalisant leurs activités dans les services intangibles soit moindre qu'escompté (30%), elles représentent tout de même un nombre significatif de l'échantillon et sont assez nombreuses pour que nous puissions tirer des conclusions crédibles à leur égard. Ces proportions ne sont pas anodines : les entreprises qui sont impliquées dans des activités physiques (produits et services tangibles) étant les plus polluantes, il était important qu'elles constituent une bonne proportion de l'échantillon.

¹³ Les services intangibles sont ceux dont la prestation ne résulte pas dans la production, l'utilisation et / ou l'échange d'un bien physique, à l'inverse des services tangibles.

Tableau 3 : Secteur d'activité

<i>Secteur</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
Services intangibles	98	23.96%
Services tangibles	155	37.90%
Produits	156	38.14%
<i>Total</i>	<i>409</i>	<i>100.00%</i>

Le tableau 4 donne un aperçu de l'âge des entreprises de notre échantillon. Les entreprises très jeunes (de 10 ans ou moins) ne comptent que pour un peu plus de 10 % de l'échantillon. Les entreprises âgées de 11 à 20 ans représentent un peu plus de 15 % de nos répondants. Le reste de l'échantillon (environ 70 %) est composé d'entreprises ayant plus de 20 ans.

Tableau 4: Âge des PME

<i>Tranche d'âge</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
Entre 1 et 10 ans	50	12.22%
Entre 11 et 20 ans	70	17.11%
Entre 20 et 30 ans	105	25.67%
Entre 31 et 40 ans	89	21.76%
40 ans ou plus	95	23.23%
<i>Total</i>	<i>409</i>	<i>100.00%</i>

Le tableau 5 détaille la distribution des revenus annuels des PME de notre échantillon. Les représentants de 33 de ces entreprises ont refusé de répondre à cette question. Plus des deux tiers des entreprises qui ont accepté de dévoiler cette information (71 %) avaient des revenus qui se situaient entre 400 000 \$ et 10 000 000 \$. Seuls 10 % des entreprises avaient des revenus inférieurs à 400 000 \$, et environ le cinquième (19 %) des répondants avaient des revenus supérieurs à 10 000 000 \$.

Tableau 5 : Chiffres d'affaires

<i>Échelle de revenus annuels</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
Moins de 400 000 \$	37	10%
De 400 000 \$ à 1,99M\$	121	32%
De 2M\$ à 9,99M\$	147	39%
De 10M\$ à 49M\$	55	15%
50M\$ et plus	16	4%
<i>Total</i>	<i>376</i>	<i>100%</i>

Finalement, le tableau 6 présente l'emplacement géographique des PME de notre échantillon. Un peu plus des deux tiers de ces entreprises (69 %) sont situés en zone urbaine, les autres en zone rurale.

Tableau 6 : Localisation

<i>Localisation</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
Zone urbaine	282	68.95%
Zone rurale	127	31.05%
<i>Total</i>	<i>409</i>	<i>100.00%</i>

4.6. L'outil de mesure

4.6.1. Description de l'outil de mesure

Notre outil de collecte comprend trois grandes sections qui représentent les trois grandes catégories de facteurs susceptibles d'influencer la mise en œuvre des pratiques durables au sein des PME. Une des parties du questionnaire porte sur les facteurs individuels propres aux propriétaires-exploitants : l'âge du dirigeant, son niveau de formation, le nombre d'années d'expérience en gestion qu'il possède, etc. Une deuxième partie du questionnaire traite des facteurs organisationnels pertinents à l'analyse des PME retenues : leur chiffre d'affaires, le nombre de leurs employés et l'âge de l'entreprise. Une troisième partie du questionnaire porte sur les facteurs contextuels : le lieu d'opération des entreprises, la nature des produits et des services offerts (tangibles versus intangibles), la proximité des utilisateurs finaux / principaux clients, et l'appartenance à un réseau qui promeut le développement durable.

4.6.2. Les variables

Après avoir présenté les variables retenues dans le cadre de notre étude, nous allons maintenant décrire la manière avec laquelle notre instrument de collecte a permis de les mesurer afin de les rendre utilisables dans le cadre de notre analyse.

4.6.2.1. Les variables indépendantes

Les variables indépendantes de notre étude sont les facteurs contextuels, organisationnels et individuels susceptibles d'influer sur la mise en œuvre de pratiques socialement responsables au sein des PME.

a) *Les facteurs individuels*

- *L'âge du dirigeant* : nous avons assigné la valeur « 0 » aux dirigeants âgés de 25 à 44 ans, et la valeur « 1 » aux dirigeants âgés de 45 ans ou plus.
- *Le niveau de formation du dirigeant* : nous avons assigné la valeur « 0 » aux dirigeants ayant un diplôme d'études secondaires, un DEC ou une formation professionnelle, et la valeur « 1 » aux dirigeants ayant suivi une formation universitaire.
- *L'expérience de gestion du dirigeant* : nous avons assigné la valeur « 0 » aux dirigeants ayant 10 ans ou moins d'expérience en gestion, et la valeur « 1 » aux dirigeants ayant plus de 10 ans d'expérience en gestion.

b) *Les facteurs organisationnels*

- *Le chiffre d'affaires* : nous avons assigné la valeur « 0 » aux PME dont le revenu annuel est inférieur à 2 millions de dollars, et la valeur « 1 » aux PME générant plus de 2 millions de dollars par année.
- *Le nombre d'employés* : nous avons assigné la valeur « 0 » aux PME employant entre 5 et 49 personnes, et la valeur « 1 » aux PME de plus de 50 employés.
- *Âge de la PME* : nous avons assigné la valeur « 0 » aux PME qui ont été fondées avant l'an 2000, et la valeur « 1 » aux PME de 20 ans ou moins.

c) *Les facteurs contextuels*

- *L'emplacement géographique de la PME* : nous avons assigné la valeur « 0 » aux PME situées en zone rurale, et la valeur « 1 » aux PME situées en zone urbaine.
- *Le secteur d'activité* : nous avons assigné la valeur « 0 » aux PME offrant des services intangibles, et la valeur « 1 » aux PME offrant des services tangibles ou des produits.
- *La proximité des utilisateurs finaux* : nous avons assigné la valeur « 0 » aux PME dont les principaux clients étaient d'autres entreprises, et la valeur « 1 » aux PME dont les principaux clients sont des particuliers.
- *L'appartenance à un réseau promouvant la RSE* : finalement, nous avons assigné la valeur « 0 » aux PME sans affiliation à un réseau valorisant la RSE, et la valeur « 1 » aux PME appartenant à un réseau promouvant la RSE.

La logique interne de cette codification est assez intuitive : les énoncés auxquels nous avons assigné la valeur « 1 » sont ceux desquels nous attendons une corrélation positive avec la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME, notamment en raison des éléments relevés dans notre revue de littérature.

4.6.2.2. *La variable dépendante*

La variable dépendante de notre étude est la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME. En tant que variable dépendante de notre modèle, les pratiques

durables ont été mesurées par une échelle à trois dimensions développées par Labelle (2010; 2015; 2016), soit, les pratiques environnementales, les pratiques de la gestion des ressources humaines et l'implication dans la communauté. Chacune de ces dimensions a été mesurée au travers d'une échelle à cinq points allant de *jamais (1)* à *systématiquement (5)*. Les PME étaient invitées à indiquer dans quelle mesure elles implémentent un ensemble de pratiques relatives à ces dimensions.

L'échelle de mesure comportait 36 items. Soit, 14 items pour les pratiques environnementales, 12 items pour les pratiques de gestion de ressources humaines et 10 items pour l'implication de la PME dans la communauté. Les résultats du test de fiabilité (.908) montrent également que les questions utilisées convergent dans le même sens pour mesurer le construit. Le résultat dont il est question ici est la valeur observée du coefficient alpha de Cronbach. Ce coefficient a une valeur comprise entre 0 et 1. Plus la valeur du coefficient, plus fiable est la variable testée. En règle générale, une variable qui obtient un coefficient de 0,7 ou plus au test est considérée comme fiable. L'instrument de collecte est présenté intégralement en annexe.

4.6.2.3. *La variable médiatrice*

La variable médiatrice de notre étude est l'orientation entrepreneuriale. Elle a été mesurée avec l'échelle développée par Covin et Slevin (1989). Les PME étaient invitées à indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert à cinq points allant de *totalelement en désaccord (1)* à *totalelement d'accord (5)* pour neuf énoncés. Ces derniers sont tous relatifs aux trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale telles que présentées par Sancho, Jorge, et Madueño (2020) ainsi que par Basso, Fayolle, et Bouchard (2009), soit, la proactivité, l'innovation et la prise de risque. Chacune de ces dimensions est mesurée par trois items. Le test de fiabilité (Cronbach = .877) montre

que les neuf items convergent dans le même sens pour mesurer le construit. Voici les questions spécifiques qui ont été posés.

Tableau 7 : items portant sur l'orientation entrepreneuriale

	1	2	3	4	5
4.1. Mon entreprise met fortement l'accent sur la recherche et le développement (RetD), les changements technologiques et l'innovation.	○	○	○	○	○
4.2. Mon entreprise a introduit plusieurs nouvelles lignes de produits/services dans les cinq dernières années.	○	○	○	○	○
4.3. Mon entreprise a apporté des modifications importantes dans ses produits/services existants dans les cinq dernières années.	○	○	○	○	○
4.4. Mon entreprise est généralement celle qui entreprend des actions auxquelles les concurrents réagissent.	○	○	○	○	○
4.5. Mon entreprise est souvent la première à introduire des innovations (nouveaux produits/services, nouvelles techniques/technologies, méthodes de production, etc.).	○	○	○	○	○
4.6. Mon entreprise adopte généralement une position très compétitive visant à affaiblir la concurrence.	○	○	○	○	○
4.7. Mon entreprise privilégie fortement les projets à risques élevés, susceptibles de rapporter de grands bénéfices.	○	○	○	○	○
4.8. Mon entreprise, face à une situation très incertaine, adopte une attitude agressive afin de maximiser les chances de saisir des occasions.	○	○	○	○	○
4.9. Mon entreprise, en raison de l'environnement dans lequel elle évolue, pose des actions audacieuses et risquées pour atteindre les objectifs fixés.	○	○	○	○	○

4.7. Méthode d'analyse

Le traitement des données a été fait à l'aide du macro-PROCESS de SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). SPSS est une solution analytique communément utilisée à des fins statistiques par les chercheurs désireux de vérifier des hypothèses de recherche. Nous avons effectué des régressions multiples et autres tests

de corrélation afin de mesurer la direction et l'étendue de la relation entre nos différentes variables dans le but de confirmer ou d'invalidier nos hypothèses de recherche.

Sur le plan analytique, une régression linéaire vise à expliquer l'évolution d'une variable ou d'un phénomène (la variable dépendante) en fonction de l'évolution d'une ou plusieurs autres variables (les variables indépendantes). On parle de régression linéaire multiple lorsqu'il est question d'analyser l'effet d'au moins deux variables sur une autre. Il s'agit du type de régression le plus répandu en pratique et le plus pertinent, car il est rarissime qu'une seule variable permette d'expliquer de manière significative la variance d'une autre.

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans le chapitre qui suit, nous allons expliquer le cadre d'analyse utilisé pour valider ou infirmer nos hypothèses de départ, et présenter les résultats de notre recherche de la manière la plus synthétique et compréhensible possible.

5.1. Cadre d'analyse

Attendu que l'effet médiateur de l'orientation entrepreneuriale sur la relation entre les facteurs d'influence et les pratiques de développement durable est l'élément distinctif de notre étude, l'établissement de la relation de médiation constitue une étape importante de notre travail. Selon Baron et Kenny (1986), la médiation entre des variables peut être validée à l'aide de trois régressions :

- La variable médiatrice (l'orientation entrepreneuriale) par les variables indépendantes (les facteurs d'influence). La variable médiatrice est la variable dépendante, ici;

- La variable dépendante (les pratiques durables) par les variables indépendantes (les facteurs d'influence), et;
- La variable dépendante (les pratiques durables) par les variables indépendantes (les facteurs d'influence) et la variable médiatrice (l'orientation entrepreneuriale).

L'établissement de la médiation repose sur la satisfaction de trois conditions. Nous nous pencherons sur ces conditions en détail une fois que nous aurons présenté les résultats des trois régressions clés décrites plus haut, ainsi que d'une quatrième (la variable dépendante par la variable médiatrice). Tous les tests ont été effectués avec un intervalle de confiance de 95 %.

5.1.1. Régression de la variable médiatrice par les variables indépendantes

Tableau 8 : Test du lien entre les facteurs d'influence et l'orientation entrepreneuriale

	<i>a</i>	Bêta standard	Sigma (p).
Niveau d'éducation du dirigeant	-,131	-,136	,008
Âge du dirigeant	-,003	-,032	,576
Expérience de gestion du dirigeant	,095	,072	,203
Chiffre d'affaires de la PME	,006	,012	,810
Nombre d'employés de la PME	,307	,204	,000
Âge de la PME	,001	,021	,665
Ouverture de la PME à l'international (exportation)	,483	,228	,000
Localisation de la PME (urbaine/rurale)	-,036	-,018	,712

Secteur d'activité (tangibile/intangible)	-,076	-,034	,496
Utilisateur final (ménage/autres)	,175	,089	,065
Appartenance à un réseau qui promeut la RSE	,250	,101	,034
Sig. Variation F	,000		
R ²	,152		
R ² ajusté	,129		

La première régression vise à mesurer l'effet des facteurs d'influence de notre étude (les variables indépendantes) sur l'orientation entrepreneuriale (la variable médiatrice).

Nous avons mis en gras les quatre facteurs ayant un impact significatif sur l'orientation entrepreneuriale d'un dirigeant d'entreprise : son niveau d'éducation (corrélation négative), le nombre d'employés, l'ouverture à l'international d'une entreprise (soit une entreprise qui fait des activités d'exportation), et finalement l'appartenance à un réseau qui promeut la RSE. Les trois derniers facteurs sont positivement corrélés à l'orientation entrepreneuriale, et le caractère significatif de la relation observée entre les quatre facteurs en gras et la variable médiatrice a été établi à l'aide de la valeur du sigma (la dernière colonne du tableau) qui leur est associé ($p < 0.05$ pour chacune de ces relations). À l'inverse, nous n'avons observé aucune relation entre les facteurs d'influence que nous n'avons pas mis en gras et l'orientation entrepreneuriale au sein d'une entreprise.

Nous avons également surligné en bleu le R² ajusté de la régression : il représente le pourcentage de la variance de *la variable dépendante de la régression donnée* (l'orientation entrepreneuriale, ici) qui peut être attribué aux variables

indépendantes (les facteurs d'influence). Ici, on constate que les facteurs d'influence permettent d'expliquer 12,9 % de la variance de l'orientation entrepreneuriale.

5.1.2. Régression de la variable dépendante par la variable médiatrice

Tableau 9 : Test du lien entre l'orientation entrepreneuriale et les pratiques durables

	<i>a</i>	Bêta standard	Sigma (p)
Orientation entrepreneuriale	,254	,393	,000
Sig. Variation <i>F</i>	,000		
R^2	,155		
Adj. R^2	,153		

La deuxième régression que nous avons réalisée est essentiellement une formalité : pour qu'une variable puisse avoir un effet médiateur sur la relation entre des variables indépendantes (les facteurs d'influence, ici) et dépendantes (la mise en œuvre des pratiques durables au sein des PME), il faut que la variable potentiellement médiatrice soit également corrélée de manière significative à la variable dépendante étudiée. La régression dont le tableau 9 présente les résultats valide le respect de cette condition ($p < 0.01$). On constate que l'orientation entrepreneuriale permet d'expliquer un peu plus de 15 % de la variance de la mise en œuvre des pratiques durables, et ce de manière indépendante (c'est-à-dire sans intervention d'autres variables ou facteurs).

5.1.3. Régression de la variable dépendante par les variables indépendantes

Tableau 10 : Test du lien entre les facteurs d'influence et les pratiques durables

	<i>a</i>	Bêta standard	Sigma (p)
Niveau d'éducation du dirigeant	-0.033	-0.053	0.280
Âge du dirigeant	-0.001	-0.019	0.727
Expérience de gestion du dirigeant	0.03	0.034	0.527
Chiffre d'affaires de la PME	0.018	0.057	0.227
Nombre d'employés de la PME	0.294	0.302	0.000
Âge de la PME	0.003	0.085	0.071
Ouverture de la PME à l'international (Exportation)	0.07	0.051	0.284
Localisation de la PME (urbaine/rurale)	0.009	0.007	0.877
Secteur d'activité (tangible/intangible)	-0.047	-0.033	0.502
Utilisateur final (ménage/autres)	-0.022	-0.017	0.713
Appartenance à un réseau qui promeut la RSE	0.347	0.216	0.000
Sig. Variation F	,000		
R ²	,203		
R ² ajusté	,181		

Les résultats de la troisième régression présentés plus haut décrivent l'impact des facteurs d'influence sur l'adoption de pratiques durables par les PME sans contrôler pour l'effet de la variable médiatrice. Ainsi, si on fait abstraction de l'orientation entrepreneuriale, on constate que seuls deux facteurs d'influence sont corrélés à l'adoption de pratiques durables de manière significative, soit le nombre d'employés de la PME et l'appartenance à un réseau qui promeut la RSE. Le niveau de signification des relations a une fois de plus été observé à l'aide de la valeur de leur sigma respectif

($p < 0.01$ dans les deux cas). Puisque les deux relations significatives sont positivement corrélées à la variable dépendante, on peut résumer les résultats de cette régression comme suit : plus une PME est grande, plus ses dirigeants sont susceptibles de mettre en œuvre des pratiques durables. De plus, les dirigeants à la tête d'une PME appartenant à un réseau qui promeut la RSE sont plus enclins à adopter des pratiques durables. En l'absence de médiation, ce modèle permet d'expliquer 18,1 % de la variance de la mise en œuvre de pratiques durables.

5.1.4. Régression de la variable dépendante par les variables indépendantes et la variable médiatrice

La quatrième et dernière régression vise à analyser la même relation que la deuxième, mais tient compte cette fois-ci de l'effet médiateur de l'orientation entrepreneuriale. On constate donc sans grande surprise que les deux mêmes facteurs d'influence (le nombre d'employés et l'appartenance à un réseau qui promet la RSE) sont une fois de plus les seules variables ayant un impact significatif sur la mise en œuvre de pratiques durables ($p < 0.01$ dans les deux cas, comme précédemment). On constate également qu'au-delà de son effet médiateur, l'orientation entrepreneuriale est positivement et significativement corrélée à l'adoption de pratiques durables. Les implications de cette relation seront discutées dans la section suivante.

Le présent modèle génère un R^2 ajusté de 0,264, ce qui signifie qu'il permet d'expliquer plus du quart de la variance en termes d'adoption des pratiques durables par les PME.

Tableau 11 : Test du lien entre les facteurs d'influence et les pratiques durables par modération de l'orientation entrepreneuriale

	<i>a</i>	Bêta standard	Sigma (p)
Niveau d'éducation du dirigeant	-,007	-,011	,818
Âge du dirigeant	-,001	-,009	,858
Expérience de gestion du dirigeant	,010	,012	,815
Chiffre d'affaires de la PME	,017	,053	,233
Nombre d'employés de la PME	,233	,239	,000
Âge de la PME	,003	,079	,078
Ouverture à l'international (Exportation) (oui = 1 / non = 0)	-,028	-,020	,662
Localisation de la PME (urbaine = 1 / rurale = 2)	,017	,013	,774
Secteur d'activité (tangible/intangible)	-,032	-,022	,633
Utilisateur final (ménage = 1 / autres = 2)	-,057	-,045	,313
Appartenance à un réseau qui promeut la RSE	,296	,184	,000
Orientation entrepreneuriale	,201	,311	,000
Sig. Variation <i>F</i>	,000		
R^2	,286		
R^2 ajusté	,264		

5.2. Caractéristiques de la relation de médiation

Comme nous le mentionnions au début du présent chapitre, l'existence d'une relation de médiation peut être vérifiée par le respect de conditions relatives aux régressions dont nous venons de présenter les résultats. Commençons par modéliser ce que ces premiers résultats nous ont permis d'observer :

- Les variables indépendantes (les facteurs d'influence) ont une corrélation positive et significative avec la variable médiatrice (l'orientation entrepreneuriale). Aux fins de la modélisation illustrée plus bas, nous pouvons identifier cette relation par la lettre « a »;
- La variable médiatrice (l'orientation entrepreneuriale) a une corrélation positive et significative avec la variable dépendante (les pratiques durables). Cette relation est illustrée par la lettre « b »;
- Les variables indépendantes (les facteurs d'influence) ont une corrélation positive et significative avec la variable dépendante (les pratiques durables). Cette relation est illustrée par la lettre « c ».

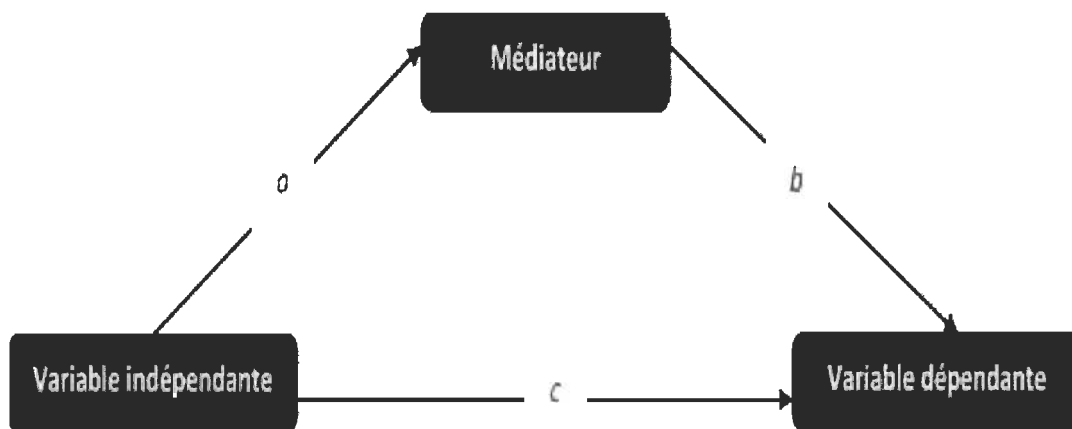


Figure 2: Représentation

À partir de ces premiers résultats, nous sommes en mesure d'établir l'existence d'une relation de médiation et de caractériser celle-ci. Avant toute chose, il convient de préciser qu'il existe trois grands types de médiation :

- *La médiation directe* : c'est ce qui se produit lorsque l'effet indirect $a * b$ est significatif, mais que l'effet direct de c est non significatif. Dans ce cas de figure, les variables indépendantes n'ont pas d'impact significatif sur la variable dépendante en l'absence de la variable médiatrice;
- *La médiation compétitive* : c'est ce qui se produit lorsque l'effet indirect $a * b$ est significatif, l'effet direct de c l'est également, mais $a * b * c < 0$. Ce cas de figure indique que les variables indépendantes ont une corrélation avec la variable dépendante qui va dans le sens inverse de celle observée entre la variable médiatrice et la variable dépendante. En d'autres termes, l'inclusion de la variable médiatrice dans ce type de relation atténue l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante.
- *La médiation complémentaire* : c'est ce qui se produit lorsque l'effet indirect $a * b$ est significatif, l'effet direct de c l'est également, et que $a * b * c > 0$. Ce cas de figure indique que les variables indépendantes ont une corrélation avec la variable dépendante qui va dans le même sens que celle observée entre la variable médiatrice et la variable dépendante, et que l'inclusion de la variable médiatrice renforce l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante.

Dans le cadre de notre modèle, nous nous trouvons dans une situation de médiation complémentaire. Tel que les résultats de nos régressions l'indiquent :

1. *L'effet indirect est significatif* : la régression de la variable médiatrice par les variables indépendantes est significative, tout comme celle de la variable dépendante par la variable médiatrice. Cela indique que la variable dépendante est bel et bien influencée par la variable médiatrice, et que cette dernière est influencée par les variables indépendantes.
2. *L'effet direct est significatif* : la régression de la variable dépendante par les variables indépendantes est significative, prouvant que ces dernières influencent véritablement la variable d'intérêt.
3. *Les effets indirects et directs se renforcent mutuellement* : finalement, la régression de la variable dépendante par les variables indépendantes et la variable médiatrice est significative. De plus, le R^2 ajusté de cette régression est largement supérieur à celui des régressions qui ont permis de valider les effets direct et indirect.

5.3. Validation des hypothèses et réponses aux questions de recherche

Nous allons maintenant revenir sur nos hypothèses de recherche et les confronter à nos résultats empiriques afin de déterminer si ces hypothèses sont valides ou non. Nous avons initialement formulé les hypothèses générales suivantes, lesquelles ont toutes été validées par nos régressions :

1. *Les facteurs d'influence ont un effet direct sur la mise en œuvre et la performance des pratiques durables au sein des PME* : la régression de la variable dépendante par les variables indépendantes a établi que celles-ci

permettaient d'expliquer près d'un cinquième (R^2 ajusté de 18,1 %) de la variance de la performance des PME en termes de RSE;

2. *Les facteurs d'influence ont un effet direct sur l'orientation entrepreneuriale* : la régression de la variable médiatrice par les variables indépendantes a établi que celles-ci permettaient d'expliquer plus d'un dixième (R^2 ajusté de 12,9 %) de la variance de l'orientation entrepreneuriale;
3. *L'OE a un effet direct et positif sur la mise en œuvre des pratiques durables au sein des PME* : la régression de la variable dépendante par la variable médiatrice a établi que l'OE permettait d'expliquer plus de 15 % (R^2 ajusté de 15,3 %) de la variance de la performance des PME en termes de RSE;
4. *L'OE a un effet médiateur sur la relation entre les facteurs d'influence et le niveau de pratique de RSE des PME* : la régression de la variable dépendante par les variables indépendantes et la variable médiatrice a établi que les facteurs d'influence permettaient d'expliquer plus du quart (R^2 ajusté de 26,4 %) de la variance de la performance des PME en termes de RSE lorsque l'orientation entrepreneuriale est incluse dans le modèle.

Nous avons aussi posé une série d'hypothèses plus spécifiques afin de déterminer les facteurs d'influence de notre modèle qui affectent la mise en œuvre et la performance des pratiques durables au sein des PME.

Nous ne répéterons pas ces hypothèses une par une, mais résumerons plutôt les principales conclusions qui découlent de nos régressions :

La taille d'une PME et son appartenance à un réseau qui promeut la RSE sont les deux facteurs qui ont l'influence la plus significative sur la mise en œuvre de pratiques durables. Ces deux facteurs sont les seuls qui ont une corrélation significative et positive dans toutes les régressions par les variables indépendantes. Plus une entreprise est grande et plus ses partenaires sont portés sur la RSE, plus il est probable que ses dirigeants vont mettre en œuvre des pratiques durables.

Le niveau d'éducation et l'ouverture à l'international sont deux variables qui ont une influence sur l'orientation entrepreneuriale. Ces facteurs n'ont pas d'influence directe sur la variable dépendante, avec ou sans médiation de la variable médiatrice, mais ils sont significativement corrélés à l'orientation entrepreneuriale. Plus le dirigeant d'une entreprise est éduqué, moins son organisation est susceptible d'être menée de manière innovante, proactive et avec une bonne gestion des risques (les trois grandes caractéristiques de l'orientation entrepreneuriale).

À l'inverse, les entreprises qui ont une certaine exposition aux marchés internationaux via l'exportation possèdent les caractéristiques organisationnelles associées à l'orientation entrepreneuriale.

Les caractéristiques individuelles n'ont pas d'effet significatif sur la mise en œuvre de pratiques durables. Notre modèle incorporait trois facteurs relatifs au propriétaire-dirigeant d'une PME : son niveau d'éducation, son âge et son expérience en gestion. Nos hypothèses étaient que ces facteurs étaient tous les trois corrélés positivement à la mise en œuvre de pratiques durables au sein de leurs PME, mais aucun d'eux ne s'est avéré significatif. Faits intéressants, les corrélations non significatives (mais tout de même observées) pour le niveau d'éducation et l'âge étaient légèrement négatives contrairement à ce que la littérature consultée suggérait.

Aucun des autres facteurs n'avait d'impact significatif sur la variable médiatrice ou sur la variable dépendante. Les trois constats ci-dessus nous ont par ailleurs permis de répondre à la question centrale de notre recherche qui s'articulait comme suit : *quels sont les facteurs individuels, organisationnels et/ou contextuels qui conditionnent l'adoption de pratiques responsables par les PME?* La réponse est qu'aucun facteur individuel conditionne l'adoption de ces pratiques, un facteur organisationnel (la taille de l'entreprise) et un facteur contextuel (l'appartenance à un réseau qui promeut la RSE).

CHAPITRE 6

DISCUSSION

Maintenant que nous avons présenté en détail les résultats de notre analyse, nous allons discuter des implications de ceux-ci au regard des questions de recherche formulée au début de ce travail, ainsi que des liens d'intérêt avec les éléments pertinents de notre revue de littérature. Notre recherche avait pour but d'explorer la relation entre certains facteurs clés et l'adoption de pratiques responsables par les PME. Plus spécifiquement, la question de recherche à laquelle nous avons tenté de répondre s'articulait comme suit : quels sont les facteurs contextuels, organisationnels et/ou individuels qui conditionnent l'adoption de pratiques responsables par les PME? Cette question générale nous a menés à formuler plusieurs hypothèses que nous rappellerons dans les sections qui suivent afin de déterminer si elles ont été validées ou non.

6.1. Relation entre les facteurs contextuels et la RSE

Attendu que les PME représentent l'écrasante majorité des entreprises de la plupart des pays, Canada compris (Statistiques Canada, 2017), il nous a semblé indispensable d'explorer les différences contextuelles permettant d'expliquer leurs attitudes envers la RSE. Nous avons donc posé comme hypothèse que :

- Les PME situées en zone urbaine sont plus susceptibles de mettre en œuvre des pratiques durables que celles situées en zone rurale;
- Les PME qui transigent directement avec les utilisateurs finaux sont plus susceptibles de mettre en œuvre des pratiques durables que celles qui ne transigent pas directement avec eux;
- Les PME qui offrent des produits et des services tangibles sont plus susceptibles de mettre en œuvre des pratiques durables que celles qui n'offrent que des services intangibles, et que;
- Les PME qui font partie d'un réseau promouvant la RSE sont plus susceptibles de mettre en œuvre des pratiques durables que celles qui n'appartiennent pas à ce genre de réseaux.

Ces hypothèses sont cohérentes avec les éléments relevés dans la littérature. Les travaux de Zhang et al. (2019) ont révélé que les pressions exercées par les différents intervenants du marché exerçaient une influence indéniable sur l'adoption de pratiques responsables par les PME, et cette réalité peut être analysée à travers le prisme de la théorie des parties prenantes. Les clients comptant parmi les principales parties prenantes de toutes les entreprises, ces dernières ont tout intérêt à se préoccuper de la perception que leurs clients ont de leurs activités. Ce corollaire nous a menés à la formulation des deux premières hypothèses ci-dessus, soit que les entreprises qui transigent directement avec les utilisateurs finaux et/ou localisées en milieu urbain étaient plus susceptibles de mettre en œuvre des pratiques durables que les autres types de PME.

La troisième hypothèse est également dérivée de la littérature, des travaux de Paradas et al. (2017) en particulier : ces auteurs ont établi que les pratiques de RSE sont davantage présentes dans les entreprises impliquées dans le secteur de la production

versus celui des services. En effet, les entreprises des secteurs de la production et du commerce sont plus enclines à s'impliquer sur le plan environnemental — surtout les entreprises aux activités très polluantes — tandis que les entreprises du secteur des services tendent à limiter leurs actions à l'engagement communautaire. Finalement, Labelle et St-Pierre (2010) ont étudié l'impact de l'appartenance à un réseau qui promeut la RSE sur les pratiques durables des PME.

En effet, les multinationales qui adoptent des codes de conduite stricts en lien avec la RSE et qui s'en vantent auprès de leurs consommateurs tendent à exiger le même engagement de la part des PME et des autres organisations dans leur chaîne d'approvisionnement.

Selon les résultats de nos régressions (voir le tableau de la régression de la variable dépendante par les variables indépendantes), l'appartenance à un réseau qui promeut la RSE est le seul facteur contextuel à avoir un impact statistiquement significatif sur la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME, et ce que ce soit avec ou sans médiation de l'orientation entrepreneuriale : plus les partenaires d'une entreprise sont portés sur la RSE, plus il est probable que les dirigeants de cette entreprise vont mettre en œuvre des pratiques durables. Ce constat n'est guère surprenant. En effet, les PME qui font partie de la chaîne de valeur de multinationales sont assujetties à au moins une partie des exigences qui incombent à ces grandes entreprises. Par ailleurs, comme nous l'avons souligné au début du présent mémoire, les grandes entreprises font typiquement l'objet d'une plus grande attention de la part du public. Ce niveau d'exposition accru à ce groupe important de parties prenantes crée un incitatif puissant à mettre en place des pratiques durables non seulement au sein de leur organisation, mais également dans leur réseau de partenaires. Ainsi, les PME qui sont dans le giron de telles entreprises se voient imposer les mêmes normes, que ce soit de manière explicite ou non.

Cela nous permet de conclure que l'influence normative d'un réseau très axé sur la RSE est le facteur contextuel le plus universellement susceptible de mener à la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME.

6.2. Relation entre les facteurs organisationnels et la RSE

La deuxième grande catégorie de facteurs que nous tenions à tester dans le cadre de notre étude est celle des facteurs organisationnels. Nous avons posé les hypothèses suivantes :

- Les PME de grande taille (en termes de nombre d'employés et de chiffre d'affaires) sont plus susceptibles de mettre en œuvre des pratiques durables que les PME de plus petite taille, et;
- Les entreprises les plus jeunes (en termes de date de création) sont plus susceptibles de mettre en œuvre des pratiques durables que les entreprises fondées plus tôt.

Ces deux postulats sont assez intuitifs, et ils sont abondamment discutés dans la littérature. De nombreux auteurs ont établi l'existence d'une relation positive entre la taille d'une entreprise et la probabilité de la mise en œuvre de pratiques responsables en son sein (Cabagnols et Le Bas, 2006 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Perrini et al., 2007). Sharma (2000) a découvert que les PME de grande taille étaient plus susceptibles que leurs pairs d'adopter des pratiques socialement responsables, sur le plan environnemental en particulier. Cette observation est relativement intuitive : plus une entreprise dispose de ressources financières importantes, plus elle est capable d'allouer de budgets à la mise en œuvre de pratiques durables. Ajoutons une autre explication potentielle à ce postulat : les grandes PME sont plus susceptibles d'être impliquées dans

des activités polluantes ou d'avoir une empreinte écologique marquée que les petites entreprises, ce qui rend la RSE plus pertinente pour les PME de grande taille.

La seconde hypothèse est abordée différemment dans la littérature, c'est-à-dire sous l'angle de la culture d'entreprise. Le postulat sous-jacent à l'hypothèse selon laquelle les entreprises plus « jeunes » sont plus axées sur la RSE que leurs pairs, est que ces organisations ont une culture d'entreprise qui accorde une plus grande importance au développement durable.

Cette hypothèse est supportée notamment par les travaux de Beckman et al. (2009) qui sont arrivés à la conclusion que l'engagement des employés envers les pratiques durables au sein de l'organisation et l'intégration tangible des pratiques durables dans les activités quotidiennes d'une entreprise constituaient des éléments indispensables à la réussite de la RSE. Les travaux de McShane et Cunningham (2012) ont souligné l'importance de l'adhésion des employés aux valeurs et à la culture de l'entreprise pour maximiser l'impact des principes durables communiqués et des pratiques mises en œuvre.

Notre régression n'a permis de démontrer l'impact que de la première hypothèse (voir le tableau de la *Régression de la variable dépendante par les variables indépendantes*), ce qui souligne une fois de plus l'importance des ressources financières dans la mise en œuvre des pratiques durables. La seconde hypothèse n'a pas été validée par notre analyse, ce qui nous a menés aux réflexions suivantes.

Dans un premier temps, la culture d'entreprise n'est pas un élément facile à mesurer de manière objective et quantitative comme la taille de l'organisation ou son appartenance à un réseau. Il est donc possible que l'âge d'une entreprise soit une variable insuffisante pour mesurer l'orientation vers la RSE de la culture d'entreprise d'une PME.

Dans un deuxième temps, il est possible que notre intuition initiale ait été la bonne, mais que les « jeunes » PME n'aient tout simplement pas les moyens de leurs ambitions : en effet, les entreprises qui sont dans leurs premières années d'exploitation tendent à ne pas avoir les ressources financières suffisantes pour mettre en place des pratiques durables. Dans un troisième temps, l'âge d'une entreprise peut également masquer une autre variable d'influence, soit son secteur d'activité (produits / services tangibles / services intangibles). Avec la démocratisation des technologies de l'information et des communications, il est beaucoup plus probable qu'une PME fondée dans les dernières années offre des services intangibles plutôt que des produits ou des services tangibles. La durabilité étant généralement moins un enjeu dans le secteur des services intangibles, cela permettrait d'expliquer notre résultat.

Finalement, nous n'excluons pas la possibilité que notre hypothèse soit fausse, soit que les PME plus « vieilles » soient celles qui sont le plus axées sur la RSE toutes choses étant égales par ailleurs (c'est-à-dire même en contrôlant pour les ressources financières et le secteur d'activités). Cette assertion peut être défendue de la manière suivante : les entreprises plus âgées sont celles qui ont passé le test de leur temps, et leur orientation vers les pratiques durables est peut-être l'un des facteurs permettant d'expliquer leur relative longévité.

6.3. Relation entre les facteurs individuels et la RSE

La figure du chef d'entreprise étant plus souvent centrale au sein des PME que des grandes entreprises, nous avons tenu à vérifier l'impact de certaines caractéristiques clés du propriétaire-dirigeant sur la mise en œuvre de pratiques durables au sein de ce type d'entreprises.

Plus précisément, nous avons cherché à vérifier les hypothèses suivantes :

- L'âge du dirigeant est positivement corrélé à la mise en œuvre de pratiques durables dans les PME, et ;
- Le niveau de formation du dirigeant est positivement corrélé à la mise en œuvre de pratiques durables dans les PME.

Ces dimensions ont naturellement été abordées dans la littérature, mais plus souvent qu'autrement, les résultats des auteurs étaient non concluants par rapport à l'impact des différents facteurs sur la RSE. Paradas et al. (2017) ont relevé une corrélation positive entre l'âge du dirigeant et la présence ainsi que le nombre de pratiques de développement durable au sein de son entreprise, mais celle-ci était assez marginale, à peine plus significative que le genre. En ce qui a trait à l'impact du niveau d'éducation du dirigeant, Kum-Lung et Teck-Chai (2010) ont observé une corrélation positive entre le niveau d'éducation et la propension pour des dirigeants de PME à mettre en œuvre des pratiques socialement responsables au sein de leur entreprise.

May et al. (2009) ont observé des résultats similaires, mais ont introduit une nuance importante, soit l'importance que ladite éducation inclut un volet portant exclusivement sur l'éthique des affaires pour que la relation soit observée. On comprend de ces résultats que l'influence des caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant d'une PME semble intuitivement avoir un grand impact sur la mise en œuvre des pratiques durables, mais que dans les faits, cet impact est assez marginal ou nuancé.

Notre analyse quantitative a produit des résultats cohérents avec le corollaire précédent : nous n'avons pu établir aucune corrélation significative entre les facteurs individuels et la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME, que ce soit via notre *Régression de la variable dépendante par les variables indépendantes* seulement ou via la *Régression de la variable dépendante par les variables indépendantes et la variable médiatrice*. Comment interpréter ce résultat? Force est de conclure qu'en dépit

que l'impact de la figure du propriétaire-dirigeant d'entreprise est beaucoup moins concluant ou significatif dans les PME québécoises que certaines études plus générales ne le suggèrent.

Cependant, il faut aller plus loin que simplement la variable analysée et extrapoler pour pousser la compréhension des interrelations entre les variables. À titre d'exemple, un dirigeant d'entreprise d'un certain âge qui aurait mis sur pied son organisation dans les cinq dernières années est beaucoup plus susceptible d'œuvrer dans le secteur des services intangibles qu'un chef d'entreprise plus jeune qui aurait succédé à l'un de ses parents à la tête d'une organisation offrant des produits depuis des décennies. Ce scénario très caricatural met en évidence à quel point l'âge d'un dirigeant d'entreprise est une variable marginale dont l'effet potentiel peut être complètement occulté par des facteurs contextuels et organisationnels.

En ce qui a trait à la corrélation négative observée entre le niveau d'éducation du dirigeant, nous l'attribuons au manque de granularité de la variable analysée. En effet, nous n'avons examiné que le nombre d'années d'éducation académique / formel des dirigeants de notre échantillon sans contrôler pour le *type* de formation, comme May et al. (2009) le recommandent. Il serait donc intéressant d'explorer davantage l'impact de cette variable en classifiant l'éducation de manière qualitative (au regard de la RSE) plutôt qu'uniquement quantitative.

Cela nous mène à la conclusion que dans le cadre d'une analyse multivariée des déterminants de la mise en œuvre des pratiques durables au sein des PME, la figure du propriétaire-dirigeant a bien peu d'influence.

6.4. Relation entre l'orientation entrepreneuriale, les facteurs d'influence et la RSE

L'élément distinctif de notre recherche comparativement à d'autres travaux portant sur ce sujet résidait dans notre choix d'inclure l'orientation entrepreneuriale comme variable médiatrice de l'impact des facteurs d'influence discutés sur la propension des PME à mettre en œuvre des pratiques durables. Une fois de plus, ce choix découle de ce nous avons observé dans la littérature. À titre d'exemple, Hernández-Perlines et Rung-Hoch (2017) ont étudié l'effet modérateur de l'orientation entrepreneuriale sur la performance des entreprises familiales qui ont adopté des pratiques socialement responsables. Ces chercheurs sont arrivés à la conclusion que l'orientation entrepreneuriale était un bon prédicteur de la réussite de ce type de PME.

Zhang et al. (2020) ont établi que l'orientation entrepreneuriale d'un dirigeant d'entreprise était positivement corrélée à l'innovation en termes de pratiques socialement responsables, un résultat corroboré par Ayuso et Navarrete-Báez (2018). Ces trouvailles nous ont conduits à tester les hypothèses suivantes :

- Les facteurs d'influence ont un effet direct sur l'orientation entrepreneuriale;
- L'OE a un effet direct et positif sur le niveau de pratique de RSE des PME;
- L'OE a un effet médiateur sur la relation entre les facteurs d'influence et le niveau de pratique de RSE des PME.

Notre première régression, la *Régression de la variable médiatrice par les variables indépendantes*, a validé notre première hypothèse, soit que les facteurs contextuels, organisationnels et individuels exerçaient une influence sur l'orientation entrepreneuriale. Plus spécifiquement, la taille d'une PME, son appartenance à un

réseau qui promeut la RSE et le fait qu'elle fasse de l'exportation sont trois éléments positivement corrélés à l'orientation entrepreneuriale. Étonnamment, le niveau d'éducation du dirigeant est négativement corrélé à l'orientation entrepreneuriale, un résultat surprenant que nous avons déjà discuté plus haut. En effet, c'est moins le nombre d'années de scolarité d'un chef d'entreprise que le champ d'étude poursuivi qui influe sur l'orientation dudit chef d'entreprise envers la RSE.

Notre deuxième régression, la *Régression de la variable dépendante par la variable médiatrice*, a validé notre deuxième hypothèse, soit que l'orientation entrepreneuriale en elle-même était positivement corrélée à la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME, ce qui est cohérent avec les résultats d'autres chercheurs. Finalement, notre troisième hypothèse – qui est la thèse centrale du présent mémoire – a également été validée par l'observation croisée de la *Régression de la variable dépendante par les variables indépendantes* et la *Régression de la variable dépendante par les variables indépendantes et la variable médiatrice*.

La première de ces deux régressions illustre l'impact des deux facteurs d'influence soulignés sur la mise en œuvre des pratiques durables, et le fait que le R^2 ajusté de la seconde soit plus élevé prouve notre thèse : lorsque l'orientation entrepreneuriale est présente au sein d'une PME, les facteurs d'influence ont un impact encore plus élevé sur la mise en œuvre des pratiques durables.

CONCLUSION

Dans le cadre de cette recherche, nous avons exploré l'impact de certains facteurs contextuels, organisationnels et individuels (du propriétaire-dirigeant) sur la mise en œuvre de pratiques socialement responsables au sein des PME. En nous basant sur les observations découlant de nos recherches dans la littérature pertinente, nous avons réussi à faire ressortir des variables d'intérêt pour chacune des catégories susmentionnées et dont la relation avec la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME a déjà été testée empiriquement. La valeur ajoutée de notre recherche consistait à considérer l'orientation entrepreneuriale au niveau organisationnel en tant que variable médiatrice afin de tester un modèle visant à évaluer l'influence des facteurs contextuels, organisationnels et individuels sur la mise en œuvre des pratiques durables par médiation de l'orientation entrepreneuriale.

Nous avons utilisé des données collectées auprès de plus de 400 PME par un organisme spécialisé et avons effectué des régressions visant à vérifier (1) l'impact des facteurs d'influence sur l'orientation entrepreneuriale (2) l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur les pratiques durable (3) l'impact des facteurs d'influence sur la mise en œuvre des pratiques durables et finalement (4) l'impact des facteurs d'influence sur la mise en œuvre des pratiques durables par médiation de l'orientation entrepreneuriale.

Nos résultats étaient prévisibles dans l'ensemble – c'est-à-dire cohérent avec les hypothèses de recherche formulées au début de ce travail. La corrélation positive entre la taille d'une entreprise et la probabilité d'y retrouver des pratiques durables a été l'un

de nos résultats les plus robustes, ainsi que la relation positive entre l'appartenance à un réseau promouvant la RSE et la mise en place de pratiques durables.

Notre variable médiatrice a également eu l'effet escompté, car elle s'est avérée être un prédicteur individuel de la mise en place de pratiques responsables au sein des PME, en plus de venir renforcer le potentiel prédicteur des variables indépendantes (les facteurs contextuels, organisationnels et individuels).

Ainsi, l'étude apporte un éclairage supplémentaire sur un enjeu de gestion très pertinent pour le Québec, et nos résultats sont cohérents avec ceux d'autres auteurs qui ont étudié la question. Nos résultats confirment notamment que l'appartenance à un réseau qui promeut la RSE ((Labelle et St-Pierre, 2010 ; Liakh et Spigarelli, 2020) et la taille d'une entreprise (Sharma, 2000 ; Cabagnols et Le Bas, 2006 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Perrini et al., 2007) constituaient des facteurs contextuels et organisationnels puissants pour prédire l'adoption de pratiques responsables.

En plus, nos résultats s'alignent sur ceux de Labelle et St-Pierre (2015) qui ont trouvé que les facteurs contextuels, organisationnels et individuels combinés influent sur l'engagement durable des PME au Québec. Toutefois, nos résultats remettent en question l'effet de l'âge d'une PME sur la mise en place des pratiques durables. Contrairement à Cabagnols et Le Bas (2006) ainsi que Labelle et St-Pierre (2015) qui estiment que les plus jeunes PME sont plus sensibles aux enjeux du développement durable, nos résultats montrent que l'âge d'une PME n'a pas d'effet significatif sur la mise en place des pratiques durables.

De même, de nombreux autres résultats de l'étude nous ont surpris : outre le facteur contextuel (l'appartenance à un réseau qui promeut la RSE) et le facteur organisationnel (la taille de l'entreprise) qui se sont avérés avoir une influence observable, aucune des autres variables indépendantes n'a eu d'effet significatif sur la

mise en œuvre des pratiques durables, à l'exception du niveau d'éducation du dirigeant qui a été la plus grande surprise de cette analyse : notre régression a montré une corrélation *négative* entre le niveau d'éducation du dirigeant et la mise en œuvre des pratiques durables.

Ce résultat doit être interprété avec prudence afin de ne pas confondre corrélation et causalité. L'hypothèse la plus probable est que le facteur à l'origine de cette différence est moins le nombre d'années d'expérience que les secteurs d'activité dans lesquels se retrouvent les dirigeants d'entreprise en fonction de leur niveau de scolarité. À titre d'exemple, un chef d'entreprise qui a une formation technique (et donc un nombre d'années de scolarité post-secondaire relativement faible) est beaucoup plus susceptible d'œuvrer au sein d'un secteur d'activités tangibles dans lequel les initiatives de RSE s'imposent du fait de la nature des activités.

À l'inverse, un chef d'entreprise ayant un nombre d'années de scolarité post-secondaire élevé est plus susceptible d'œuvrer dans un domaine aux activités intangibles dont les impacts environnementaux et sociaux sont assez limités. Dans ce cas de figure, la RSE est moins pertinente, indépendamment de l'inclinaison personnelle du dirigeant envers les pratiques durables.

Ces constats nous ont menés à remettre en question non pas le bien-fondé du modèle en lui-même, mais plutôt la granularité des données collectées, laquelle ne nous permet pas d'établir hors de tout doute raisonnable la cause des écarts entre nos résultats et ceux rapportés dans la littérature. Par ailleurs, nous n'avons pas tenu compte des interrelations entre certaines de nos variables indépendantes (l'appartenance à un réseau qui promeut la RSE avec l'ouverture à l'international, ou encore le type de produits ou services avec la localisation de l'entreprise, voir même sa taille). Notre incapacité à quantifier et contrôler ces interrelations et leur effet dans l'échantillon fourni constitue l'une des principales limites de notre étude.

Notre analyse a tout de même exploré un angle mort de la recherche sur les déterminants de la mise en œuvre des pratiques durables au sein des PME, soit l'existence d'une médiation complémentaire entre l'orientation entrepreneuriale et les facteurs d'influence. Ceci nous pousse à considérer que la recherche dans ce champ devrait se concentrer sur les interrelations entre les différents facteurs abondamment discutés dans la littérature afin de permettre de raffiner les modèles existants qui visent à expliquer la mise en œuvre de pratiques durables au sein des PME.

En effet, la simple superposition de facteurs d'influence est sans grand intérêt dans la pratique et pour les gestionnaires désireux d'aider les PME à mettre en œuvre les pratiques durables dans leur entreprise. L'examen des relations de médiation apporte un éclairage intéressant sur la question de la mise en œuvre des pratiques durables au sein des PME car il permet d'orienter l'action des praticiens et de faciliter l'adoption de la RSE dans ce type d'entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- Aghelie, A. (2017). Exploring drivers and barriers to sustainability green business practices within small medium sized enterprises: primary findings. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 5(1).
- Ajina, A. S., Japutra, A., Nguyen, B., Alwi, S. F. S., et Al-Hajla, A. H. (2019). The importance of CSR initiatives in building customer support and loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Aka, K., Labelle, F., et Trépanier, M. (2018). Une approche comportementale des rôles du dirigeant de PME dans le développement des innovations durables. *Revue internationale P.M.E.*, 31(2), 59-87.
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.7202/1049962ar>
- Armas-Cruz, Y., Gil-Soto, E., et Oreja-Rodríguez, J. R. (2017). Environmental management in SMEs: organizational and sectoral determinants in the context of an Outermost European Region. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 935-953.
- Ayuso, S., et Navarrete-Báez, F. E. (2018). How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development? Empirical evidence from Spain and Mexico. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 80-94.
- Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics et Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Baron, R. M., et Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

- Basso, O., Fayolle, A., et Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale. *Revue française de gestion*(5), 175-192.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., et Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705.
- Beckman, T., Colwell, A., et Cunningham, P. H. (2009). The emergence of corporate social responsibility in Chile: The importance of authenticity and social networks. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 191.
- Ben Youssef, K., Leicht, T., Pellicelli, M., et Kitchen, P. J. (2018). The importance of corporate social responsibility (CSR) for branding and business success in small and medium-sized enterprises (SME) in a business-to-distributor (B2D) context. *Journal of Strategic Marketing*, 26(8), 723-739.
- Boiral, O., Cayer, M., et Baron, C. M. (2009). The action logics of environmental leadership: A developmental perspective. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 479-499.
- Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., et Tarrazon, M. A. (2013). Corporate social responsibility from Friedman to Porter and Kramer.
- Brammer, S., Jackson, G., et Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-economic review*, 10(1), 3-28.
- Brundtland, R. (1987). Commission mondiale sur l'environnement et le développement. *Notre avenir*.
- Cabagnols, A., et Le Bas, C. (2006). Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. *Premier Congrès du RIODD*.
- Cantele, S., et Zardini, A. (2020). What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 126-136.
- Castejón, P. J. M., et López, B. A. (2016). Corporate social responsibility in family SMEs: A comparative study. *European Journal of Family Business*, 6(1), 21-31.

- Choi, S. B., Feng, Y., Liu, J., et Zhu, Q. (2019). Motivating corporate social responsibility practices under customer pressure among small-and medium-sized suppliers in China: The role of dynamic capabilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 213-226.
- Collier, J., et Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Coombs, W. T. (2010). Sustainability: a new and complex 'challenge' for crisis managers. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(1), 4-16.
- Courrent, J.-M., et 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.
- Courrent, J.-M., Spence, M., et Gherib, J. (2016). Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise. *Revue internationale PME*, 29(2), 31-64.
- Covin, J. G., et Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Dawson, S., Breen, J., et Satyen, L. (2002). The ethical outlook of micro business operators. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 302-313.
- De Clercq, D., et Voronov, M. (2011). Sustainability in entrepreneurship: A tale of two logics. *International Small Business Journal*, 29(4), 322-344.
- Donaldson, T., et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 20(1), 65-91.
- Drees, J. M., et Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of management*, 39(6), 1666-1698.
- Duarte, F. (2010). Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 355-368.

- Ekin, M. S. A., et Tezölmez, S. H. (1999). Business ethics in Turkey: An empirical investigation with special emphasis on gender. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 17-34.
- El-Kassar, A.-N., Messarra, L. C., et El-Khalil, R. (2017). CSR, organizational identification, normative commitment, and the moderating effect of the importance of CSR. *The Journal of Developing Areas*, 51(3), 409-424.
- Evans, S. (2015). How Ambitious is the EU's offer to the Paris climate change talks. *The Carbon Brief*, 10, 2015.
- Font, X., Garay, L., et Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of cleaner production*, 137, 1439-1448.
- Fortin, M. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche—Méthodes quantitatives et qualitatives (2e édition). Montréal: Chenelière Éducation. View of Adoption, Potentials, and Challenges. *Journal of Literacy and Technology*, 13(2).
- Frynas, J. G., et Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285.
- Grimstad, S. M. F., Glavee-Geo, R., et Fjørtoft, B. E. (2020). SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*.
- Harris, J. D., Sapienza, H. J., et Bowie, N. E. (2009). Ethics and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 407-418.
- Hart, S. L., et Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Helmig, B., Spraul, K., et Ingenhoff, D. (2016). Under positive pressure: How stakeholder pressure affects corporate social responsibility implementation. *Business et Society*, 55(2), 151-187.
- Hernández-Perlines, F., et Rung-Hoch, N. (2017). Sustainable entrepreneurial orientation in family firms. *Sustainability*, 9(7), 1212.

- Hitchens, D., Thankappan, S., Trainor, M., Clausen, J., et De Marchi, B. (2005). Environmental performance, competitiveness and management of small businesses in Europe. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 96(5), 541-557.
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., et van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44(4), 759-781.
- Hsu, J. L., et 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(5), 288-305.
- Imbs, P., et Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME: quelles pratiques de GRH socialement responsables? *Management Avenir*(1), 35-55.
- ISO, I. (2010). 26000 Guidance on social responsibility. *Ginebra: ISO*, 3(4), 6.
- Ivanaj, V., et Géhin, S. (1997). Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(3-4), 81-108.
- Johnson, M. P., et Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.
- Kucharska, W., et Kowalczyk, R. (2019). How to achieve sustainability?—Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453-467.
- Kum-Lung, C., et 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.
- Labelle, F., et Aka, K. G. (2012). Processus d'innovation durable en contexte PME: Les effets d'un système générant des retombées positives. *Journal of Small Business et Entrepreneurship*, 25(4), 479-498.
- Labelle, F., Hervieux, C., et Turcotte, M.-F. (2014). *Les PME en marche vers le développement durable*: PUQ.

- Labelle, F., et St-Pierre, J. (2010). *Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable*. Communication présentée.
- Labelle, F., et St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale PME*, 28(1), 157-189.
- Lepoutre, J., et Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257-273.
- Liakh, O., et Spigarelli, F. (2020). Managing Corporate Sustainability and Responsibility Efficiently: A Review of Existing Literature on Business Groups and Networks. *Sustainability*, 12(18), 7722.
- López-Pérez, M. E., Melero, I., et Javier Sese, F. (2017). Management for sustainable development and its impact on firm value in the SME context: Does size matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 985-999.
- Lumpkin, G. T., et Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), 135-172.
- Luo, J. M., Huang, G. Q., et Lam, C. F. (2019). Barriers to the Implementation of Corporate Social Responsibility in Gaming Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality et Tourism*, 20(5), 528-551.
- Maldonado-Erazo, C. P., Álvarez-García, J., del Río-Rama, M. d. I. C., et Correa-Quezada, R. (2020). Corporate social responsibility and performance in SMEs: scientific coverage. *Sustainability*, 12(6), 2332.
- Maletič, M., Maletič, D., et Gomišček, B. (2018). The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance. *Journal of cleaner production*, 171, 423-433.
- May, D. R., Luth, M., et Schworer, C. E. (2009). *THE EFFECTS OF BUSINESS ETHICS EDUCATION ON MORAL EFFICACY, MORAL MEANINGFULNESS, AND MORAL COURAGE: A QUASI-EXPERIMENTAL STUDY*. Communication présentée Academy of Management Proceedings.

- McShane, L., et Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81-100.
- McWilliams, A., et Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 37(5), 1480-1495.
- Miles, M. P., Munilla, L. S., et Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 195-205.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., et Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Muñoz, P., et Cohen, B. (2018). Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 300-322.
- Murillo, D., et Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Ngoc Tran, A., et Jeppesen, S. (2016). Industry matters: A comparison of the views of SME managers and workers on CSR practices in two industry sectors in Vietnam.
- O'Neil, I., et Ucbasaran, D. (2016). Balancing "what matters to me" with "what matters to them": Exploring the legitimization process of environmental entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 31(2), 133-152.
- Opoku-Dakwa, A., Chen, C. C., et Rupp, D. E. (2018). CSR initiative characteristics and employee engagement: An impact-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 580-593.
- Oueghlissi, R. (2013). La RSE et les PME. *Revue française de gestion*(7), 163-180.

- Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J.-M., et Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME: influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 197-228.
- Parker, C. M., Redmond, J., et Simpson, M. (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. *Environment and planning C: Government and policy*, 27(2), 279-301.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, 80-111.
- Patzelt, H., et Shepherd, D. A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631-652.
- Peng, C. W. (2020). The role of business strategy and CEO compensation structure in driving corporate social responsibility: Linkage towards a sustainable development perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 1028-1039.
- Perrini, F., Russo, A., et Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300.
- Pfeffer, J., et Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*: Stanford University Press.
- Phillips, S., Thai, V. V., et Halim, Z. (2019). Airline value chain capabilities and CSR performance: the connection between CSR leadership and CSR culture with CSR performance, customer satisfaction and financial performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 35(1), 30-40.
- Pigé, B. (2002). La gouvernance d'entreprise dans les PME: l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 15(2), 119-142.
- Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Powell, W. W., et DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: University of Chicago Press.

- Rodrigo, P., Aqueveque, C., et Duran, I. J. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business Ethics: A European Review*, 28(4), 459-475.
- Rosati, F., Costa, R., Calabrese, A., et Pedersen, E. R. G. (2018). Employee attitudes towards corporate social responsibility: a study on gender, age and educational level differences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1306-1319.
- Russo, A., et Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221.
- Sancho, M. P. L., Jorge, M. L., et Madueño, J. H. (2020). Design and validation of an instrument of measurement for corporate social responsibility practices in small and medium enterprises. *Social Responsibility Journal*.
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*.
- Schreck, P. (2011). Reviewing the business case for corporate social responsibility: New evidence and analysis. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 167.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*: Sage publications.
- Shane, S., Locke, E. A., et Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of management journal*, 43(4), 681-697.
- Shepherd, D. A., et Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.
- Singh, N., Jain, S., et Sharma, P. (2014). Determinants of proactive environmental management practices in Indian firms: an empirical study. *Journal of cleaner production*, 66, 469-478.

- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., et 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.
- Soundararajan, V., et Brown, J. A. (2016). Voluntary governance mechanisms in global supply chains: Beyond CSR to a stakeholder utility perspective. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 83-102.
- Spence, L. J. (2007). Corporate Social Responsibility and Small Business in a European Policy Context.
- Spence, L. J., et Perrini, F. (2009). Practice and politics: Ethics and social responsibility in SMEs in the European Union. *African Journal of Business Ethics*, 4(2).
- Spencer, A. S., Kirchhoff, B. A., et White, C. (2008). Entrepreneurship, innovation, and wealth distribution: The essence of creative destruction. *International Small Business Journal*, 26(1), 9-26.
- Stoian, C., et Gilman, M. (2017). Corporate social responsibility that “pays”: A strategic approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5-31.
- Story, J., et Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124.
- Streeck, W., et Thelen, K. (2005). Beyond continuity: Explorations in the dynamics of advanced political economies: Oxford: Oxford University Press.
- Turki, A. (2014). Les PME face à la RSE. *La Revue des Sciences de Gestion*(5), 161-169.
- Wahnich, S. (2006). Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique.
- Wan, P., Chen, X., et Ke, Y. (2020). Does corporate integrity culture matter to corporate social responsibility? Evidence from China. *Journal of cleaner production*, 259, 120877.
- Weiss, E. B. (1992). United Nations conference on environment and development. *International Legal Materials*, 31(4), 814-817.

- Williamson, D., Lynch-Wood, G., et Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317-330.
- Yadav, N., Gupta, K., Rani, L., et Rawat, D. (2018). Drivers of sustainability practices and SMEs: A systematic literature review. *European Journal of Sustainable Development*, 7(4), 531-531.
- Yu, Y., et Choi, Y. (2016). Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. *The social science journal*, 53(2), 226-234.
- Yuen, K. F., et Lim, J. M. (2016). Barriers to the implementation of strategic corporate social responsibility in shipping. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(1), 49-57.
- Zbucea, A., et Pinzaru, F. (2017). Tailoring CSR strategy to company size? *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(3), 415-437.
- Zhang, Q., Oo, B. L., et Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of cleaner production*, 210, 563-584.
- Zhang, Z., Wang, X., et Jia, M. (2020). Echoes of CEO entrepreneurial orientation: How and when CEO entrepreneurial orientation influences dual CSR activities. *Journal of Business Ethics*, 1-21.
- Zhu, Q., et Lai, K.-h. (2019). Enhancing supply chain operations with extended corporate social responsibility practices by multinational enterprises: Social capital perspective from Chinese suppliers. *International Journal of Production Economics*, 213, 1-12.

ANNEXE : QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

1. Quelles sont les caractéristiques de votre entreprise?	
1.1. Votre entreprise est une entreprise à but non lucratif. <i>(Si oui, terminer le questionnaire).</i>	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
1.2. Plus de 25 % de la propriété de votre entreprise est détenue par une autre entreprise. <i>(Si oui, terminer).</i>	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
1.3. Le siège social de votre entreprise est situé en dehors du Canada. <i>(Si oui, terminer).</i>	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
1.4. Votre entreprise est une coopérative	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
1.5. L'entreprise est propriétaire des lieux où s'exercent les activités	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
1.6. Combien d'employés équivalent temps plein votre entreprise comptait-elle à travers le monde au cours de la dernière année? <div style="margin-left: 40px;"> <input type="radio"/> 0-4 (Si oui, terminer) <input type="radio"/> 5-49 <input type="radio"/> 50-99 <input type="radio"/> 100-249 <input type="radio"/> 250 et plus (Si oui, terminer) </div>	

5.2.3. Approximativement, quel était votre chiffre d'affaires au cours de la dernière année fiscale? <div style="margin-left: 40px;"> <input type="radio"/> moins de 400 000 \$ <input type="radio"/> 400 000 à 1,99M\$ <input type="radio"/> 2M à 9,99M\$ <input type="radio"/> 10M \$ à 49M \$ <input type="radio"/> 50 M\$ et plus </div>	
5.2.4. Dans quel secteur votre entreprise opère-t-elle? (Choisissez l'activité pour laquelle l'entreprise génère la majorité de ses ventes et choisissez le secteur).	
5.2.4.1. Services intangibles (Ex. Services financiers, services aux entreprises et autres services)	<input type="radio"/>
5.2.4.2. Services tangibles (Ex. Transports, communications, ventes au détail, réparations, restauration, tourisme et hôtellerie)	<input type="radio"/>
5.2.4.3. Produits tangibles (Ex. Manufacturier, construction, agriculture, mines)	<input type="radio"/>

5.2.8. Votre entreprise est-elle (ou a-t-elle été) membre d'un réseau (association ou groupe) qui travaille sur des questions environnementales, sociales ou engagée dans une démarche de certification de développement durable?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
---	--

LES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES

2.1 L'entreprise et l'environnement					
Au cours des trois dernières années, avez-vous :					
Jamais	Rarement	À l'occasion	Souvent	Systématiquement	
1	2	3	4	5	
				1	2 3 4 5
2.1.1. Contrôlé la quantité de déchets et de pollution liée à vos activités				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.2. Utilisé moins de matières premières par unité produite ou vendue				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.3. Sensibilisé et/ou formé vos employés au sujet des impacts et des pratiques environnementales liées à vos activités				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.4. Privilégié des véhicules ou des modes de transport moins polluants (ex. et/ou optimisé votre réseau de distribution)				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.5. Encouragé et supporté vos employés à utiliser des alternatives à la voiture solo pour leurs déplacements (ex. covoiturage, transport en commun, bicyclette, etc.)				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.6. Privilégié le matériel réutilisable, usagé ou issu de matières recyclées comme intrants dans la production de vos produits-services				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.7. Utilisé l'énergie récupérée d'autres sources d'énergie (ex. panneau solaire, chaleur venant de bouilloire, géothermie)				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.8. Récupéré les produits que vos clients n'utilisent plus				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.9. Tenté de valoriser et commercialiser les déchets que vous générez				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.10. Intégré des critères environnementaux dans vos décisions d'achat et l'évaluation de vos fournisseurs				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.11. Consulté vos parties prenantes (ex. employés, fournisseurs, clients, créanciers, etc.) pour vos décisions relatives à l'environnement				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.12. Établi des indicateurs que vous mesurez (ex. mesure de la pollution, des déchets, etc.)				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.13. Communiqué vos actions environnementales aux parties prenantes internes et externes (ex. site internet, rapport, etc.)				○ ○ ○ ○ ○	
2.1.14. Intégré vos pratiques environnementales dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action				○ ○ ○ ○ ○	

LES PRATIQUES DE GRH

2.2 L'entreprise et la gestion des ressources humaines								
Au cours des trois dernières années, avez-vous :								
Jamais	Rarement	À l'occasion	Souvent	Systématiquement				
1	2	3	4	5				
				1	2	3	4	5
2.2.1. Cherché à obtenir une diversité parmi vos employés (jeunes, âgés, immigrants, handicapés, en réinsertion, hommes, femmes, etc.)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.2. Aidé les employés à atteindre un équilibre travail-famille				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3. Offert un salaire qui les rémunère davantage que vos concurrents				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.4. Établi des procédures pour assurer la santé et la sécurité de vos employés au-delà de ce qu'exigent les lois				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.5. Supporté les employés qui le souhaitent à suivre des formations				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.6. Informé les employés sur les orientations stratégiques de l'entreprise				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.7. Fait participer les employés aux prises de décisions				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.8. Offert aux employés une participation aux bénéfices ou au capital (ex. bonus, actionnariat).				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.9. Pris en compte les intérêts de vos employés dans la prise de décision				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.10. Établi des indicateurs que vous mesurez (ex. mesure des coûts de formation, absentéisme, gestion de carrière, équité, accidents de travail, etc.)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.11. Communiqué vos actions en RH aux parties prenantes internes et externes (ex. site internet, rapport, etc.)				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.12. Intégré les pratiques de RH dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LES PRATIQUES EN LIEN AVEC LA COMMUNAUTÉ LOCALE

2.3. L'implication au sein de la communauté et envers le développement local					
Au cours des trois dernières années, en matière de pratiques d'implication au sein de la communauté et envers le développement local, avez-vous :					
Jamais	Rarement	À l'occasion	Souvent	Systématiquement	
1	2	3	4	5	
					1 2 3 4 5
2.3.1. Supporté des activités culturelles, artistiques et sportives					○ ○ ○ ○ ○
2.3.2. Pris en compte les intérêts de la communauté locale dans votre processus décisionnel					○ ○ ○ ○ ○
2.3.3. Considéré que votre PME est membre de la communauté et vous êtes-vous soucie du développement de la communauté					○ ○ ○ ○ ○
2.3.4. Instauré des programmes pour soutenir des groupes désavantagés					○ ○ ○ ○ ○
2.3.5. Offert des stages et contribué à la formation d'étudiants					○ ○ ○ ○ ○
2.3.6. Favorisé la création d'emplois dans votre région					○ ○ ○ ○ ○
2.3.7. Favorisé l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux					○ ○ ○ ○ ○
2.3.8. Établi des indicateurs que vous mesurez (Ex. montants dépensés, temps consacré, types de bénéficiaires, etc.)					○ ○ ○ ○ ○
2.3.9. Communiqué vos actions en lien avec la communauté aux parties prenantes internes et externes (ex. site internet, rapport, etc.)					○ ○ ○ ○ ○
2.3.10. Intégré les pratiques en matière d'implication dans votre milieu dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action					○ ○ ○ ○ ○

L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

	1	2	3	4	5
4.1. Mon entreprise met fortement l'accent sur la recherche et le développement (RetD), les changements technologiques et l'innovation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. Mon entreprise a introduit plusieurs nouvelles lignes de produits/services dans les cinq dernières années.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. Mon entreprise a apporté des modifications importantes dans ses produits/services existants dans les cinq dernières années.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. Mon entreprise est généralement celle qui entreprend des actions auxquelles les concurrents réagissent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5. Mon entreprise est souvent la première à introduire des innovations (nouveaux produits/services, nouvelles techniques/technologies, méthodes de production, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6. Mon entreprise adopte généralement une position très compétitive visant à affaiblir la concurrence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7. Mon entreprise privilégie fortement les projets à risques élevés, susceptibles de rapporter de grands bénéfices.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.8. Mon entreprise, face à une situation très incertaine, adopte une attitude agressive afin de maximiser les chances de saisir des occasions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.9. Mon entreprise, en raison de l'environnement dans lequel elle évolue, pose des actions audacieuses et risquées pour atteindre les objectifs fixés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>