



HAL
open science

Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable

François Labelle, Josée St-Pierre

► **To cite this version:**

François Labelle, Josée St-Pierre. Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. 10e CIFEPME, 2010, Bordeaux, France. hal-01705659

HAL Id: hal-01705659

<https://hal.science/hal-01705659v1>

Submitted on 9 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable

François LABELLE, Josée ST-PIERRE

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières

Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable

François LABELLE

Josée ST-PIERRE

Institut de recherche sur les PME

Université du Québec à Trois-Rivières

Pour la correspondance : francois.labelle@uqtr.ca

Résumé

Les recherches sur le développement durable (DD) au sein des PME se multiplient depuis 10 ans. Elles ont permis de clarifier les principaux concepts, de partager un ensemble de constat, particulièrement à propos des « freins à l'engagement » et des retombées positives liées à celui-ci. Malgré ce volume de travaux, nous savons peu de choses sur les facteurs qui favorisent cet engagement, si ce n'est que les valeurs du dirigeant l'alimentent. Mais qu'en est-il des autres déterminants possibles et plus objectifs comme la taille de la PME, son âge, sa structure de propriété, son taux d'innovation, son engagement à l'international, le sexe ou le niveau d'éducation du dirigeant ? L'intérêt de cette question est lié à l'importance grandissante que prend le DD dans la gestion des entreprises, celui-ci pouvant être imposé par des politiques publiques, par des contraintes sociales, ou adopté volontairement par le dirigeant. Les résultats d'une enquête à laquelle ont répondu 490 dirigeants de PME québécoises révèlent que l'engagement est variable selon les enjeux du DD considérés, ainsi que selon différents facteurs décrivant la réalité et le contexte des entreprises.

Mots clés : (21) Éthique et responsabilité sociale des entreprises ; (22) Écologie et développement durable

Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable

Résumé

Les recherches sur le développement durable (DD) au sein des PME se multiplient depuis 10 ans. Elles ont permis de clarifier les principaux concepts, de partager un ensemble de constat, particulièrement à propos des « freins à l'engagement » et des retombées positives liées à celui-ci. Malgré ce volume de travaux, nous savons peu de choses sur les facteurs qui favorisent cet engagement, si ce n'est que les valeurs du dirigeant l'alimentent. Mais qu'en est-il des autres déterminants possibles et plus objectifs comme la taille de la PME, son âge, sa structure de propriété, son taux d'innovation, son engagement à l'international, le sexe ou le niveau d'éducation du dirigeant ? L'intérêt de cette question est lié à l'importance grandissante que prend le DD dans la gestion des entreprises, celui-ci pouvant être imposé par des politiques publiques, par des contraintes sociales, ou adopté volontairement par le dirigeant. Les résultats d'une enquête à laquelle ont répondu 490 dirigeants de PME québécoises révèlent que l'engagement est variable selon les enjeux du DD considérés, ainsi que selon différents facteurs décrivant la réalité et le contexte des entreprises.

Mots clés : (21) Éthique et responsabilité sociale des entreprises ; (22) Écologie et développement durable

Introduction

Depuis plus de vingt ans, soit depuis 1987 alors que la Commission Brundtland publie les résultats de ses travaux sous le titre « Notre avenir à tous », le concept de développement durable s'impose sur l'échiquier mondial politique, économique et social. Le développement durable (DD), « c'est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » (CMED, 1987, p. 43). Il s'agit d'un concept à visée élargie qui s'adresse à l'ensemble des organisations, toute nature confondue. C'est au deuxième Sommet de la Terre en 1992 tenu à Rio que la définition du DD s'étend pour intégrer les trois dimensions que l'on connaît aujourd'hui, où l'on a voulu concilier l'efficacité économique, le progrès social et la protection de l'environnement (Hénault et Lemoine, 2008).

Pour les entreprises à but lucratif, c'est à travers le concept de responsabilité sociale (RSE) que se propagent les idées du DD. La RSE concerne les activités qui contribuent au développement durable, c'est-à-dire à l'intégration des aspects économiques, sociaux et environnementaux aux modèles de gestion pour assurer la pérennité des entreprises (Jenkins, 2009), mais aussi pour agir positivement sur la société et l'écosystème de l'avenir. Les recherches s'intéressant aux comportements des entreprises en lien à ces changements paradigmatiques sont en croissance depuis ces vingt dernières années, mais la plupart d'entre elles centrent leur attention sur les grandes entreprises (Jenkins, 2004; Williamson *et al.*, 2006) et supposent une égalité comportementale entre ces dernières et les PME. Pourtant, il est admis que, comme il est discuté plus loin, les PME ne sont pas des copies réduites des grandes entreprises. Elles sont distinctes autant dans leurs modèles de gestion que dans leurs modes d'action (Fisher *et al.*, 2009; Jenkins, 2009).

En ce sens, les comportements des PME liés à la RSE et au DD, devraient être abordés en considérant leurs caractéristiques particulières. C'est ce qu'a fait un nombre restreint, quoique grandissant, de chercheurs depuis une dizaine d'années. Leurs travaux, souvent réalisés à travers des études de cas, ont permis d'observer que les valeurs du dirigeant sont le moteur de leur engagement sur cette voie (Paradas, 2007; Spence M., 2007), alors que le manque de temps, de connaissance, de ressources financières et humaines, en sont les principaux freins (Berger-Douce, 2007; Lawrence *et al.*, 2006). Ils ont aussi fait ressortir un ensemble de retombées positives associées aux actions de certaines PME adoptant des pratiques de RSE (Jenkins, 2009). D'autres suggèrent toutefois certaines remises en question alors que des contraintes réglementaires fortes peuvent créer un paradoxe, où le développement durable peut menacer le développement de l'entreprise (Polge et Temri, 2009). Malgré ces quelques avancées, le corpus demeure pauvre par rapport à ce qui se fait à propos de la grande entreprise et en proportion de la place occupée par les PME dans l'économie.

Considérant l'importance des PME, autant dans les pays développés et encore davantage dans les pays en transition ou dans les pays en développement, des recherches spécifiques sont nécessaires pour comprendre leurs comportements face à l'enjeu du DD et les caractéristiques qui favorisent leur engagement à cet égard. Leurs impacts économiques, sociaux, et environnementaux sont majeurs (Berger-Douce, 2007). Les quelques recherches qui portent précisément sur le sujet prétendent qu'elles contribuent à hauteur de 70-80% aux impacts négatifs sur l'environnement (Williamson *et al.*, 2006). Sans une implication concrète des PME dans la valorisation et le déploiement des bonnes pratiques en matière de développement durable, les objectifs qui sous-tendent ce concept deviendront irréalisables. Il convient dès lors de mieux comprendre les caractéristiques des PME les plus sensibles et les plus engagées face à cet enjeu contemporain.

Cette reconnaissance des caractéristiques des PME intéressées aux questions de DD constitue le principal objectif de notre recherche. Il s'agit d'une première étude d'envergure (490 PME) au Canada qui vise à identifier les déterminants possibles de l'engagement, autres que ceux liés aux valeurs du dirigeant, en observant les caractéristiques particulières des PME qui semblent concernées par le DD. Notre étude n'a donc pas pour intérêt de poursuivre les débats sur les comportements spécifiques des petites et des grandes entreprises. Le peu de travaux réalisés sur les PME confère à notre étude un caractère exploratoire et il nous sera dès lors permis de puiser, dans différents travaux, des variables ou des facteurs qui seraient susceptibles de nous aider à mieux comprendre les profils des entreprises mobilisées sur ces questions.

La prochaine section sera consacrée à la définition de notre cadre conceptuel, qui sera suivi des aspects méthodologiques. Suivront finalement une discussion des résultats, les limites ainsi que les conclusions et avenues pour les recherches futures.

2. Définition d'un cadre conceptuel

2.1 Les déterminants potentiels de la sensibilité des PME au DD

Pour organiser la recension des écrits et pour éviter une présentation trop éparse, nous suggérons un regroupement de variables en distinguant entre les facteurs institutionnels, organisationnels et individuels. Ce regroupement de facteurs s'inscrit dans le sillon d'un texte fondateur en RSE, celui de Wood en 1991, qui, s'appuyant sur l'état de la connaissance d'alors, a précisé théoriquement que les principes de responsabilité sociale (RSE) sont établis

par la société (niveau institutionnel), sont incarnés par les demandes des parties prenantes et adressés par les entreprises à travers leurs politiques et leurs programmes (niveau organisationnel), et sont interprétés par le gestionnaire (niveau individuel). Cette classification à triple niveau a fait école et a souvent été reprise dans les travaux au sujet de la RSE, par exemple par Lepoutre et Heene (2006) et par Blombäck et Wigren (2009).

Ainsi, selon une grille d'analyse à trois niveaux, nous suggérons de rassembler les facteurs pour distinguer ceux qui exercent une influence tangible sur la PME et son dirigeant (institutionnels), ceux qui représentent la « PME-sensible-type » (organisationnels), et ceux qui présentent les caractéristiques du dirigeant qui souhaite se conformer aux attentes qui lui sont adressées pour conserver la légitimité de son organisation (individuels). Cette distinction entre les facteurs institutionnels, organisationnels et individuels est une proposition théorique qui se traduit par l'hypothèse suivante :

Hypothèse : La sensibilité des PME aux questions du développement durable dépend de facteurs institutionnels, de facteurs organisationnels et de facteurs individuels où :

Facteurs	Déterminants
Facteurs institutionnels :	Localisation, actionnariat (structure de propriété), internationalisation
Facteurs organisationnels :	Taille, âge, innovation, performance économique,
Facteurs individuels :	Genre, formation (niveau), âge

Les déterminants signalés dans ce tableau émanent des travaux qui présentent l'état des connaissances à propos de l'enjeu du développement durable et de ses composantes (environnemental et social) en liens avec les PME. C'est par souci de parcimonie et de validité que nous avons retenu ces facteurs et ces déterminants que nous expliquons dans les sections suivantes.

2.1.1 Les facteurs institutionnels

La localisation des PME est notre premier déterminant institutionnel. Certaines régions, en raison de leur culture particulière, de leur structure industrielle, de leurs leaders, de leur système politique et légal, peuvent inciter ou contraindre les PME à s'engager sur la voie du DD. C'est ce qu'ont fait ressortir Spence *et al.* (2000) et Vives (2006) en comparant les attitudes et comportements envers le DD de PME de différents pays. Ces variations peuvent aussi s'observer d'une région à l'autre au sein d'un même territoire politique (Perrini *et al.*, 2006) selon la densité d'entreprises, la structure économique et l'importance de la grande entreprise. Ces différences structurelles ont jalonné les histoires et les cultures de ces régions et peuvent expliquer des attitudes et des comportements distincts à propos de la RSE et du DD. Berger-Douce et Courrent (2009, p. 163) rappellent d'ailleurs que le développement durable est « avant tout une démarche ancrée dans des réalités locales, bien délimitées géographiquement », notamment parce que la gestion des PME est avant tout une gestion de proximité. On pourra comprendre par exemple, que les entreprises localisées dans des régions éloignées à faible densité de main-d'œuvre puissent manifester un souci plus grand envers des comportements sociétaux afin de retenir leur personnel. Aussi, lorsque la région est dotée d'un faible nombre d'entreprises, leurs dirigeants vont généralement s'impliquer dans leur communauté, puisque leur rôle dépasse largement le cadre économique.

Le second déterminant institutionnel a trait à la structure de propriété (actionnariat) de la PME. Puisque dans la plupart des PME l'entrepreneur est l'unique propriétaire, il peut choisir

de redistribuer une partie de sa plus-value à sa guise (Spence L.J., 2007), sans se soucier de l'avis d'autres propriétaires. Parmi les choix possibles, la philanthropie et de meilleures conditions de travail pour ses employés (parfois membres de sa famille), sont des gestes qui s'inscrivent en liens avec le DD et la RSE. En ce sens, la structure à propriétaire unique pourrait être favorable à une sensibilité accrue à la RSE. Cette attitude pourrait aussi révéler un effet de pérennité, puisqu'une structure de propriété concentrée permet d'envisager plus facilement l'adoption de projets à long terme, ce que sont les projets de développement durable (Delchet, 2006).

Le troisième déterminant institutionnel concerne le niveau d'internationalisation de la PME. Étant exposées à des différences culturelles, des réglementations diverses, des conditions de travail particulières et aussi à une certaine variabilité dans le respect des Droits de l'homme, les PME actives sur la scène internationale pourraient exprimer un niveau accru de sensibilité et d'engagement dans les pratiques de DD (Blombäck et Wigren, 2009).

2.1.2 Les facteurs organisationnels

La taille de l'entreprise est certes l'un des déterminants organisationnels les plus souvent évoqués. Les PME de plus grande taille auraient une sensibilité plus développée face aux enjeux du DD que les PME de petite taille (Cabagnols et Le Bas, 2008; Perrini *et al.*, 2007), notamment à cause de leurs ressources plus abondantes qu'elles peuvent consacrer à ces actions. Elles pourraient aussi être contraintes de le faire ne serait-ce que pour se rendre attrayantes auprès des travailleurs potentiels, en plus de devoir développer une image et un avantage concurrentiel (Hénault et Lemoine, 2008).

Le second déterminant organisationnel est l'âge de la PME, car il reflète l'époque et les représentations mentales qui sont partagées dans l'entreprise. En ce sens, les entreprises plus jeunes devraient être plus réceptives au DD et à la RSE que les plus âgées puisque ces enjeux sont éminemment contemporains (Cabagnols et Le Bas, 2008).

Le troisième déterminant organisationnel est la capacité d'innovation de la PME. Les PME qui présentent des caractéristiques d'entreprises innovantes sont plus enclines à s'engager intensément dans le DD (Spence M. *et al.*, 2007; Bos-Brouwers, 2009). Celles-ci seraient plus ouvertes aux nouvelles tendances et plus informées à leur sujet. Elles seraient aussi moins conservatrices et plus volontaires face aux nouvelles pratiques managériales, étant habituées à travailler dans des contextes de nouveauté et de renouvellement, de sorte qu'elles savent gérer leur implantation et les risques inhérents.

Le quatrième déterminant organisationnel consiste en la performance économique de la PME. L'identification de ce déterminant découle de l'observation suivante : le manque de ressources financières adéquates est le principal frein à l'adoption de pratiques de DD par les PME. Cela implique que la présence de « *slack resources* » (Reverte, 2009) pour financer ces pratiques de RSE serait une condition *sine qua non* à l'engagement sur la voie du DD (Berger-Douce, 2007; Gadenne *et al.*, 2008).

2.1.3 Les facteurs individuels

Finalement, les PME étant fortement liées à leur dirigeant principal, il est normal de s'attendre à ce que leurs comportements soient dépendants au profil de celui-ci¹.

¹ Voir Polge et Temri (2009), pour une discussion à ce sujet.

Le genre est notre premier déterminant individuel. Les femmes seraient plus sensibles que les hommes aux enjeux de DD, et accorderaient plus d'importance aux responsabilités environnementales et sociales des entreprises (Lämsä *et al.*, 2008; Schaper, 2002), ce qui serait en parfaite harmonie avec leur style de gestion. Selon Riebe (2005, cité dans Carrier *et al.*, 2006), les femmes seraient davantage favorables à une gestion des ressources humaines de type «maternelle» plutôt qu'autoritaire. Leur recherche de consensus et de ralliement vers des objectifs communs les prédisposeraient à une plus grande sensibilité aux enjeux du DD.

Le niveau d'éducation est notre second déterminant individuel. Un niveau d'éducation plus élevé serait associé à un niveau de sensibilité plus développé aux enjeux liés au DD (Gardene *et al.*, 2009; Schaper, 2002; Vives, 2006). Cela s'expliquerait simplement parce que ces sujets sont souvent traités à des niveaux d'éducation supérieurs. On peut aussi justifier cette relation selon l'hypothèse que les gens plus éduqués sont plus curieux et sont plus disposés à s'informer de façon plus soutenue des conséquences de ces nouvelles tendances, étant ainsi mieux en mesure d'en appréhender les difficultés ou les risques.

L'âge de l'entrepreneur est notre troisième et dernier déterminant individuel. Les plus jeunes entrepreneurs seraient plus sensibles à cet enjeu qui, rappelons-le, occupe l'espace public et médiatique depuis seulement une vingtaine d'années. Éthiquement, ces enjeux correspondent mieux à leurs valeurs. Cela dit, les plus âgés n'y seraient pas indifférents, entre autres, pour des raisons économiques. Les économies réalisables à cause d'innovations environnementales pourraient être rentables, ce que les dirigeants plus expérimentés seraient plus aptes à apprécier (Gardene *et al.*, 2009; Vives, 2006; Schaper, 2002).

Les dix déterminants présentés dans cette section constitueront les variables indépendantes de notre cadre conceptuel, soit les facteurs qui devraient influencer le degré de sensibilité des PME envers le DD. Concernant la variable dépendante, nous la présenterons après avoir expliqué ce que signifient plus spécifiquement le DD et la RSE en contexte PME, pour ensuite illustrer concrètement « envers qui et envers quoi »² les dirigeants des PME doivent faire preuve de sensibilité alors qu'ils s'engagent dans cette voie.

2.2 Le niveau de sensibilité aux enjeux liés au DD chez les PME

2.2.1 La sensibilité des PME au DD

Rappelons-le, le développement durable suggère l'adoption d'activités économiques qui respectent les capacités et les limites environnementales et qui participent du même coup au mieux-être social et au développement humain. Depuis quelques années, et surtout avec les travaux actuels du groupe de travail qui peaufine la Norme ISO26000³, le modèle de développement durable à triple objectif (*triple bottom line*) est véhiculé auprès des entreprises par le concept de Responsabilité Sociale (RSE) :

- « La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique :
- contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société;
 - Prend en compte les attentes des parties prenantes;

² L'expression « *Who and What really count* », fait référence directement au texte maintenant classique de Mitchell, Agle et Wood 1997 à propos de l'identification des « *stakeholders* » et des enjeux prioritaires à considérer en gestion.

³ La Norme ISO26000 vise à fournir des lignes directrices sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociale, les questions centrales et les domaines d'actions relatifs à la responsabilité sociale ainsi que sur les moyens d'intégrer un comportement socialement responsable dans les stratégies, systèmes, pratiques et processus adoptés par les entreprises. (2008, ligne 233 à 236).

- Respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement;
- Et est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations» (ISO 26000, déc. 2008; traduit par AFNOR, Article 2.16).

Cette conception de la RSE domine aussi la littérature portant spécifiquement sur les PME. En ce sens, une PME qui est sensible aux considérations liées au DD et à la responsabilité sociale, en est une qui reconnaît, outre les impératifs économiques, l'importance de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux et les retombées ultérieures des choix managériaux, le tout dans le respect des lois et des normes en vigueur. C'est la sensibilité des PME à cette conception managériale qui nous intéresse.

Pourquoi cette attention particulière à la sensibilité plutôt qu'à l'engagement dans des comportements concrets des PME? Selon les études citées précédemment, il y a peu de PME qui ont clairement intégré ces dimensions à leur stratégie tandis que la plupart ne mènent que des actions isolées en ce sens (Cabagnols et Le Bas, 2008). Nous savons toutefois qu'en amont de l'adoption de bonnes pratiques doit se trouver une sensibilité aux enjeux, cette sensibilité pouvant être considérée comme un indicateur précurseur d'un engagement concret et futur (Naffziger et Montagno, 2003; Moquet et Pezet, 2006).

2.2.2 Les enjeux liés à la RSE des PME

Depuis Wood et Jones (1995), il est théoriquement admis que ce sont les parties prenantes (*stakeholder*) qui sont les porteurs d'enjeux que doivent considérer les entreprises lorsqu'elles s'engagent sur la voie de la RSE ou du DD (Dontenwill, 2005 ; Labelle et Pasquero, 2006). En adoptant une perspective RSE, les grandes entreprises comme les PME se placent en situation d'interaction avec les parties prenantes, par exemple les employés, les clients, les partenaires, les syndicats, les voisins, les bailleurs de fonds, les représentants des gouvernements, qui sont autant d'acteurs sociaux affectés ou affectant l'organisation (Freeman, 1984). Selon cette perspective, ces parties prenantes jouent les trois rôles suivants: 1) comme « source d'attentes », ils définissent les enjeux à considérer et les normes à respecter par les entreprises. Ils établissent les principes de responsabilité sociale. Puisqu'ils sont aussi affectés par les agissements de la firme, 2) ils évaluent les actions de cette dernière; 3) cette évaluation, dans une forme de processus circulaire, vient influencer la définition ultérieure de la RSE qui évoluera au rythme des relations entre les parties prenantes (Wood et Jones, 1995).

Depuis quelques années, il est convenu de distinguer entre les parties prenantes économiques, sociales, et environnementales pour respecter le référent « durable » dans lequel s'inscrit maintenant la RSE⁴ (Dotenwill, 2005).

La liste suivante, non exhaustive, illustre bien la teneur des enjeux qui sont négociés entre les acteurs, porteurs d'enjeux et dirigeants, particulièrement en contexte PME. Mais cette perspective liant la RSE au modèle des parties prenantes est moins pertinente lorsqu'il est question des enjeux environnementaux en contexte de PME, car les porteurs de ces enjeux (écologistes, groupes de pression), faute de ressources et de moyens, canalisent surtout leur

⁴ Certains auteurs, particulièrement du côté de la France, distinguent entre les enjeux sociaux, ceux qui concernent les employés, et les enjeux sociétaux, ceux qui concernent les parties prenantes externes. Cette distinction est nécessaire en France où le bilan social, qui concerne exclusivement les relations avec les employés, est exigé par l'État depuis des décennies.

énergie et leurs interventions auprès des grandes entreprises⁵. À ce moment, et comme le titrent Delchet *et al.* (2007, p. 121), « La prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire de la responsabilité sociale des entreprises mais non suffisante », surtout lorsqu'il est question d'environnement à long terme, tels que les changements climatiques ou la lutte contre l'effet de serre, qui ne sont pas toujours portés par des parties prenantes auprès des PME.

Tableau 1 : Teneur des enjeux pour différents acteurs de la PME

Porteurs d'enjeux	Exemples d'enjeux économiques et sociaux
Les bailleurs de fonds (propriétaires – prêteurs)	La performance économique et la valeur économique ajoutée; les liquidités; le risque
les employés	Les programmes de santé et sécurité au travail; l'équité (salaire, traitement, etc.); la formation; les bénéfices marginaux; la consultation et la participation aux décisions; l'environnement immédiat (ex. salle d'exercice)
les consommateurs	La qualité des informations et des produits/services; la sécurité des produits/services; la protection des informations privées
les fournisseurs	La politique de sélection, de support et de contrôle; le dialogue et la collaboration; les achats responsables
la communauté locale	Les contributions et le support à la communauté (philanthropie); les activités économiques régénératrices; le transfert de savoir auprès de la communauté
les autorités publiques	Les programmes collaboratifs avec les autorités publiques; le respect des droits de l'homme

Source : Borga *et al.* (2009) ; Berger-Douce (2007)

C'est alors que le critère concernant le respect des normes internationales de comportement, suggéré par ISO26000, prend tout son sens. C'est d'ailleurs à partir de ces normes que les auteurs suivants ont identifié les dimensions environnementales pertinentes devant être considérées par les PME engagées sur la voie du DD.

Tableau 2 : Dimensions environnementales à considérer dans le DD

Auteurs	Exemples d'enjeux environnementaux
Berger-Douce, 2007, p.176	« Recyclage / valorisation des déchets; réduction des consommations d'énergie; réduction des pollutions; éco-conception; pratiques d'achats responsables; utilisation raisonnée de l'eau; achat de véhicules propres; recours à des énergies renouvelables; mise en place d'un système de management environnemental. »
Delchet <i>et al.</i> , 2007, p. 132	Gestion des externalités; consommation et pollution de l'eau, de l'air; utilisation de l'énergie; déchets – bruits et odeurs; biodiversité
Borga <i>et al.</i> , 2009	Utilisation de la matière première; utilisation de l'énergie; utilisation de l'eau; émissions de polluants dans l'air; bruits; gestion des déchets; transport; impact environnemental des produits

Ces exemples d'enjeux économiques et sociaux portés par les parties prenantes et ces exemples d'enjeux environnementaux véhiculés à travers les normes internationales nous fournissent les éléments nécessaires pour construire un indice agrégé (de DD) qui nous permettra de vérifier le niveau de sensibilité des entrepreneurs et gestionnaires de PME aux influences du DD. Cet indice constituera la variable dépendante de notre modèle de recherche. Avant de présenter les résultats obtenus, nous allons décrire notre cadre méthodologique et brièvement présenter quelques caractéristiques de l'échantillon.

⁵ Par exemple, certains groupes de pression, dont Greenpeace, ont été particulièrement actifs auprès de la multinationale Alcan alors que celle-ci construisait sa nouvelle usine à Alma au Québec (Labelle et Pasquero, 2006).

3. Méthodologie de la recherche

Rappelons notre hypothèse de recherche, qui consiste à mesurer si la sensibilité au développement durable des PME est dépendante de facteurs institutionnels, de facteurs organisationnels et de facteurs individuels.

Sensibilité au DD = f [facteurs institutionnels, facteurs organisationnels, facteurs individuels]

Pour tester notre hypothèse, nous aurons recours à des analyses de régression et ferons appel au logiciel statistique SPSS. La constitution de l'échantillon et la description des variables seront explicitées avant de nous attarder aux résultats.

3.1 Méthode de collecte de données

Pour vérifier notre hypothèse de recherche, nous avons utilisé les données d'une enquête conduite auprès de 2000 chefs de PME de différentes régions du Québec à laquelle 649 ont répondu. Cette enquête visait à mieux comprendre les relations entre les motivations à la création de l'entreprise ou au choix de la carrière entrepreneuriale, quelle est la conception que se font les propriétaires-dirigeants de PME de la performance d'une entreprise et quels en sont les déterminants. Le questionnaire a été construit à partir de la littérature sur la performance, celle-ci étant abordée de multiples façons incluant plusieurs dimensions du développement durable (économique, environnemental et social), et a permis de collecter des données sur l'entreprise, sur les caractéristiques du dirigeant, sur ses motivations lors de la création, et sur ses objectifs aujourd'hui et sa conception de la performance. Notons toutefois les limites de cette base de données, qui n'a pas été conçue spécifiquement pour la réalisation de la présente recherche. Nous utiliserons donc des données secondaires dont la formulation pourrait s'avérer imprécise ou incomplète en regard du concept devant être mesuré.

La collecte de données a été réalisée par une firme de sondage via un questionnaire Web et un questionnaire téléphonique entre le 3 décembre 2008 et le 13 mai 2009. L'échantillon utilisé sera composé de 490 entreprises pour qui nous disposons d'information sur leur localisation, dont 55,4% ont moins de 5 salariés, 18% de 5 à 9, 11,1% de 10 à 19 et 15,5%, 20 et plus. Ces entreprises existent depuis 16 années (valeur médiane) et opèrent principalement dans les secteurs de la transformation. Elles sont réparties de façon aléatoire dans les différentes régions du Québec. Le principal dirigeant, qui est majoritairement un homme, est âgé de 49 ans et est détenteur d'un diplôme universitaire dans 46% des cas.

Tableau 3 : Profil des entreprises et du dirigeant principal de notre échantillon

	moyenne	médiane	minimum	maximum
Profil de l'entreprise				
Actionnariat unique (% oui)	41%	--	--	--
Exportateur (% oui)	40%	--	--	--
<i>Taux d'exportation (exportateurs uniquement)</i>	28,8%	20,0%	1,0%	100%
Nombre d'employés	35.4	15.0	0	400
Âge de l'entreprise	22.4	16.0	1	164
Innovation*	2.94	3.0	0	4
Performance économique**	3.54	4.0	1	5
Profil du dirigeant principal				
Femme (%)	22%	--	--	--
Âge du répondant	48.8	49.0	24	83
Éducation (1 : primaire ; 4 : universitaire)	3.16	3.0	1	4

* Innovation : indice sommatif allant de 0 à 5, selon que l'entreprise a réalisé (1) le développement de

nouveaux produits/services; (2) l'amélioration de produits/services existants; (3) l'amélioration et le développement de nouveaux procédés/processus; (4) des changements organisationnels; et (5) l'amélioration des processus/activités de mise en marché et de commercialisation.

** Sur une échelle allant de 1 (très inférieur) à 5 (très supérieur), le dirigeant devait indiquer comment la rentabilité de son entreprise se distinguait de celles d'entreprises comparables.

3.2 La variable dépendante

Tout comme l'ont fait Lawrence *et al.* (2006), notre premier indice de DD sera composé de facteurs liés à la sensibilité aux aspects sociaux et environnementaux, ce qui n'exclut pas le fait que les PME étudiées sont aussi concernées par les aspects économiques. En choisissant la combinaison de ces deux dimensions du DD comme variable dépendante, nous évitons de considérer les «aspects économiques» comme variable indépendante et dépendante, la performance économique étant intégrée comme facteur explicatif des autres dimensions du DD.

Nous vérifierons ensuite notre hypothèse en scindant notre indice pour distinguer la sensibilité exclusivement environnementale de la sensibilité aux aspects sociaux. Ce faisant, nous adopterons la technique qu'ont utilisé Dupuis *et al.*, (2007) et nous pourrions ainsi vérifier si les enjeux sociaux et environnementaux sont également considérés, si l'un occulte l'autre, et si la sensibilité à l'un s'explique par les mêmes déterminants que la sensibilité à l'autre. Finalement, les composantes de chacun de ces domaines d'enjeu seront analysées individuellement afin de voir si, à leur tour, elles forment un tout cohérent et sont expliquées par les mêmes déterminants.

Mentionnons d'abord la fréquence des réponses aux questions concernant la sensibilité aux composantes de développement durable. Nous avons demandé aux dirigeants de nous indiquer, sur une échelle de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), le degré d'importance qu'ils accordaient actuellement à des objectifs d'ordre personnel, organisationnel et sociaux et environnementaux. Les réponses aux objectifs concernant le développement durable sont présentées au tableau suivant.

Tableau 4 : Degré d'importance accordée par les propriétaires dirigeants de PME aux objectifs sociaux et environnementaux (nombre de répondants)

	1 : Pas du tout important	2	3	4	5 : Très important	Moyenne
Les causes environnementales						
CE1 : Choisir des fournisseurs en fonction de leurs bonnes pratiques environnementales	25	51	169	148	95	3,49
CE2 : Favoriser la protection de l'environnement par l'élaboration de politiques internes (rationalisation, recyclage, réutilisation)	9	23	87	193	177	4,03
Indice environnemental						3,76
Les causes sociales						
CS1 : M'impliquer socialement dans ma communauté	23	67	162	138	99	3,46
CS2 : Offrir un environnement et des conditions de travail intéressants et concurrentiels à mes employés	6	3	44	178	248	4,38
CS3 : Assurer des emplois dans ma région	25	30	90	158	184	3,92
CS4 : Favoriser la sélection de fournisseurs locaux (de la région immédiate)	18	30	87	155	199	4,00
Indice social						3,94
Indice composite de développement durable						3,85

En moyenne, les dirigeants de PME considèrent important (75%-85%) les enjeux liés au développement durable. Ces résultats coïncident avec ceux obtenus par d'autres études canadiennes (Armstrong *et al.*, 2007) et européennes (Dupuis *et al.*, 2007).

Aussi, le tableau 4 montre que les dirigeants de PME semblent un peu moins soucieux de s'impliquer socialement dans leur communauté plutôt qu'avec les parties prenantes plus rapprochées (employés, fournisseurs). Pourtant, ces mêmes dirigeants sont particulièrement sensibles aux retombées économiques locales de leurs activités (CS3-CS4). Est-ce à dire qu'ils préfèrent assumer leur rôle social à travers le développement économique régional que par une implication directe auprès des organismes locaux (philanthropie, bénévolat)? Il s'agit d'une hypothèse qui serait à vérifier lors de futures recherches.

Ce tableau révèle de plus une forte sensibilité aux objectifs sociaux qui concernent les membres du personnel. Au-delà de la récession mondiale qui perturbait l'économie de plusieurs pays et faisait craindre aux dirigeants de perdre leur personnel, les privant ainsi d'une partie de leur capital intellectuel au retour de la crise, d'autres raisons peuvent expliquer cette préséance. Il y a aussi les facteurs démographiques alors que les entreprises canadiennes ont de plus en plus de difficultés à retenir leur main-d'œuvre et à combler les postes vacants. Ce fut le cas de bon nombre d'entreprises en forte croissance (gazelle) dans les dernières années, obligeant celles-ci à accroître leur créativité afin de trouver des façons de ne pas réduire leur rythme de croissance (Fabi *et al.*, 2007). Évidemment, l'avènement de l'économie de la connaissance, conjuguée à la mondialisation et à l'émergence des entreprises de pays en développement ont accentué la pression sur l'innovation chez les PME, plaçant au centre de leurs préoccupations le problème de rétention du personnel clé dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre. Nous verrons plus loin ce qui explique ce résultat.

4. Vérification du modèle de recherche

4.1 Présentation des résultats

Tel que dit plus haut, nous utilisons des régressions linéaires pour vérifier notre modèle de recherche qui suppose une relation entre la sensibilité au développement durable et les facteurs institutionnels, organisationnels et individuels caractérisant les PME. Des tests de multicolinéarité ont permis de montrer la pertinence et la complémentarité des différents facteurs considérés et l'absence de problèmes statistiques. Étant donné le caractère exploratoire de notre étude, nous avons défini 8⁶ modèles de régression qui se distinguent par la mesure de la variable dépendante, celle-ci pouvant être définie comme un indice composite, dont les composantes pourraient révéler des contenus fort différents. Ainsi, ayant peu d'information sur les relations comportementales possibles entre la responsabilité sociale et les causes environnementales, il nous est apparu intéressant de scinder ces deux composantes dans un premier temps (modèles 2 et 3) et finalement, de voir si chacune des composantes de ces indices fait elle-même l'objet de déterminants spécifiques (modèles 4 à 8).

Les résultats présentés au tableau 5 montrent une diversité de facteurs déterminants selon la définition de la variable dépendante. À la lumière de ces résultats, il paraît donc inapproprié de créer des indices synthétiques de sensibilité au DD qui fusionneraient des facteurs distincts, ceux-ci ne pouvant pas se substituer les uns les autres et occultant des comportements spécifiques des PME. Il apparaît donc que les déterminants de cette sensibilité varient selon les enjeux questionnés. Outre la taille de l'entreprise qui joue un rôle significatif dans la plupart des régressions, les déterminants les plus importants sont la localisation de

⁶ Pour des raisons statistiques, le modèle expliquant l'implication sociale dans la communauté (CS1) n'est pas présenté. Le coefficient de régression ajusté étant nul, il semble qu'aucune des variables du modèle ne puisse expliquer cette composante du développement durable.

l'entreprise, le fait d'exporter une partie de sa production, l'étendue des activités d'innovation le genre du dirigeant principal et son âge.

Tableau 5 : Déterminants de la sensibilité des dirigeants de PME au développement durable (coefficient de régression standardisé)

Modèle	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Facteurs institutionnels								
Régions centrales	-.006	-.037	.034	-.037	-.026	.016	.040	.059
Régions ressources	.114**	.067	.139***	.066	.053	.070	.130***	.096**
Actionnariat	.005	.000	.009	-.014	.018	-.031	.019	.022
Exportateur	-.108**	-.030	-.174***	-.061	.011	-.055	-.166***	-.121**
Facteurs organisationnels								
Emplois (LN)	.215***	.108*	.286***	.037	.166***	.265***	.280***	.110*
Âge de l'entreprise	-.047	-.073	.000	-.023	-.114**	-.053	.050	.005
Innovation	.117**	.110**	.089*	.083*	.114**	.119**	.089**	.014
Performance économique	.043	.009	.073*	.003	.013	.096**	.094**	.050
Facteurs individuels								
Femme	.151***	.169***	.084*	.139***	.165***	.149***	.022	.110**
Âge répondant	.093**	.143***	.003	.143***	.111**	.074	-.034	.025
Éducation (4 niveaux)	-.066	-.071	-.041	-.075	-.049	.013	-.084*	-.059
R ²	.093	.067	.119	.051	.072	.116	.138	.045
R ² ajusté	.072	.046	.099	.029	.050	.095	.118	.023
F	4.5***	3.1***	5.9***	2.3***	3.4***	5.6***	6.9***	2.0**
N	490	489	490	488	489	479	487	489

(1) Indice environnemental et social = 50% x (moyenne des réponses fournies aux facteurs environnementaux (CE1, CE2)) + 50% (moyenne des réponses fournies aux facteurs sociétaux (CS1 à CS4)) [Min = 1 ; Max = 5].

(2) Indice environnemental: Moyenne des réponses fournies aux facteurs environnementaux [Min = 1 ; Max = 5].

(3) Indice social : Moyenne des réponses fournies aux facteurs sociétaux (CS1 à CS4) [Min = 1 ; Max = 5].

(4) Choisir des fournisseurs en fonction de leurs bonnes pratiques environnementales (CE1)

(5) Favoriser la protection de l'environnement par l'élaboration de politiques internes (rationalisation, recyclage, réutilisation) (CE2)

(6) Offrir un environnement et des conditions de travail intéressantes et concurrentielles à mes employés (CS2)

(7) Assurer des emplois dans ma région (CS3)

(8) Favoriser la sélection de fournisseurs locaux (de la région immédiate) (CS4)

Niveau de confiance : * < .10 ** < .05 *** < .01 **** < .001

Tous nos modèles de régression sont significatifs, mais les variables sélectionnées n'expliquent qu'une faible partie de la sensibilité aux domaines observés. Nous discutons de ces résultats à la prochaine section.

4.2 Discussion

Les résultats de cette étude exploratoire confirment en partie les travaux d'autres chercheurs tout en affinant notre compréhension des déterminants de la sensibilité des dirigeants de PME au concept de développement durable. Notre étude étant l'une des premières à tester simultanément plusieurs composantes de développement durable et l'influence concomitante de facteurs institutionnels, organisationnels et individuels, il nous semble intéressant de mettre en valeur les contradictions par rapport à la littérature afin d'inviter les chercheurs à poursuivre leurs travaux sur de nouvelles voies.

Contrairement aux suggestions de Berger-Douce et Courrent (2009) et Pérez (2009), il ne semble pas que le territoire joue un rôle déterminant sur la sensibilisation des PME aux aspects environnementaux du DD, puisque la localisation apparaît comme un déterminant significatif des enjeux sociaux plutôt qu'environnementaux (modèles 3, 7 et 8). La préoccupation des PME situées dans les régions ressources n'étonne pas, sachant que celles-ci souffrent depuis plusieurs années d'une exploitation abusive de leurs ressources naturelles

notamment par des entreprises multinationales, alors que la réduction de ces mêmes ressources met en jeu la survie de la région. Le comportement de certaines multinationales met en péril les régions ressources puisque lorsque les sources de matières premières, dont principalement les minerais et les produits de la forêt, sont épuisées, ces entreprises quittent les régions en fermant leurs sites d'extraction. Il s'ensuit des pertes massives d'emplois et un déclin économique qui peut parfois s'avérer fatal. Dans ces régions, la sensibilité des PME au DD pourrait révéler une préoccupation davantage économique leur permettant d'assurer leurs opérations, plutôt qu'un réel engagement envers le DD. Cela resterait à vérifier avec une enquête plus approfondie.

Le statut d'exportateur révèle ici des effets contraires à nos attentes. Ceux-ci ne sont toutefois pas inexplicables, puisque le fait d'exporter confronte l'entreprise à une concurrence élargie, celle-ci n'étant pas exclusivement locale. En conséquence, elles doivent chercher les facteurs de production les plus compatibles avec l'ampleur de leurs défis afin de maintenir leurs coûts de production au plus bas niveau possible et ces facteurs ne sont pas nécessairement localisés dans leur environnement de proximité (Perrault et St-Pierre, 2008). Il ne faut pas conclure pour autant que les entreprises internationalisées ne sont pas préoccupées par le développement durable, mais leur sensibilité pourrait être plus internationale que locale tel que mesuré dans notre enquête.

La taille joue un rôle conforme aux attentes. Tel que noté par quelques auteurs, cela peut à la fois s'expliquer par l'exigence d'un nombre d'employés suffisant pour s'occuper de tels dossiers, et aussi par une volonté de se doter d'une notoriété afin de rendre l'entreprise plus attractive pour le marché du travail (Hénault et Lemoine, 2008; Berger-Douce et Courrent, 2009). La taille est cependant un facteur plus déterminant des enjeux sociétaux que des enjeux environnementaux (modèles 3, 6 et 7). Alors qu'elles croissent, les PME ont besoin de se distinguer sur des marchés de plus en plus compétitifs et cela place la gestion des ressources humaines au centre de leurs préoccupations.

Comme quelques auteurs le prétendent, les PME innovantes sont plus sensibles au DD que celles qui le sont moins. Elles sont presque autant soucieuses des enjeux environnementaux que des enjeux sociaux, si ce n'est qu'étant souvent plus engagées sur des marchés internationaux, elles se sentent moins interpellées par la localisation de leurs fournisseurs, ceux-ci n'étant pas exclusivement locaux.

Finalement, la performance économique est seulement significative lorsque les enjeux concernent les ressources humaines. Ainsi, la présence de « *slack resources* » financières ne serait pas un déterminant de la sensibilité des PME aux enjeux environnementaux. À cet égard, la distinction entre la notion de sensibilité et celle d'engagement réel revêt une importance particulière et incite à vérifier avec plus de précision si le déterminant « performance économique » agit différemment sur les deux variables.

Du côté des facteurs individuels, le genre du dirigeant confirme quelques études sur l'entrepreneuriat féminin, les femmes montrant une sensibilité accrue à l'ensemble des pratiques de DD, à l'exception du maintien des emplois dans leur région (modèle 7). Ce dernier résultat peut s'expliquer simplement par le fait que les femmes sont à la tête d'entreprises plus petites (18 c. 41 employés) et qu'elles auraient moins de soucis de personnel. Quant à l'âge du répondant, il apparaît que ce sont les dirigeants les plus âgés qui affichent le plus de sensibilité aux différents enjeux discutés (sauf les modèles 6, 7 et 8). Leur préoccupation est davantage environnementale que sociale, ayant probablement atteint une

certaine maturité dans leurs activités pour leur permettre de mettre un peu plus de temps et d'énergie sur ces questions. Les plus jeunes dirigeants seraient probablement plus préoccupés par le fait de développer leur marché, de trouver les ressources les plus adaptées pouvant assurer leur compétitivité, et l'accès à du financement adéquat.

Conclusion, limites et avenues de recherche

Les résultats exploratoires que nous pouvons dégager de notre enquête réalisée auprès de 490 dirigeants de PME montrent que leur sensibilité aux différentes dimensions du développement durable s'explique par divers déterminants selon les enjeux discutés. Ainsi, il apparaît incorrect de créer des indices synthétiques qui occulteraient des comportements spécifiques et relativement cohérents et faciles à expliquer. Lorsque plusieurs dimensions du DD sont intégrées en indice, elles deviennent nettement plus complexes à analyser puisqu'elles sont fonction de différents facteurs propres aux entreprises. On peut toutefois retenir que les facteurs institutionnels sont des déterminants de certains enjeux sociaux, mais ils sont nettement dominés par les facteurs organisationnels. En ce qui concerne les causes environnementales, la sensibilité à celles-ci s'explique davantage par les facteurs individuels dont l'âge et le sexe du propriétaire dirigeant. L'utilisation d'une approche holistique dans l'explication de la sensibilité au DD des PME permet ainsi de révéler des résultats intéressants et contrastés que ce que l'on peut observer dans la littérature.

Comme toute étude empirique comporte certaines limites, nous noterons ici principalement le fait que notre réflexion s'est portée sur la sensibilité et non sur les actions. Nos résultats peuvent donc révéler des intentions louables sans que celles-ci ne puissent se transformer en actions concrètes et, ainsi, surévaluer l'intérêt des PME à adopter certaines pratiques de DD. Toutefois, nos modèles de recherche sont sous-spécifiés comme le montrent les faibles coefficients de régression ajustés. Cela n'invalide pas nos résultats, mais l'absence de facteur clé majeur pourrait simplement procurer un degré de significativité artificiellement élevé aux dimensions retenues. La rareté des travaux prenant en compte une évaluation holistique comme ce que nous avons tenté ici, explique la sous-spécification de notre modèle. Finalement, l'utilisation de données secondaires peut aussi expliquer en partie nos résultats.

Quant aux avenues de recherche, nos résultats ayant permis de prioriser l'influence de plusieurs déterminants sur les différents enjeux, il nous apparaît pertinent de continuer sur cette voie tout en étudiant des dimensions spécifiques et non des facteurs agrégés. Ceux-ci ne permettent pas de révéler toutes les nuances dans les comportements des PME qui soient révélatrices de leur hétérogénéité.

Bibliographie

- Armstrong, M., Lavoie A., P. Petkov, C. Pohlmann et D. Smith (2007). *Objectif éco-prospérité: Les perspectives des PME sur l'environnement*. Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI). 37 p.
- Berger-Douce, S. (2007). Le management environnemental des PME rentables : une étude exploratoire en France. *Revue Internationale PME*, 20(3/4), 165-190.
- Berger-Douce, S. (2008). Taille et engagement environnemental des PME familiales. 9^{ème} *Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Louvain-la-Neuve, octobre.
- Berger-Douce, S. et J.-M. Courrent (2009). Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? Chapitre 10, dans *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, sous la direction de K. Messeghem, M. Polge et L. Temri, Editions EMS, 324 pages.
- Blombäck, A. et C. Wigren (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR

- activities. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, (3), 255-270.
- Borga, F., Citterio, A., Noci, G. et E. Pizzurno, (2009). Sustainability report in small enterprises: case studies in Italian furniture companies. *Business Strategy and the Environment*, 19, 162-176.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2009). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice. *Business Strategy and the Environment*, 1-20.
- Cabagnols, A. et C. Le Bas (2008). Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. Dans *Économies et Société, Série « Dynamique technologique et organisation »*, 10(1), 175-202
- Carrier, C., Julien, P.-A. et W. Menvielle (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, 31(2), 36-50.
- Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) (1987). "Notre avenir à tous", Montréal : Éditions du Fleuve.
- Delchet, k. (2006). La prise en compte du développement durable par les entreprises entre stratégies et normalisation. Étude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD 210000 au sein d'un échantillon de PME françaises. *Thèse de doctorat en sciences et génie de l'environnement, ENSM-SE*.
- Delchet, K., Gondran, N. et C. Brodhag (2007). La prise en compte des parties intéressées: une condition nécessaire de la responsabilité sociétale des entreprises mais non suffisante dans une perspective de développement durable. *Revue Internationale PME*, 20(3-4), 121-145.
- Dontenwill, E. 2005. Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 40(211-212), 85-96.
- Dupuis, J.-C., Haned, N. et C. Le Bas (2007). Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale : bilan d'une enquête auprès de PME françaises. *Revue Internationale PME*, 20(3-4), 147-164.
- Fabi B., Raymond L. et R. Lacoursière (2007). La GRH, levier de développement stratégique des PME », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 65, juillet-août-septembre, 41-55.
- Fagnan, C. (2008). *Différences dans les comportements et attitudes associés à l'innovation dans les PME du secteur manufacturier : une comparaison entre les entrepreneurs masculins et féminins*. Mémoire de recherche, MBA, UQTR, Avril, 108 p.
- Fisher, K., Geene, J., Jurcevic, M., McClintock, K. et G. Davis (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: a European Review*, 18(1), 66-82.
- Freeman, R.E. (1984). Stakeholder management: Framework and philosophy. Dans *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman, 52-82.
- Gadonne, D.L., Kennedy, J. et C. McKeiver (2008). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84, 45-63.
- ISO 26 000 (2008). Traduction française de la version CD ISO 26000 du 12 décembre 2008: Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. AFNOR Normalisation. 125 p.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
- Koleva, P. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise dans le contexte du développement durable : affaire d'entreprise ou affaire de société ? Dans *Économies et Société, Série « Dynamique technologique et organisation »*, 10(1), 25-54.
- Labelle, F. et J. Pasquero (2006). Alcan et le «paRTenalisme» : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du 20^{ème} siècle, *Entreprise et histoire*, (45), 23 p.
- Lämsä, A.-M., Vehkaperä, M., Puttonen, T. et H.-L. Pesonen (2008). Effect of business education on women and men students' attitudes on corporate responsibility in society. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 45-58.
- Lawrence, S. R., Collins, E., Pavlovich, K. et M. Arunachalam (2006). Sustainability practices of SMEs: the case of NZ. *Business Strategy and the Environment*, 15(4), 242.
- Lepoutre, J. et A. Henne (2006) Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*. 67, 257-273.

- Mitchell, R.K., Agle, B.R. et D.J. Wood, 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Moquet, A.C. et A. Pezet (2006). Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 113-142.
- Naffziger, D.W, Ahmed N.A et R.V. Montagno (2003). Perceptions of Environmental Consciousness in US Small Business : An empirical study. *SAM Advanced Management Journal*, 68(2), 23-32.
- Paradas, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE: Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une carte cognitive. *Revue Internationale PME*, 20(3-4), 43-67.
- Pérez, R. (2009). La firme est ses éco-systèmes : structuration et évolution. Chapitre 9, dans *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, sous la direction de K. Messeghem, M. Polge et L. Temri, Editions EMS, 324 pages.
- Perrault, J.-L. et J. St-Pierre (2008). Une analyse de l'articulation internationalisation innovation dans les PME : De la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette, Actes du 9^{ème} CIFEPME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28 - 31 octobre.
- Perrini, F., Pogutz, S., et A.Tencati (2006). Corporate Social Responsibility in Italy: State of the art. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 65-91.
- Perrini, F., Russo, A., A.Tencati (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74, 285-300.
- Polge, M. et L. Temri (2009). Les démarches innovantes ancrées dans le développement durable sont-elles viables pour les entreprises artisanales ? Chapitre 12, dans *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, sous la direction de K. Messeghem, M. Polge et L. Temri, Editions EMS, 324 pages.
- Reverte, C. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics*, 88, 351-366.
- Schaper, M. (2002). Small firms and environmental management: Predictors of green purchasing in western australien pharmacies. *International Small Business Journal*. 20(3), 235-251.
- Spence, L. J. (2007). CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review*, 112(4), 533-552.
- Spence, L. J., Jeurissen, R. et R. Rutherford (2000). Small Business and the Environment in the UK and the Netherlands: Toward Stakeholder Cooperation. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 945-965.
- Spence, M. (2007). PME et développement durable, Chapitre 29 de *Management des PME: de la création à la croissance*, sous la direction de Louis-Jacques Filion, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., Saint-Laurent. 566 pages.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J. et Ondoua Biwolé (2007). Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement. *Revue Internationale PME*, 20(3-4), 17-42.
- Vives, A. (2006). Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 39-50.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G. et J. Ramsay (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67, 317-330.
- Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. et R. E. Jones (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.