



HAL
open science

Logique d'action durable et intégration de la RSE en PME

Emilie Plegat

► **To cite this version:**

Emilie Plegat. Logique d'action durable et intégration de la RSE en PME. Gestion et management. Université Montpellier, 2018. Français. NNT : 2018MONTD028 . tel-02053368

HAL Id: tel-02053368

<https://theses.hal.science/tel-02053368>

Submitted on 1 Mar 2019

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.

THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En **Sciences de Gestion** – Section CNU N°06

École doctorale Économie et Gestion – ED231

Unité de recherche Montpellier Recherche en Management – EA4557

LOGIQUE D'ACTION DURABLE ET INTÉGRATION DE LA RSE EN PME

Présentée par **Émilie PLÉGAT**

Le 26 novembre 2018

Sous la direction de Jean-Marie COURRENT

Devant le jury composé de

Sandrine BERGER-DOUCE, Professeure, École Des Mines De Saint-Etienne

Véronique BON, Maître de conférences HDR, Université de Toulon

Jean-Marie COURRENT, Professeur des Universités, Université de Montpellier

Véronique FAVRE-BONTÉ, Professeure des Universités, Université de Savoie Mont Blanc

Sylvie SAMMUT, Professeure des Universités, Université de Montpellier

Rapporteur

Suffragant

Directeur de thèse

Rapporteur

Suffragant – Président du jury



UNIVERSITÉ
DE MONTPELLIER

« *L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.* »

TITRE : Logique d'action durable et intégration de la RSE en PME

RÉSUMÉ : Ce travail s'intéresse aux logiques d'action permettant l'intégration de la RSE dans la PME. La société actuelle est en pleine évolution avec la montée des inégalités sociales et la nécessité grandissante de réduire les influences négatives des activités humaines sur l'environnement naturel. Au cœur de ces problématiques de société se trouvent les entreprises qui sont de plus en plus contraintes à intégrer les enjeux du développement durable dans leur fonctionnement (RSE). Les PME représentant une part conséquente du tissu économique il est essentiel qu'elles s'approprient la RSE et l'incorporent à leur fonctionnement. Cependant, les PME sont des entreprises au fonctionnement particulier, notamment car elles sont limitées dans leurs ressources et ont une proximité forte avec leurs parties prenantes qu'elles doivent entretenir. En revanche, au même titre que les grandes entreprises, elles souhaitent améliorer leur performance au travers de leurs choix stratégiques. Ainsi nous nous interrogeons sur les modes d'intégration de la RSE par les PME à travers la mise en place de pratiques durables, ainsi que sur la performance induite. La littérature fait état de deux logiques d'action permettant d'intégrer la RSE dans les entreprises : la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable. La recherche en PME présente la logique entrepreneuriale durable comme une voie privilégiée pour la prise en compte de ces enjeux. À l'issue de ces premiers éléments, nous élaborons un modèle conceptuel permettant d'évaluer l'importance de la démarche entrepreneuriale et de la logique entrepreneuriale durable dans la mise en place de pratiques durables dans la PME. Ce modèle vise également à éclairer le rôle des parties prenantes dans la démarche RSE de la PME et les répercussions sur la performance. Avant de tester ce modèle, nous développons, à partir d'une étude qualitative exploratoire et de la littérature, un indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable. Le modèle conceptuel est testé ensuite par la méthode des équations structurelles sur un échantillon de 402 PME françaises. Ces données ont été récoltées par questionnaire d'enquête. Nous mettons ainsi en évidence l'importance de la logique entrepreneuriale durable dans l'intégration de la RSE dans la PME, dans une recherche de saisie d'opportunités, d'innovation ou de création de valeur économique et sociale. En revanche, l'étude de montre ni d'effets positifs des pratiques de RSE sur la performance, ni l'influence des parties prenantes sur cette relation.

MOTS-CLÉS : RSE, Développement durable, PME Entrepreneuriat, Performance, Management stratégique

TITLE : Sustainable logic of action and implementation of CSR in SME

ABSTRACT : This work deals with the logic of action enabling Corporate Social Responsibility (CSR) to integrate the SMEs. Today's society is evolving because of increasing social inequalities and the growing need for the reduction of negative influences of human activity on natural environment. At the heart of these social problems, there are the corporations, which are more and more obliged to integrate sustainable development matters in the way they operate. Since the SMEs represent a consequent part of the economic fabric, it is essential for them to appropriate CSR and assimilate it in their operating methods. However, SMEs operate in a particular way, notably because they are limited in terms of resource and because they have a strong proximity with their stakeholders, which they have to sustain. Nonetheless, just like big corporations, they want to improve performance through strategic choices. In that respect, we question ourselves on how CSR is integrated in SMEs through the implementation of sustainable practices as well as the induced performance. Literature gives two logic of action enabling the integration of CSR in corporations: sustainable entrepreneurial logic and sustainable managerial logic. Research in SMEs presents the sustainable entrepreneurial logic as a preferred method for the inclusion of these matters. Starting from these first elements, we elaborate a conceptual model that allows us to evaluate the importance of entrepreneurial initiative and sustainable entrepreneurial logic in the implementation of sustainable activity in the SME. This model also aims at clarifying the stakeholders' role in the CSR procedure in SMEs as well as the impact on performance. Before we test this model, starting from an exploratory qualitative study and literature, we develop a measurement indicator of sustainable entrepreneurial logic. The conceptual model is then tested through the structural equation on a sample of 402 French SMEs. This data was gathered thanks to a questionnaire survey. We then highlight the importance of sustainable entrepreneurial logic in the implementation of CSR in SMEs, as a way of seizing opportunities, innovating or creating social and economic value. However, the study doesn't show any of the positive effects that CSR has on performance, nor the influence of stakeholders on this relation.

KEY-WORDS : CSR, Sustainable development, SME, Entrepreneurship, Performance, Strategic management.

« Libérez-vous des croyances et des dogmes du passé, devenez votre propre maître. Soyez déraisonnables ! Avec l'amour et la fantaisie, on peut changer le monde. »

Pierre Rabhi

REMERCIEMENTS

Thèse (n. f.) : Objet d'*un travail* de recherche initiatique dont *l'opérationnalisation est une tâche exécutée par l'étudiant en doctorat* seul, mais dont *l'aboutissement dépend d'un* solide soutien professionnel, amical et familial.

Ainsi, je tiens à dédier ces premières lignes à mon directeur de thèse, Jean-Marie Courrent, qui m'a accordé sa confiance sans me connaître. Je ne saurais comment le remercier pour son soutien, ses conseils avisés, son humour de tous les instants, sa sympathie et sa bienveillance. Ces quelques mots sont insuffisants pour exprimer ma gratitude. Ainsi, je resterai brève : Merci pour cette belle leçon de management et d'humanité.

J'adresse également mes vifs remerciements à l'ensemble des membres du jury qui me font l'honneur de lire, commenter et évaluer ce travail. Ainsi, je remercie Mesdames les Professeures Berger-Douce et Favre-Bonté d'avoir accepté d'être les rapporteurs de ce travail, et Madame Bon et Madame la Professeure Sammut de l'examiner.

Je souhaite également remercier l'Université de Montpellier et l'Institut Montpellier Management (anciennement UFR-AES) de m'avoir offert les conditions matérielles et l'encadrement nécessaires au bon déroulement de ce travail doctoral. Je remercie plus particulièrement Marie-Christine Lichtlé et Karim Messeghem pour leur accueil au sein de cette université et l'opportunité d'enseigner au cours de ces quatre années. Je souhaite également exprimer ma reconnaissance au laboratoire Montpellier Recherche en Management dirigé par Gérald Naro, et au Labex Entreprendre successivement dirigé par Karim Messeghem puis Jean-Marie Courrent, pour l'environnement de recherche qu'ils ont pu m'offrir. Je remercie d'ailleurs les groupes de recherche MRM Entrepreneuriat et MRM RSE et développement durable pour leurs conseils et leur soutien. J'exprime également mes remerciements à Sylvie Sammut, directrice des enseignements, et Caroline Raja et Jean-Marie Courrent pour la confiance qu'ils m'ont accordée au sein de leurs licences. Enfin, je remercie vivement les membres de l'équipe administrative et plus particulièrement Sabrina, Yamina, Manon, Morgane et Claire pour leur écoute et leur disponibilité.

Je remercie le réseau LEADER Occitanie et plus particulièrement Patrick Viallet et Jean-Pierre Richard pour leur collaboration dans le cadre de ce travail de recherche. Je souhaite également exprimer ma sincère reconnaissance à Sébastien Jéssel, ingénieur

consultant en statistique, qui grâce à sa pédagogie, sa disponibilité et sa bienveillance a su me rassurer et me former sur la merveilleuse complexité des statistiques.

Je souhaite également remercier mes collègues doctorants et jeunes docteurs, Florence, Ouafa, Amandine, Rébecca, Marcela, Mireille et Ines pour nos échanges et les moments passés ensemble durant ces quelques années. Je remercie également mes collègues des derniers instants Laurent, Sarah, Pauline et Mélanie pour leurs encouragements. Je remercie aussi Alexis et Chaffik, qui ont ouvert la marche avec leurs thèses aussi rigoureuses que précises. Je n'oublie pas non plus Dorian, avec qui j'ai commencé ma thèse. Merci pour ta disponibilité et nos conversations sur tout et rien.

J'en arrive à mes collègues et aujourd'hui amis Justine (1), Justine (2), Sophie et Wael sans qui la fin de cette thèse n'aurait pas la même saveur. Merci à Wael – Monsieur Gentil – pour ton calme à toute épreuve, tes attentions et ta bonne humeur à toute épreuve. Merci à Sophie, pour tous tes conseils, ta confiance et nos longues discussions ; merci d'être cette oreille attentive et bienveillante. Merci à Justine, mon binôme, merci pour ces moments passés à refaire le monde, à se soutenir et à rire ; merci pour cette complicité. Enfin, merci à Justine (l'autre ?!) pour ta sagesse, ta gentillesse et ta disponibilité de chaque instant ; merci pour ton humour (douteux ?!) et tes maniaqueries qui ont su animer ces journées de dur labeur. Merci à vous quatre pour ces moments volés à la thèse qui ont su regonfler les batteries quand il était nécessaire.

Je remercie également mes amis de B&L évolution, Sylvain et Charles-Adrien qui m'ont ouvert leur porte et m'ont permis de vivre mes valeurs. Merci pour ces longues conversations pour changer le monde et de m'avoir donné le goût de l'entrepreneuriat.

Enfin, je remercie tous ceux qui sont chers à mes yeux : mes amis et ma famille. Merci à Alice, Laura, Manon, Ericka, Camille, POF, Marie-Laure, Zély, Joffrey, Margaux, Lucie, Constance, Simon et leurs conjoints, les papys du lycée et les Montarnéens pour leur amitié sans faille. Un merci particulier à Joffrey pour sa relecture et son intérêt, et à Ericka, Alice et Manon pour leur soutien quasiment quotidien dans la fin de cet exercice. Je remercie également toute ma famille pour leurs encouragements. Je souhaite finalement remercier mes parents, Sylvie et Frédéric, et mon frère et meilleur allié, Jeff, qui m'ont aveuglément soutenue dans mes projets, aussi fous soient-ils, et sans qui je ne serais pas la personne d'aujourd'hui.

Merci.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE DE LA RECHERCHE.....	1
<hr/>	
PREMIERE PARTIE FONDEMENTS THEORIQUES AUTOUR DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE EN PME	15
<hr/>	
CHAPITRE 1 DU DEBAT SUR LES LOGIQUES ENTREPRENEURIALE ET MANAGERIALE A LA NOTION DE DURABILITE	19
Section 1 L'entrepreneuriat et le management en débat sur les logiques d'action.....	21
Section 2 Le développement durable comme nouveau cadre d'analyse de ces logiques d'action.....	45
 CHAPITRE 2 LOGIQUES D'ACTION DURABLES ET PME	83
Section 1 L'entrepreneuriat au cœur de l'intégration du développement durable en PME.....	85
Section 2 Études empiriques sur l'intégration de la RSE en PME.....	109
Section 3 Liens entre l'intégration de la RSE, la performance et la proactivité envers les attentes des parties prenantes	129
<hr/>	
SECONDE PARTIE INFLUENCE DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE SUR L'INTEGRATION DE LA RSE DANS LA PME	153
<hr/>	
CHAPITRE 3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE, ANALYSES PRELIMINAIRES ET MESURE DES VARIABLES.....	157
Section 1 Présentation de la démarche méthodologique.....	159
Section 2 Collecte des données et analyses descriptives de l'échantillon.....	179
Section 3 Présentation et validation des outils de mesure du modèle conceptuel.....	211
 CHAPITRE 4 RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION	247
Section 1 Analyse du modèle conceptuel « Intégration de la RSE, Performance et Proactivité envers les attentes des parties prenantes »	249
Section 2 Discussion générale des résultats et apports : la logique entrepreneuriale durable comme voie d'intégration de la RSE en PME.....	289
 CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE	321
 BIBLIOGRAPHIE	335
 ANNEXES.....	379
 TABLE DES TABLEAUX	437

TABLE DES FIGURES.....	441
TABLE DES ANNEXES	443
TABLE DES MATIERES	445

LISTE DES ABREVIATIONS

ACP : Analyse en Composantes Principales
AFE : Analyse Factorielle Exploratoire
AVE : Average Variance Extracted
BoP : Bottom of the Pyramid
CATI : Computer Assisted Telephone Interview
CAWI : Computer Assisted Web Interview
CB-SEM : Covariance Based Structural Equation Model
CR : Composite Reliability
CSP : Corporate Social Performance
ETI : Entreprises de Taille Intermédiaire
GRH : Gestion des Ressources Humaines
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin
ME : Moyennes Entreprises
OE : Orientation Entrepreneuriale
ODD : Objectifs de Développement Durable
ONG : Organisation Non Gouvernementale
ONU : Organisation des Nations Unies
PE : Petites Entreprises
PLS : Partial Least Square
PLS-SEM : Partial Least Square Structural Equation Model
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RBV : Resource Based View
ROI : Return On Investment
RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
TPE : Très Petites Entreprises
UE : Union Européenne
UICN : Union Internationale pour la Conservation de la Nature
VAF : Variance Accounted For
VIF : Variance Inflation Factor

INTRODUCTION GENERALE
DE LA RECHERCHE

« Par de nombreux aspects, les PME sont par définition des entreprises durables. Les liens étroits qu'elles entretiennent avec les clients, les employés et les fournisseurs ainsi que l'intégration des activités de l'entreprise à la vie familiale, font que les PME sont souvent en meilleure position que les grandes entreprises pour comprendre les communautés et leur environnement naturel. Le développement durable et l'héritage de l'entreprise font partie des activités quotidiennes des PME – mêmes si elles n'utilisent pas nécessairement le terme « développement durable ». »

Réseau Entreprise et Développement Durable - Introduction: Le développement durable dans les petites et moyennes entreprises (PME) - (2012, p. 1)

Depuis les années 2000, notre société est en plein changement. Le capitalisme managérial qui était le moteur de la croissance économique s'essouffle, progressivement remplacé par des dynamiques entrepreneuriales. La société entrepreneuriale devient aujourd'hui la locomotive de notre économie (Audretsch, 2009) et amène les sociétés à repenser leur fonctionnement.

Ce changement est notamment impulsé par la montée des inégalités et la présence de nouveaux risques (chômage, insécurité de l'emploi, etc.) qui poussent la société à reconsidérer son modèle social (France Stratégie, 2016). L'effet de l'activité des entreprises sur l'environnement est également devenu une évidence et les accords et traités poussant les sociétés à limiter les dégâts sur notre planète se font de plus en plus nombreux (Accord de Paris, protocole de Kyoto, Grenelle de l'Environnement, Objectifs de Développement Durable (ODD), etc.). Le développement durable est défini dans le rapport de Brundtland (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 40) comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » Il place ainsi toutes les problématiques économiques, sociales, sociétales et environnementales au cœur d'un nouveau modèle pour la société. Pour les entreprises, la mise en place de démarches favorables au développement durable relève de ce que l'on qualifie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) (Strand, 2014).

Les micros¹, petites et moyennes entreprises² (PME) sont définies par la Commission Européenne (2003) comme une catégorie d'entreprises³ « constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ». Celles-ci représentent 99 % du tissu économique français, 41,9 % des EQTP (Équivalents Temps Plein) (INSEE, 2017a), et sont responsables de 60 à 80 % des effets négatifs sur l'environnement (Calogirou et al., 2010 ; Williamson, Lynch-Wood et Ramsay, 2006). Leur rôle en termes de développement durable est donc majeur. Pourtant, la RSE reste très faiblement intégrée aux stratégies des PME (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010), alors même que cette intégration peut être envisagée comme créatrice de valeur pour elles (von Weltzien Høivik et Shankar, 2011). Cependant, les PME ne sont pas totalement inactives en matière de durabilité. Il est en réalité souvent difficile d'observer et d'analyser leurs pratiques du fait d'un management intuitif et peu formalisé caractéristique des organisations de petite dimension (Torrès, 2003). Ainsi, les outils de mesure de l'engagement durable, élaborés généralement pour la grande entreprise, ne permettent pas toujours d'évaluer de façon pertinente l'engagement des PME qui « ne sont pas comme de petites grandes entreprises » (Tilley, 2000).

Intérêts pratiques de la recherche

Le développement durable prenant de l'importance, les PME se doivent de répondre aux attentes de la société (Fassin, 2008 ; Hofmann, Theyel et Wood, 2012). Les PME se retrouvent ainsi contraintes de repenser leurs modes de fonctionnement et d'envisager l'intégration ou la solidification de leurs démarches RSE. Pour l'intégration de la RSE, les PME ont à leur disposition des actions variées (Berger-Douce, 2008 ; Santos, 2011) en matière de pratiques environnementales (réduction des pollutions, recyclage, management de l'environnement naturel, etc.), sociales (opportunités égales entre les salariés, protection de la santé, programmes de formation, climat social, etc.), sociétales (sponsors et mécénats, partenariat avec d'autres organisations, encouragement au bénévolat, etc.) et commerciales (adaptation des produits aux clients, informations sur les produits, garantie de paiement aux

¹ Les micros entreprises ou Très Petites Entreprises (TPE) sont définies « comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros. » (Commission Européenne, 2003)

² « une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. » (Commission Européenne, 2003)

³ Cette catégorie d'entreprise sera appelée PME dans la suite de cette recherche et regroupera les PME et les TPE.

fournisseurs, etc.). L'INSEE (2012) relève que les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) et grandes entreprises semblent présenter une bonne intégration de la RSE avec des actions mises en place pour plus de 65 % qu'entre elles. Cette étude souligne également que l'engagement des PME est plus modeste, mais que les plus grandes PME présentent malgré tout un engagement notable, d'abord sur le volet social puis sur le volet environnemental. Les TPE, quant à elles, se cantonneraient à l'intégration de quelques « écogestes » (Plateforme RSE, 2016). Ces difficultés s'expriment au sein des PME au travers d'un certain nombre de freins (Tableau 1). Le manque de budget, de temps ou encore de compétences est témoin d'une inadéquation des pratiques de RSE et des outils à la structure des PME (Graafland, Ven et Stoffele, 2003 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007).

TABLEAU 1 : CLASSEMENT DES FREINS EXPRIMÉS SUIVANT LA TAILLE

	Nombre de salariés	Frein n°1	Frein n°2	Frein n°3
Très Petites Entreprises (TPE)	0 à 9	Budget insuffisant	Manque de temps	Taille trop petite
Petites Entreprises (PE)	10 à 49	Manque de temps	Budget insuffisant	Manque de compétences en interne
Moyennes Entreprises (ME)	50 à 249	Manque de culture partagée dans l'entreprise Manque de temps		Budget insuffisant

Issu et adapté du Baromètre RSE des PME (L'Observatoire des Achats Responsables, 2013)

Pourtant, la Plateforme RSE (2014, p. 14) souligne que les PME au travers de leur propre interprétation de la RSE, peuvent influencer leur performance et en tirer parti : « Si la pratique de la RSE concerne tous les acteurs économiques qui peuvent en faire un levier de *performance globale leur permettant d'accroître leur attractivité par des gains d'efficacité* dans tous les domaines, par une meilleure inclusion sociale et par des pratiques reconnues et *acceptées, il s'avère que selon leur taille, leur secteur d'activité et le marché sur lequel elles interviennent, les entreprises disposent de marges de manœuvre différentes en termes d'initiatives volontaires.* » Il semble donc regrettable que certaines PME aient des difficultés à intégrer la RSE à leur stratégie.

Les institutions et pouvoirs publics encadrant les PME et les problématiques de RSE (CPME, Global Compact, Plateforme RSE, etc.) travaillent à la construction d'un cadre facilitateur à l'intégration de la RSE en PME. Toutefois, il semble que ceux-ci se soient principalement intéressés à des approches généralistes de la RSE sans trop proposer

d'approche opérationnelle et méthodologique de la RSE. Pourtant, pour que les démarches RSE s'inscrivent durablement et efficacement dans toutes les entreprises, il est essentiel de s'attarder sur l'opérationnalisation de celles-ci (Johnson et Schaltegger, 2016).

Cette recherche, qui s'intéresse aux voies d'intégrations de la RSE, s'inscrit dans une attente et un besoin fort de la part des PME et des pouvoirs publics. Nous souhaitons au travers de cette recherche identifier et comprendre les logiques d'action permettant d'intégrer la RSE dans les PME. Nous désirons ainsi mener une réflexion adaptée et cohérente avec les ressources disponibles des PME et en accord avec leurs conditions et leurs besoins de performance. Cette recherche devrait donc fournir des éléments d'aide à la prise de décision.

Intérêts méthodologiques de la recherche

Un des intérêts méthodologiques de cette recherche est lié aux logiques d'intégration de la RSE dans la PME. En effet, bien que la littérature se soit souvent attardée sur les pratiques de RSE dans la PME, les logiques adoptées pour leur intégration n'ont jamais été étudiées et par conséquent mesurées. La littérature fait état de deux logiques principales : entrepreneuriale durable et managériale durable (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2011). La RSE en PME relève principalement de la logique entrepreneuriale durable (Courrent, Chassé et Omri, 2016 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007). Cette logique d'action se compose des motivations à entreprendre durablement et de la mise en place de pratiques durables dans la PME. Afin d'évaluer cette logique entrepreneuriale durable, nous en **proposons une mesure**.

Au-delà des intérêts liés à la méthodologie de recherche, l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable ou managériale durable influencera les méthodes de mise en œuvre des pratiques durables dans la PME. **Nous présentons les influences que pourraient avoir de l'une de ces deux logiques dans l'application de la RSE et les méthodes adaptées pour stimuler leur adoption.**

Intérêts théoriques de la recherche

Les PME semblent de plus en plus sensibilisées aux problématiques de la RSE et leurs enjeux. Pour cause, une partie de la littérature spécialisée sur la thématique se focalise sur l'influence de la RSE dans les PME (Morsing et Perrini, 2009 ; Vázquez-Carrasco et López-Pérez, 2013). Une autre partie de la littérature s'intéresse aux voies d'intégration de la RSE

dans les PME en se penchant sur les pratiques (Berger-Douce, 2008 ; Hammann, Habisch et Pechlaner, 2009 ; Santos, 2011), les motivations (Aboelmaged, 2018 ; Coppa et Sriramesh, 2013 ; Santos, 2011 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007), les éléments influençants (Fassin, 2008 ; Stoian et Gilman, 2017 ; Tang et Tang, 2012), etc. Cependant, peu d'études se sont concentrées sur l'étude des logiques d'action qui pouvaient intervenir dans l'intégration de la RSE dans la PME et qui constituent un passage essentiel dans la mise en œuvre stratégique de la RSE. Nous l'avons dit, la littérature met en lumière deux logiques d'action principales : la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable (Quairel et Auberger, 2005 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007). En revenant sur les fondements de l'entrepreneuriat et du management, nous constatons que ces disciplines présentent encore une frontière mal dessinée (Alvarez, Audretsch et Link, 2016 ; Shane, 2012). Cette limite encore floue semble persister entre les logiques d'entrepreneuriat et de management durable ; ce trouble est d'autant plus important dans le milieu PME où la littérature n'est pas aussi riche que pour les grandes entreprises (Jenkins, 2009 ; Vázquez-Carrasco et López-Pérez, 2013). Ainsi, **le premier intérêt théorique de cette recherche est de proposer une différenciation claire entre les logiques entrepreneuriale et managériale durables qui interviennent dans la PME.**

Pour les PME l'engagement dans la RSE serait considéré comme un acte entrepreneurial étant donné le caractère innovateur et potentiellement créateur de valeur (Quairel et Auberger, 2005 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2011). Néanmoins, la littérature ne propose pas d'évaluation empirique de l'importance de cette logique entrepreneuriale durable pour la PME. L'orientation entrepreneuriale est un concept utilisé de manière récurrente dans l'évaluation de la capacité entrepreneuriale de l'entreprise. Cependant, ce concept ne permet pas d'observer la qualité entrepreneuriale des actions poursuivies par l'entreprise (Bachmann, Engelen et Schwens, 2016). En effet, une entreprise présentant une forte orientation entrepreneuriale pourra malgré tout mener des actions relevant du management. Ainsi, **le deuxième intérêt théorique de cette recherche est de proposer les premiers fondements pour l'évaluation du caractère entrepreneurial des pratiques durables dans la PME et d'évaluer l'importance de ces actions entrepreneuriales durables dans l'intégration de la RSE dans la PME.** De plus, la logique entrepreneuriale durable sera intégrée au sein d'un modèle conceptuel plus complet comprenant l'orientation entrepreneuriale, les pratiques durables, la performance de la PME,

et la proactivité envers les attentes des parties prenantes permettant d'**affiner les recherches précédentes sur les pratiques durables en PME.**

Nous l'avons mentionné, en se concentrant sur l'aspect stratégique de la RSE, la littérature étudie souvent les influences potentielles de la RSE sur l'entreprise et les retombées sur la performance. Cependant, l'explication de l'intégration de la RSE dans la PME peut difficilement être dissociée de l'influence que celle-ci peut avoir sur les résultats de l'entreprise. Il est donc important de traiter la question du « pourquoi » dans l'intégration de la démarche RSE dans la PME. En effet, ces entreprises souhaitent, au travers de l'intégration volontaire ou contrainte de la RSE, tirer un minimum de résultat sur leur performance (Allix-Desfautaux et Makany, 2015). Cette influence est supposée être positive et ce lien a déjà été montré pour les grandes entreprises (Bansal, 2005 ; van Beurden et Gössling, 2008 ; Margolis et Walsh, 2003). Cependant, le débat reste encore balbutiant en PME (Courrent, Chassé et Omri, 2016). **Le troisième intérêt théorique de cette recherche est donc d'évaluer l'influence des pratiques durables sur la performance de la PME afin de contribuer au débat.**

Nous avons retenu la théorie des parties prenantes comme cadre théorique pertinent pour l'analyse des logiques entrepreneuriale et managériale durables. En effet, l'importance des parties prenantes pour la PME est largement reconnue dans la littérature (Darnall, Henriques et Sadorsky, 2010 ; Davies et Crane, 2010 ; Fuller et Tian, 2006 ; Longo, Mura et Bonoli, 2005 ; Perrini et Tencati, 2006 ; Russo et Perrini, 2010) et elles sont essentielles à la réussite des démarches RSE dans les PME (Alt, Diez-de-Castro et Lloréns-Montes, 2015 ; Sharma et Vredenburg, 1998). Dans un premier temps, de nombreux travaux s'attardent sur l'influence salariale dans les processus d'intégration de la RSE dans l'entreprise (Buyse et Verbeke, 2003 ; Neville et Menguc, 2006 ; Sharma et Henriques, 2005 ; Wolf, 2013). Dans un second temps, les parties prenantes seraient influentes sur la performance de l'entreprise (Basu et Palazzo, 2008 ; González-Benito, Lannelongue et Queiruga, 2011 ; Menguc, Auh et Ozanne, 2010). **Nous souhaitons ainsi au travers de nos résultats approfondir le rôle des parties prenantes dans la PME et nous intéresser aux relations qu'il peut exister avec l'entreprise.**

Problématique de la recherche

Ces différents intérêts et constatations nous amènent à nous questionner sur l'intégration de la RSE dans le milieu PME et sur le rôle joué par la logique entrepreneuriale durable dans cette démarche ainsi que la place des parties prenantes. Nous proposons donc la question de recherche suivante :

La logique d'action (entrepreneuriale vs managériale) avec laquelle les PME intègrent les enjeux du développement durable dans leur stratégie explique-t-elle le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance induite ?

Afin de mieux comprendre les différents questionnements découlant de cette problématique, nous l'avons découpé en sous-questions de recherche qui nous serviront de trame dans le développement de notre réflexion et de notre étude :

1. Quelles sont les principales différences entre les logiques d'action qui intègrent les enjeux du développement durable de la PME ?
2. Quel est l'effet de la logique entrepreneuriale durable sur l'engagement de pratiques durables ?
3. Les pratiques durables instaurées au sein de la PME ont-elles une influence sur la performance de l'organisation ?
4. Quelle est l'influence des parties prenantes de l'organisation dans l'effet des pratiques durables sur la performance ?

La première question de recherche permet d'apporter une réponse aux confusions couvrant la définition de l'entrepreneuriat durable et du management responsable. En effet, les définitions dans la littérature se multiplient autour de ces deux termes, mais l'opacité des définitions originelles de l'entrepreneuriat et du management reste encore présente (Shane, 2012). En plus de cela, s'ajoutent les confusions liées à la RSE et à sa définition qui peut être associée au management responsable (Wesselink et al., 2015), mais qui se retrouve aussi dans l'entrepreneuriat durable (Atiq et Karatas-Ozkan, 2013). Nous souhaitons ainsi proposer une différenciation claire entre ces deux logiques d'action durables qui semblent fondatrices dans l'appropriation stratégique des enjeux du développement durable.

La deuxième question est fortement liée à la réponse apportée à la première question. En creusant la question des logiques d'action et de leur fonctionnement, nous sommes obligés de revenir sur les réponses de la première question pour définir les déterminants qui animent

l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable afin de mieux comprendre ses effets sur la mise en place de pratiques durables dans la PME.

La troisième sous-question de recherche se penche sur le « pourquoi » de l'intégration des démarches de RSE dans les PME. Les entreprises étant concernées par leur performance (Combs, Crook et Shook, 2005 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986), il paraît essentiel de s'attarder sur l'influence des actions engagées vis-à-vis de la performance. Des travaux autour de cette relation existent, mais aucun consensus n'a été trouvé. Nous envisageons de voir si notre angle d'approche permettra d'apporter des informations supplémentaires à cette discussion.

Finalement, les parties prenantes jouant un rôle central pour les PME et l'intégration de la RSE, nous nous sommes interrogés sur leur place dans l'intégration des pratiques durables dans la PME (Alt, Diez-de-Castro et Lloréns-Montes, 2015 ; Graafland, Ven et Stoffele, 2003 ; Sharma et Vredenburg, 1998). Cette place centrale accordée aux parties prenantes pousse les PME à s'intéresser à leurs attentes qui pourraient influencer les prises de décision et le fonctionnement de l'entreprise (Lepoutre et Heene, 2006). Nous désirons par cette voie observer leur influence sur la relation entre la mise en place de pratiques durables et la performance.

Cette recherche présente donc un triple objectif : (1) différencier conceptuellement les logiques entrepreneuriale et managériale durables ; (2) établir les éléments déterminants de la logique entrepreneuriale durable afin de la mesurer ; (3) construire et tester un modèle conceptuel autour des relations entre la logique entrepreneuriale durable, les pratiques durables, les parties prenantes et la performance de la PME.

Positionnement théorique

La littérature en RSE fait souvent appel à la Resource Based View (RBV) et à la théorie des parties prenantes couplée à la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (Frynas et Yamahaki, 2016) qui sont essentielles au fonctionnement de la RSE dans la PME (Barney, Ketchen et Wright, 2011 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

En effet, la théorie des parties prenantes permet de personnifier la société à l'égard de laquelle l'entreprise a des responsabilités. Cette théorie est avancée par Jenkins (2004, 2006) comme une approche clé de la RSE en PME. En effet, les PME sont à taille humaine et font de la proximité avec leurs parties prenantes un réel atout (Murillo et Lozano, 2006 ; Russo et

Perrini, 2010). De plus, grâce à un management des parties prenantes plus informel et moins orienté vers les résultats que celui des grandes entreprises, les PME entretiennent des relations de confiance avec leurs parties prenantes (Jenkins, 2004). Ainsi, cette théorie est centrale pour notre étude, car les parties prenantes jouent un rôle important dans l'intégration de la RSE dans les PME. **Au travers de l'intégration de cette théorie dans notre modélisation, nous souhaitons étudier les rôles des parties prenantes dans la mise en œuvre de la RSE.**

Dans cette perspective d'étude du rôle des parties prenantes dans l'intégration de la RSE, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources semble apporter un nouvel angle d'analyse pour la réflexion stratégique des PME (Courrent, 2012). En effet, les PME présentant des ressources limitées et semblant entretenir une proximité particulière avec leurs parties prenantes, elles se doivent de gérer ces relations avec attention. En effet, les parties prenantes ainsi gérées s'apparentent à une ressource essentielle pour l'entreprise (Lee, 2012 ; Neville et Menguc, 2006). La gestion des ressources étant capitale pour les PME qui ont des ressources limitées (Lepoutre et Heene, 2006 ; Spence, 1999) il semble tout naturel de compléter la théorie des parties prenantes par la RBV.

L'approche par la RBV peut permettre l'évaluation de l'engagement de l'entreprise dans le développement durable (Roy, Berger-Douce et Audet, 2008), notamment avec les ressources naturelles (Hart, 1995 ; Hart et Dowell, 2011). De plus, aborder le sujet sous l'angle des ressources est la fondation essentielle à la formulation de stratégies (Barney, Wright et Ketchen, 2001). **Cette approche théorique nous permettra ainsi d'agrémenter la discussion de nos résultats et leur interprétation.**

Dans cette recherche, nous proposons donc de coupler la théorie des parties prenantes avec la théorie de la dépendance à l'égard des ressources et la RBV, car elles représentent toutes un passage essentiel pour la RSE et la PME. De plus, elles semblent être un positionnement théorique intéressant étant donné que la plupart des études se positionnent sur l'une ou l'autre de ces théories sans nécessairement les envisager sous un angle complémentaire (Grewatsch et Kleindienst, 2017).

Positionnement épistémologique et méthodologique

Ce travail doctoral s'inscrit dans **une posture épistémologique post-positiviste avec un angle d'approche issu du réalisme critique.** Ce positionnement nous permet d'envisager une réalité non directement observable et de la faire évoluer en fonction de nos constats terrain (Allard-Poesi et Perret, 2014). L'objectif principal de cette recherche étant de lier les

logiques d'action du développement durable à la performance globale de la PME, tout l'intérêt est porté sur la construction et le test d'un modèle théorique. Les hypothèses de ce modèle sont principalement tirées d'**une analyse de type hypothético-déductive** de la littérature. Les PME représentent un sujet d'étude particulier au travers de leur variété et leurs différences avec les grandes entreprises qui sont les principaux sujets des études théoriques. Il est donc nécessaire pour la pertinence de notre recherche d'adapter notre modèle en fonction des attentes des PME. C'est pourquoi l'application d'**une logique abductive** sera nécessaire pour une adaptation et une rectification du modèle. Nous nous retrouvons dans une méthodologie composée de trois étapes.

La première étape de ce travail est de réaliser **une revue de la littérature** la plus exhaustive possible. Celle-ci nous permet de poser le cadre conceptuel essentiel à notre recherche et à la formulation des définitions de la logique entrepreneuriale durable et de la logique managériale durable. À partir de cette analyse de la littérature, nous faisons émerger les hypothèses fondamentales à la construction de notre modèle conceptuel. Nous mettons ainsi en évidence les liens entre la logique entrepreneuriale durable, les pratiques durables, la performance de l'entreprise et les attentes des parties prenantes.

Dans une deuxième étape, nous réalisons une **étude qualitative exploratoire** auprès de dirigeants de PME. Cette étude exploratoire nous permet de confirmer les liens envisagés à partir de la littérature et de perfectionner notre mesure de la logique entrepreneuriale durable.

La dernière étape est de mener **une étude quantitative sous forme d'un questionnaire d'enquête**. Ce questionnaire a obtenu 402 réponses complètes et exploitables pour le test du modèle conceptuel grâce à la méthode des équations structurelles sous l'approche des moindres carrés partiels (PLS).

Plan de la thèse

Cette thèse est articulée autour de **deux parties**. La première partie, **théorique**, est composée de deux chapitres et présente les éléments conceptuels et théoriques de cette recherche. La seconde partie est de type **empirique** et est également composée de deux chapitres. La Figure 1 illustre la composition de ces parties et l'articulation de ce travail doctoral.

Dans notre **premier chapitre**, nous présentons, dans une première section, les débats entre entrepreneuriat et management pour en tirer les éléments fondamentaux et établir une

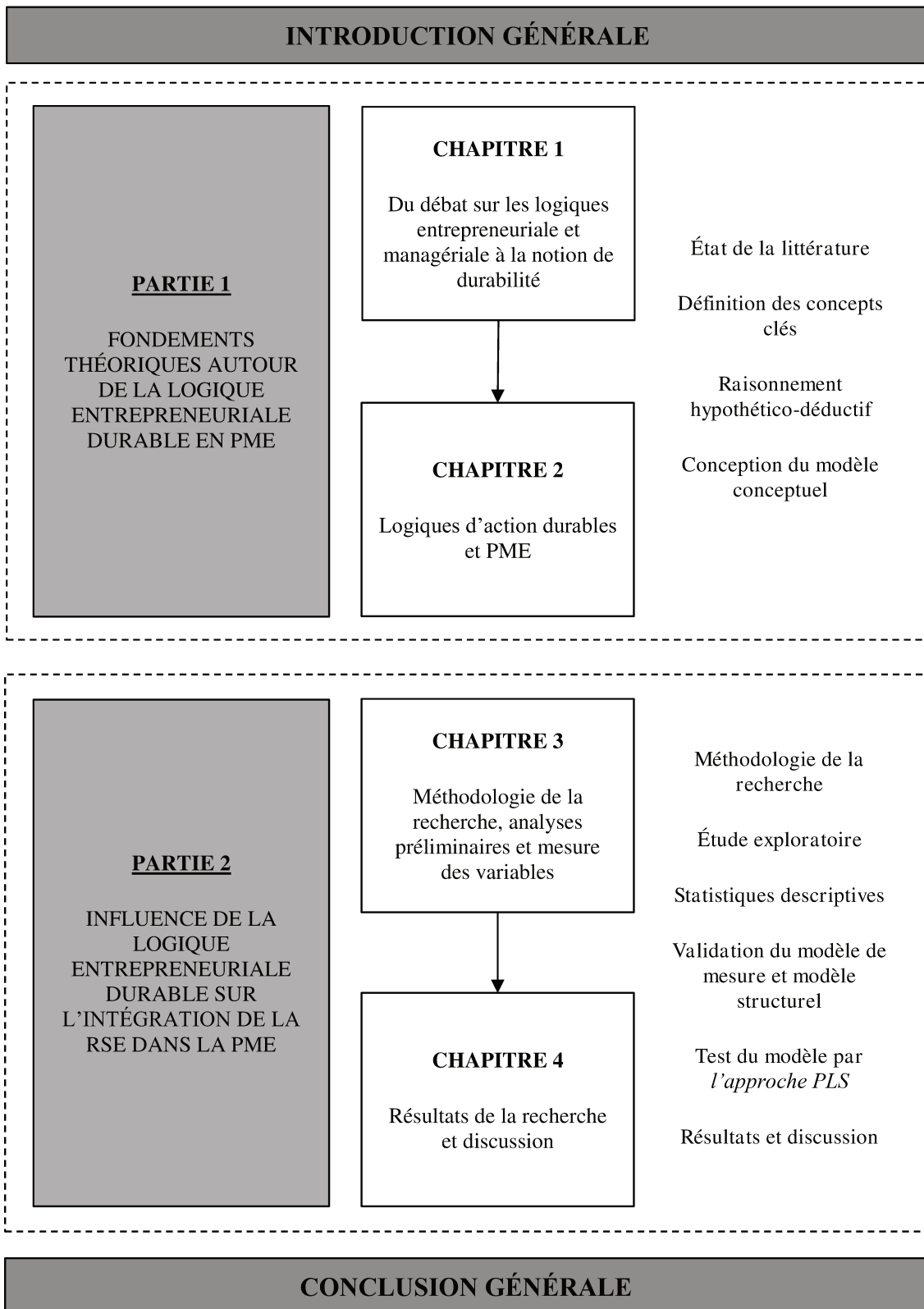
différenciation claire pour les éléments présentant encore une confusion. Dans une seconde section, le cadre conceptuel autour de la RSE est posé et nous expliquons notre positionnement théorique plus en détail. Finalement, nous définissons les différences entre logique entrepreneuriale durable et logique managériale durable, essentielles pour la suite de nos réflexions.

Dans le **deuxième chapitre**, nous justifions notre choix quant au ciblage de la logique entrepreneuriale durable pour l'intégration de la RSE dans la PME. Pour cela, nous revenons sur les caractéristiques des PME et des logiques d'action afin d'en présenter les éléments fondamentaux. Nous revenons ensuite dans une deuxième section sur les études empiriques quantitatives portant sur les démarches entrepreneuriales en PME et sur l'influence des pratiques durables sur la performance. Nous justifions ainsi l'importance du développement d'un indicateur de mesure pour la mesure de la logique entrepreneuriale durable et soulevons l'absence de consensus autour des retombées de la RSE sur la performance de la PME. Nous terminons ce chapitre avec une section consacrée à la présentation des hypothèses autour des concepts de l'orientation entrepreneuriale, la logique entrepreneuriale durable, les pratiques durables, la proactivité envers les attentes des parties prenantes et la performance de la PME.

Le **troisième chapitre** expose, dans une première section, nos choix épistémologiques et méthodologiques. L'étude qualitative exploratoire y est également présentée. Par la suite, nous détaillons notre méthodologie liée à la collecte des données et menons une première analyse descriptive des informations récoltées. Nous finissons ce chapitre en présentant la méthodologie d'analyse des instruments de mesure et de l'approche PLS et réalisons les analyses factorielles exploratoires.

Le **dernier chapitre** de cette thèse se consacre à la présentation et la discussion des résultats de cette recherche. Dans une première section, nous revenons sur les résultats de notre modèle structurel. Nous discutons dans une seconde section ces résultats et les mettons en perspective de la littérature. Nous en présentons finalement les apports théoriques, méthodologiques et managériaux.

FIGURE 1 : ÉTAPES ET STRUCTURE DE LA RECHERCHE



PREMIERE PARTIE
FONDEMENTS THEORIQUES AUTOUR
DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE
DURABLE EN PME

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

La première partie de cette recherche a pour but de présenter les fondements théoriques de la logique entrepreneuriale durable et de sa place dans la PME. Pour cela, nous avons découpé cette partie en deux chapitres.

Le premier expose la logique entrepreneuriale et la logique managériale en soulignant les éléments de différenciation et les points de définition nécessitant un éclaircissement. Cette partie établit un premier cadrage afin de définir les logiques entrepreneuriale et managériale durables dans la seconde section de ce chapitre. Pour cela, la RSE et son cadrage théorique font l'objet d'un premier développement permettant d'éclairer l'importance des logiques d'action entrepreneuriale et managériale durables pour l'intégration de la RSE dans l'entreprise. Après avoir différencié les logiques entrepreneuriale et managériale dans la première section, et présenté les enjeux de la RSE au début de cette seconde section nous définissons ces deux logiques d'action et exposons leurs points de distinction pour conclure ce chapitre. Afin d'argumenter et d'approfondir ces conclusions, une modélisation de leurs différences, inspirée du modèle de Stevenson (2000), a été construite.

Les logiques entrepreneuriale et managériale durables ainsi définies, le second chapitre se focalise sur la représentation de ces deux logiques dans la PME. Nous expliquons d'abord le fonctionnement particulier des PME face aux enjeux de la RSE et soulignons la dominance de la logique entrepreneuriale durable pour sa mise en œuvre dans l'entreprise. Nous revenons ensuite sur les éléments composant cette logique entrepreneuriale durable dans le cadre spécifique de la PME. En observant les études empiriques quantitatives, nous mettons en évidence, dans un premier temps, le besoin d'une mesure de cette logique entrepreneuriale durable et, dans un second temps, l'importance de contribuer au débat autour de l'influence des pratiques durables sur la performance de la PME. Ce chapitre se termine sur la présentation du modèle conceptuel qui intègre tous ces constats issus de la littérature et explique les relations entre l'orientation entrepreneuriale, la logique entrepreneuriale durable, les pratiques durables, la proactivité envers les parties prenantes et la performance de la PME.

**CHAPITRE 1 DU DÉBAT SUR LES LOGIQUES ENTREPRENEURIALE ET
MANAGÉRIALE À LA NOTION DE DURABILITÉ**

CHAPITRE 2 LOGIQUES D'ACTION DURABLE ET PME

CHAPITRE 1

DU DEBAT SUR LES LOGIQUES ENTREPRENEURIALE ET MANAGERIALE A LA NOTION DE DURABILITE

À partir des cadres conceptuels qui entourent les logiques entrepreneuriale et managériale, ce chapitre a pour objectif de comprendre l’adaptation qui pourrait être faite de ces deux logiques à la dimension de la durabilité.

Dans la première section de ce chapitre, nous présentons ce qui distingue de l’entrepreneuriat et du management ainsi que les modèles de référence en matière de différenciation de ces deux logiques. Puis nous exposons les éléments fondamentaux de chacune de ces logiques et éclaircissons les éléments de confusion. Nous échafaudons ainsi un premier cadre pour l’approfondissement de ces deux logiques d’action dans le cadre de la RSE dans la seconde partie.

Celle-ci s’amorce en introduisant la notion de durabilité dans les logiques d’action. Nous exposons dans un premier temps le développement durable et la RSE et justifions nos choix quant au cadre théorique qui régit la suite de cette étude. Puis, nous présentons les deux logiques qui opèrent pour l’intégration de la RSE dans l’entreprise : le management responsable et l’entrepreneuriat durable. Après avoir éclairé les éléments fondamentaux qui cadrent ces deux logiques, nous proposons une modélisation des éléments qui les distinguent.

**SECTION 1 L’ENTREPRENEURIAT ET LE MANAGEMENT EN DÉBAT SUR
LES LOGIQUES D’ACTION**

**SECTION 2 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE COMME NOUVEAU CADRE
D’ANALYSE DE CES LOGIQUES D’ACTION**

Section 1

L'entrepreneuriat et le management en débat sur les logiques d'action

L'entrepreneuriat est une discipline en constante évolution, qui prend de plus en plus de place auprès des académiques (Carlsson et al., 2013 ; Shane, 2012). Le champ de l'entrepreneuriat a depuis longtemps été sujet à débat face au management, sur leur capacité à être traités de façon séparée (Shane, 2012 ; Shane et Venkataraman, 2000) ou conjointe (Barringer et Bluedorn, 1999 ; Hitt et al., 2001, 2012 ; Zahra et Dess, 2001). Les discussions sur les définitions et les périmètres des champs d'études entre l'entrepreneuriat et le management persistent (Alvarez, Audretsch et Link, 2016).

Dans cette première section, nous évoquons tout d'abord les grandes lignes des définitions de l'entrepreneuriat et du management afin de déterminer les éléments fondateurs de chacune de ces disciplines. Il apparaît ainsi que si l'entrepreneuriat est fondé sur la saisie d'opportunités, le management est plus ancré dans la gestion des ressources.

Bien que les fondements des logiques entrepreneuriales et managériales soient différents, ils ne sont pas pour autant complètement distincts. Nous abordons ainsi dans un second temps les interactions et les points restants communs aux deux logiques dans la littérature, afin de proposer une distinction entre ceux-ci et par conséquent entre deux logiques.

1. L'entrepreneuriat et le management : un débat de définition

2. La saisie d'opportunités face à la gestion des ressources

1. L'entrepreneuriat et le management : un débat de définition

À l'origine, l'entrepreneuriat était une discipline qui découlait du management stratégique (Bygrave et Hofer, 1991). Elle a depuis pris son indépendance, (Venkataraman, 1997) mais des débats persistent quant à son émancipation vis-à-vis du management (Shane, 2012). Entrepreneuriat et management se trouvant être les deux principales logiques d'action⁴ qui guident les agissements de l'organisation (Burgelman, 1983), il semble important de nous interroger sur leur distinction. Ces deux logiques d'action sont-elles réellement distinctes ? Quels sont les grands modèles de la littérature qui illustrent les différences entre ces deux logiques ?

Avant de nous focaliser sur les logiques entrepreneuriales et managériales, une approche par les éléments généraux de définition entre les deux champs d'étude est dans un premier temps privilégiée afin de tracer les contours des éléments de différenciation (1.1). Puis, nous nous interrogeons sur l'articulation et la cohérence entre les principaux modèles de différenciation des logiques entrepreneuriale et managériale afin d'affiner leurs critères de distinction (1.2).

1.1. Des définitions complémentaires et opposées

Les domaines d'étude de l'entrepreneuriat et du management présentent une superposition encore souvent discutée dans la littérature (Baker et Pollock, 2007 ; Barringer et Bluedorn, 1999 ; Dess, Lumpkin et McGee, 1999 ; Kickul et al., 2011 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Venkataraman et Sarasvathy, 2001). L'entrepreneuriat a couramment été associé au management, en considérant que l'acte entrepreneurial pourrait être une décision relevant du management stratégique (Hitt et al., 2001 ; Zahra et Dess, 2001). **De même, certains auteurs ont considéré que l'attitude entrepreneuriale était construite autour de l'esprit d'initiative, l'attitude managériale faisant quant à elle référence à l'instrumentation et la rationalisation de ces initiatives** (Julien et Marchesnay, 1996 ; Verstraete, 2002). Ainsi, Shane et Venkataraman (2000), qui constatent que la frontière entre entrepreneuriat et management stratégique reste très floue, commencent à en définir quelques aspects (Tableau

⁴ Nous mobilisons, ici, la notion de logique d'action qui s'apparente à la combinaison entre les motivations et les prises de décisions pour la gestion de l'organisation (Amblard et al., 2005). Cette notion sera approfondie dans le deuxième chapitre qui s'intéresse plus particulièrement aux motivations qui conduisent à la prise de décisions durables au sein des PME.

2). Afin d’approfondir ces éléments de distinction, nous nous penchons sur les grandes définitions de l’entrepreneuriat (1.1.1) puis sur les définitions du management (1.1.2).

TABLEAU 2 : DIMENSIONS DE DISTINCTION DE L’ENTREPRENEURIAT ET DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

	Entrepreneuriat	Management stratégique
Perception des résultats	Nombreux (performance, identification et saisie des opportunités, retombées sociales, etc.)	Centrés sur la performance
Contexte d’atteinte des objectifs	Ne nécessite pas l’existence de l’entreprise	Existence formelle de l’entreprise
Performance relative	Aux choix de l’individu	À d’autres entités
Principal objectif	Identifier et exploiter les opportunités	Développer et maintenir l’avantage concurrentiel
Activités	Beaucoup d’activités non stratégiques	Activités uniquement stratégiques

Adapté de Shane et Venkataraman (2000)

1.1.1. L’entrepreneuriat

En raison de sa transdisciplinarité l’entrepreneuriat ne trouve encore aujourd’hui que peu de consensus sur sa définition (Busenitz et al., 2014 ; Hansen, Shrader et Monllor, 2011 ; Moroz et Hindle, 2012 ; Short et al., 2010). **Malgré tout, la littérature semble s’accorder pour articuler l’entrepreneuriat autour de la saisie d’opportunités** (Messeghem et Sammut, 2011) **et du paradigme de l’opportunité** (Busenitz et al., 2014 ; Chabaud et Messeghem, 2010). La notion d’opportunité a été introduite par Schumpeter (1934). Selon lui, l’entrepreneuriat se définit à travers la notion d’innovation qui conduit à la croissance économique. Ainsi, d’après cet auteur, l’entrepreneur doit « réformer ou révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité *technique inédite (production d’une nouvelle marchandise, ou nouvelle méthode de production d’une marchandise ancienne, ou exploitation d’une nouvelle source de matières premières ou d’un nouveau débouché ou réorganisation d’une branche industrielle, et ainsi de suite)* » (Schumpeter, 1979, p. 132). Ici, l’entrepreneur en innovant pour saisir une opportunité s’inscrit dans une logique de destruction créatrice qui amène le marché à se déséquilibrer. La destruction créatrice a été définie par Schumpeter (1979, p. 83) comme « le *processus d’une mutation industrielle qui révolutionne incessamment la structure économique de l’intérieur, en détruisant incessamment l’ancienne, et en créant incessamment une nouvelle.* » Ce phénomène est l’inverse de celui présenté par Kirzner (1997) où cette fois

l'entrepreneur utilise les déséquilibres du marché comme opportunité d'affaires. Ainsi, il faudra séparer les pensées Schumpétérienne et Kirznérienne lorsqu'il sera question d'opportunités liées aux déséquilibres des marchés (Chabaud et Messeghem, 2010). Cette double approche nous permet de mettre en évidence l'importance des opportunités et de leur définition pour l'organisation de l'entrepreneur et pour l'environnement qui l'entoure.

L'opportunité comme élément fondamental de l'entrepreneuriat est souvent associée à la création d'entreprises ; comme le soulignent Julien et Marchesnay (1996, p. 63) en définissant l'entrepreneur « *reconnu comme tel lorsqu'il crée ou reprend une entreprise à partir d'une idée. En tirant parti des ressources disponibles dans son milieu, l'innovation lui permet de saisir une opportunité sur le marché.* » Cependant, l'opportunité en entrepreneuriat peut aussi être associée avec la saisie de nouvelles opportunités comme nous le présente la définition de Stevenson et Jarillo (1990, p. 23) : « *L'entrepreneuriat est le processus de création ou de saisie d'une opportunité indépendamment des ressources actuellement contrôlées.* » Les opportunités y sont envisagées comme « une situation future désirable et faisable » (Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990, p. 23). Par conséquent, la saisie d'opportunités n'est pas seulement assimilée à la création d'entreprises (Covin et Slevin, 1991), et nous permet de faire référence à l'intrapreneuriat aussi appelé corporate entrepreneurship (Bygrave et Hofer, 1991 ; Pinchot et Golding, 1986). **Ainsi, la saisie d'opportunités pour la création d'une entreprise ou le développement d'une entreprise déjà existante amènera à la création de valeur pour l'organisation, et ce, principalement au travers de l'innovation** (Bruyat et Julien, 2001 ; Kirzner, 1997 ; Schumpeter, 1934 ; Shane, 2000 ; Shane et Venkataraman, 2000). Grâce à l'exploitation et la saisie d'opportunités, l'organisation dégagera de **potentiels avantages concurrentiels** (Hitt et al., 2001 ; Ireland, Hitt et Sirmon, 2003). Nous retrouvons également dans la littérature une approche processuelle de la saisie d'opportunités grâce au processus entrepreneurial avec l'identification, l'évaluation et l'exploitation (Shane et Venkataraman, 2000). Au travers de ce processus, **l'entrepreneur optimisera ses retombées, et donc sa performance, lui permettant de tirer des revenus des opportunités exploitées** (Venkataraman, 1997).

Pour définir l'entrepreneuriat, nous souhaitons choisir une approche qui regroupe les différents éléments de définition que nous avons relevés. **Fayolle et Verstraete (2005) proposent de retenir quatre paradigmes forts pour le définir : la création de la valeur, les opportunités d'affaires, l'innovation et la création d'organisations.** La suite du

développement se base uniquement sur les entreprises déjà existantes, nous ne mobiliserons donc pas le paradigme de la création d'organisations.

1.1.2. *Le management*

Le management⁵, désigné à l'époque par Henri Fayol, un de ses pères fondateurs, par le terme administration, était défini comme : « la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle » (Fayol, 1916, pp. 10-11). Cette définition est encore reprise aujourd'hui, bien qu'adaptée autour de la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle (Thiéart, 2017). **Le management est donc une façon méthodique de gérer une organisation.**

La première étape de cette gestion méthodique de l'organisation passe par une prise de décisions stratégiques échafaudée sur le long terme (Helfer, Kalika et Orsoni, 2004). Cette phase stratégique est menée dans le cadre du management stratégique. Ces décisions stratégiques consistent en premier lieu à construire une ou plusieurs perspectives à atteindre (Bowman, Singh et Thomas, 2006 ; Wright, Kroll et Parnell, 1996). Le management est ainsi mené pour servir différents objectifs de profits (Makadok et Coff, 2002) et plus généralement des objectifs de performance (Chakravarthy et White, 2006 ; Porter, 1996). C'est au travers des méthodes, principes, techniques et modèles de management mis en place dans l'organisation que celle-ci maintient et améliore son avantage compétitif (Hitt et al., 2012 ; Ionescu et Grigore, 2016). Afin d'aboutir à des choix stratégiques pertinents pour la performance de l'entreprise, le management doit se concentrer sur son environnement interne et externe (Bracker, 1980 ; Jemison, 1981). Cette analyse de l'environnement permet à l'organisation de déterminer et mettre en œuvre ses décisions stratégiques pour évaluer les inputs à engager et les outputs éventuels qu'elle pourra tirer (Jemison, 1981 ; Wright, Kroll et Parnell, 1996). Une bonne écoute de son environnement pousse aujourd'hui de **nouvelles réflexions autour des parties prenantes**, en invitant l'entreprise à s'y intéresser et à potentiellement développer des réponses à leurs attentes, ce qui est source de création de valeur (Freeman et McVea, 2001). Non seulement le management est dépendant de ses parties prenantes, mais il est également indissociable de la gestion des ressources et peut être défini au travers de la gestion raisonnée de celles-ci (Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et

⁵ Pour la suite de notre étude, lorsque le terme management sera utilisé, celui-ci fera référence au management en général (stratégique, tactique et opérationnel). Lorsque nous ferons référence à un type de management en particulier, celui-ci sera spécifié.

Jarillo-Mossi, 1990). **Ainsi, le management peut être considéré comme un ensemble d'actions permettant de gérer les moyens humains et matériels pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise** (Bracker, 1980).

Un des principaux objectifs du management stratégique est de **dégager un avantage compétitif pour l'entreprise** (Porter, 1989 ; Teece, 2007). La capacité de l'organisation à dégager cet avantage compétitif va être déterminée par sa gestion des ressources et compétences, au cœur de la RBV (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Wernerfelt, 1984). En effet, les organisations disposent d'une variété de ressources : financières, physiques, humaines, organisationnelles, etc. (Barney, 1991), qui constituent autant de ressources spécifiques de l'entreprise (Barney, 1991 ; Barney, Wright et Ketchen, 2001 ; Grant, 1996). Si elles sont attribuées sagement aux bons objectifs (Hamel et Prahalad, 1993), ces ressources seront à l'origine d'avantages compétitifs. Ainsi, celles-ci devront être justement allouées pour répondre aux opportunités offertes par l'organisation ou le marché (Cockburn, Henderson et Stern, 2000).

Le management stratégique se définirait donc comme une analyse de l'environnement interne et externe et une formulation de stratégies afin de gérer les ressources pour développer l'avantage concurrentiel de l'organisation et atteindre ses buts (Cox et al., 2012). Cette définition du management nous servira de base dans la suite de notre travail sur l'aspect stratégique.

Le management stratégique établit ainsi les plans de l'organisation en fixant les objectifs et les grands axes de développement de l'organisation. Cependant pour que le potentiel découvert au travers des décisions stratégiques soit exploité, il est essentiel de développer un management opérationnel et tactique réfléchi et adapté dans son entreprise (Martinet, 1988). En effet, le management tactique représente l'interprétation pratique à moyen terme des décisions stratégiques prises sur le long terme par le management stratégique. Le management opérationnel se retrouve quant à lui, dans la transcription à court terme de ces décisions. Le management opérationnel et tactique est donc centré autour de l'animation des ressources humaines de l'entreprise (Ramond, 2017). Le but est ici de préparer et de distribuer les tâches aux salariés afin d'atteindre les objectifs fixés par le management stratégique (Kotler, Berger et Bickhoff, 2010).

À la suite de l'analyse critique des différentes définitions de l'entrepreneuriat et du management, nous constatons que **ces deux logiques présentent des objectifs communs tels que la recherche de performance, la création de valeur et d'avantages concurrentiels**. Nous avons vu que le management stratégique était souvent croisé avec l'entrepreneuriat (Barringer et Bluedorn, 1999 ; Hitt et al., 2001 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Zahra et Dess, 2001) et semble présenter les mêmes finalités. Toutefois, c'est leur mise en application stratégique qui permet de les distinguer, **l'entrepreneuriat passant plutôt par la saisie d'opportunités et le management stratégique par la gestion des ressources**. Nous retrouvons ainsi une partie des résultats soulignés par Shane et Venkataraman (2000) (Tableau 2). Nous allons voir, dans le point suivant, que ce sont sur ces voies de différenciation que la littérature s'est appuyée pour construire des modèles et échelles de référence pour détecter les caractéristiques des logiques entrepreneuriales et managériale. L'opérationnalisation (management tactique et opérationnel) découlant des décisions stratégiques, elle ne semble pas représenter un élément déterminant dans la distinction entre le management et l'entrepreneuriat, mais représente un principe indissociable de ces deux logiques (Shepherd et Patzelt, 2013).

1.2. Les modèles de référence

Afin de faciliter la différenciation entre logique entrepreneuriale et managériale, la littérature s'est attelée à la construction de modélisations et d'échelles qui définissent et mesurent la représentation de l'entrepreneuriat dans les organisations. Dans cette section, nous abordons dans un premier temps l'orientation entrepreneuriale reconnue comme l'outil de référence pour l'évaluation de la dynamique entrepreneuriale de l'entreprise au niveau stratégique (Covin et Wales, 2012) (1.2.1). Dans un second temps, nous nous intéressons au modèle de Stevenson (Stevenson, 2000 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990), dont l'application se décline de la stratégie à l'opérationnalisation des concepts, permettant de faire la différence entre management entrepreneurial (logique entrepreneuriale) et management administratif (logique managériale) (1.2.2).

1.2.1. L'orientation entrepreneuriale

L'orientation entrepreneuriale (OE) est un concept clé qui fait référence aux processus, pratiques, prises de décisions et à l'état d'esprit qui mènent à des entrées sur de nouveaux marchés ou le développement de nouveaux produits (Lumpkin et Dess, 1996). Cet outil permet d'évaluer la dynamique entrepreneuriale de l'entreprise (Miller et Friesen, 1982),

permettant ainsi de **contribuer à l’approfondissement du concept de logique entrepreneuriale. L’orientation entrepreneuriale est aussi utilisée pour les prises de décision et la mise en pratique d’actions au niveau managérial** (Bachmann, Engelen et Schwens, 2016 ; Barringer et Bluedorn, 1999 ; Hsu et al., 2014 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Shin, Collier et Wilson, 2000), montrant également son importance pour la logique managériale en faisant une ressource clé pour cette recherche.

Au départ, l’orientation entrepreneuriale est appréciée sous trois dimensions : la propension à innover, la propension à prendre des risques et la propension à anticiper – ou proactivité (Covin et Slevin, 1989 ; Miller, 1983 ; Miller et Friesen, 1982). Il paraît intéressant d’approfondir chacune de ces dimensions afin de bien comprendre l’orientation entrepreneuriale et son usage.

Propension à innover : l’innovation fait partie intégrante du processus entrepreneurial (Schumpeter, 1979). Ce concept d’innovation souligne que l’entrepreneuriat se base sur le développement d’idées nouvelles, qu’elles soient de ruptures ou incrémentales. Par innovation, il n’est pas uniquement entendu les innovations en termes de produits ou de services, mais également les innovations dans la gestion, la stratégie ou les autres disciplines de l’entreprise, pourvu que celles-ci représentent un apport positif pour l’organisation (Gartner, 1990 ; Shane, 2000 ; Shane et Venkataraman, 2000). L’innovation est, elle aussi, un élément important du management stratégique grâce à sa capacité à créer des avantages compétitifs (Ahuja et Katila, 2004 ; Bruyat et Julien, 2001).

Propension à prendre des risques : le risque, comme l’innovation, est une des premières associations faites à l’entrepreneuriat (Covin et Slevin, 1989 ; Miller, 1983). Venkataraman (1997) voit le risque comme la tendance des managers à supporter les projets dont les retombées sont incertaines. Cette prise de risque se rapproche de la recherche d’opportunités ; elle se définit comme l’exécution des décisions et actions menées sans considération des ressources disponibles (Stevenson, 2000 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990). Elle se retrouve également dans la capacité des entrepreneurs à réagir rapidement aux décisions stratégiques et aux incertitudes (Bygrave et Hofer, 1991 ; Mintzberg, 1973).

Propension à anticiper : ce critère fait référence à la prise en main des opportunités du marché par l’entreprise dans le but de façonner l’environnement, lui permettant ainsi d’influencer les tendances et de créer de la demande (Lumpkin et Dess, 1996). À l’inverse, les

organisations qui sont dans une dynamique d'adaptation à leur environnement seront dans la réaction (Mintzberg, 1973).

Lumpkin et Dess (1996) ont souhaité agrémenter ces dimensions historiques avec deux éléments supplémentaires : l'agressivité compétitive et l'autonomie. Celles-ci permettent d'approfondir l'orientation entrepreneuriale et d'offrir des éléments complémentaires pour la différenciation entre l'entrepreneuriat et le management. Cependant, ces deux nouvelles dimensions n'ont pas montré une pertinence suffisante quant à leur opérationnalisation pour les études empiriques (George et Marino, 2011). À ce titre, celles-ci sont présentées ici pour enrichir l'argumentation conceptuelle autour de l'orientation entrepreneuriale et des logiques d'action.

Aggressivité compétitive : c'est la capacité de l'entreprise à challenger ses concurrents afin de maximiser sa position et de dépasser ses concurrents sur le marché (Lumpkin et Dess, 1996). L'agressivité compétitive est une réponse apportée aux menaces de l'environnement, elle peut se matérialiser à travers l'entrepreneuriat. La valeur créée par l'entrepreneuriat permettra d'appuyer la pression concurrentielle de l'organisation (Covin et Slevin, 1989).

Autonomie : elle fait référence à l'indépendance des actions permettant de mener à bien une idée ou une vision. Elle se représente par une auto-direction de la saisie de ses opportunités, malgré la disponibilité des ressources, les actions des concurrents et les considérations internes à l'organisation (Lumpkin et Dess, 1996).

L'orientation entrepreneuriale présente les points importants pour l'analyse de l'entrepreneuriat et du management à **un niveau stratégique** (Messeghem et Sammut, 2011). En effet, elle étudie de manière générale les grands choix stratégiques de l'entreprise vis-à-vis des opportunités et de son environnement. **Cette impulsion stratégique expliquée par une orientation entrepreneuriale forte, devrait expliquer l'adoption d'une logique entrepreneuriale en faisant référence à l'innovation et aux caractéristiques articulées autour de la recherche et de la saisie d'opportunités. À l'inverse, une orientation entrepreneuriale faible semblerait souligner une prise de décision influencée par la logique managériale.** Afin d'approfondir ces deux logiques, le modèle de Stevenson (2000) est favorable à **une approche plus explicite de leurs différences** (Messeghem et Sammut, 2011).

1.2.2. Modèle d'opposition des logiques entrepreneuriales et managériales

Stevenson et Jarillo (1990) opposent la logique entrepreneuriale⁶ et la logique managériale. Les auteurs présentent une opposition entre la saisie d'opportunités, sans tenir compte des ressources disponibles pour la logique entrepreneuriale, et la planification et contrôle des ressources dans l'exploitation de l'organisation pour la logique managériale.

Ce modèle, initialement développé par Stevenson (2000), comptait six dimensions. Il a ensuite été complété par Brown et al. (2001) avec les dimensions de l' « Orientation de la croissance » et de la « Culture entrepreneuriale », traitées de manière sous-jacente dans le modèle initial. Ces huit dimensions couvrent la logique entrepreneuriale et managériale de l'approche stratégique à l'approche opérationnelle, permettant ainsi une approche globale dans l'interprétation de ces deux logiques. Celles-ci sont présentées dans le Tableau 3.

Une analyse de chacune de ces dimensions permettra d'avoir **une vision plus approfondie de la différence entre logique entrepreneuriale et managériale**. Les six dimensions originelles développées par Stevenson (Stevenson, 2000 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990) sont ici présentées :

Orientation stratégique : elle est centrée autour de la notion d'opportunités. Toutefois, dans la logique entrepreneuriale, l'ensemble des opportunités est à saisir et les ressources nécessaires à leur exploitation sont cherchées a posteriori (Brown, Davidsson et Wiklund, 2001). Pour la logique managériale, ce sont les ressources de l'organisation qui déterminent les opportunités à poursuivre.

Émergence de l'opportunité : cette dimension découle de l'orientation stratégique en présentant la logique entrepreneuriale comme impulsant un engagement et un désengagement très rapidement vis-à-vis des opportunités. Alors que la logique managériale, quant à elle, semble inciter une analyse de la situation avant l'action.

Processus d'engagement des ressources : dans une logique entrepreneuriale, le but est d'optimiser la création de valeur tout en minimisant les ressources. L'engagement des ressources sera progressif afin de modérer le risque à chaque étape (Brown, Davidsson et

⁶ Initialement, les auteurs faisaient référence au management entrepreneurial et au management administratif. Le management entrepreneurial fait référence à la saisie d'opportunités et s'apparente à la logique entrepreneuriale. Le management administratif lui se définit par la gestion des ressources de l'entreprise, et à ce titre à la logique managériale.

Wiklund, 2001). Cette dynamique d'engagement des ressources, et donc de saisie des opportunités, pourrait se rapprocher de la logique effectuale qui implique des prises de décisions, malgré une part importante d'incertitude (Read et al., 2009 ; Sarasvathy, 2001, 2004). Dans la logique managériale, l'engagement des ressources en amont s'apparente plus à un investissement sur le long terme. Celui-ci rappelle la logique causale qui élabore un but en cohérence avec ce que l'on souhaite investir pour en minimiser les risques (Sarasvathy, 2001).

Contrôle des ressources : la logique entrepreneuriale est plus intéressée par le contrôle des retombées de l'engagement des ressources, plutôt que par la capacité de l'organisation à détenir des ressources. Ainsi, dans une logique entrepreneuriale, il sera souvent nécessaire d'utiliser des ressources externes à l'organisation (Brown, Davidsson et Wiklund, 2001). En revanche, pour la logique managériale, la gestion des ressources internes et externes est au cœur de l'attention.

Structure de management : pour l'adoption d'une logique entrepreneuriale, les structures hiérarchiques plates sont privilégiées afin d'encourager la recherche et la saisie d'opportunités à tous les niveaux de l'organisation (Brown, Davidsson et Wiklund, 2001). Dans une logique managériale, la structure sera plus rigide et plus clairement définie autour d'une hiérarchie.

Système de récompense et de compensations : dans la logique entrepreneuriale, l'objectif est de créer de la valeur ; le système de récompense sera ainsi fondé sur la contribution des individus à cette création de valeur. Pour la logique managériale, la récompense se fera en fonction du niveau de ressources contrôlées par l'individu, à savoir ses responsabilités et son ancienneté.

Deux dimensions complémentaires sont traitées en filigrane et ont été formalisées par Brown et al. (2001) :

Orientation de la croissance : la logique entrepreneuriale serait faite pour favoriser la recherche d'une croissance rapide de l'organisation. La logique managériale incite également la recherche de la croissance, mais son approche reste essentiellement contrôlée avec une croissance progressive, permettant de limiter les risques. Ce raisonnement des auteurs peut être nuancé en évoquant les différentes typologies d'entrepreneurs, qui présentent des profils entrepreneuriaux variés, comme l'entrepreneur indépendant motivé par la flexibilité (Hernandez, 2001 ; Jayawarna, Rouse et Kitching, 2013 ; Laufer, 1975) et l'entrepreneur artisan motivé par la nature de son travail (Bellanca et Colot, 2014 ; Hernandez, 2001 ; Lafuente et Salas, 1989). Ceux-ci sont moins orientés vers une croissance soutenue que des

entrepreneurs de croissance (Hernandez, 2001 ; Laufer, 1975) ou des entrepreneurs managers (Hernandez, 2001 ; Jayawarna, Rouse et Kitching, 2013 ; Lafuente et Salas, 1989 ; Laufer, 1975).

Culture entrepreneuriale : dans la logique entrepreneuriale, une nouvelle fois, la culture entrepreneuriale a pour vocation la saisie du plus grand nombre d'opportunités, tandis que pour l'adoption d'une logique managériale, la culture est très largement liée aux ressources détenues par l'organisation.

TABLEAU 3 : MODELE ADAPTE DE STEVENSON (2000) ET DIMENSIONS COMPLEMENTAIRES DE BROWN ET AL. (2001)

	Logique entrepreneuriale	Caractéristique	Logique managériale
STRATÉGIQUE	Motivée par la saisie d'opportunités	Orientation stratégique	Motivée par les ressources couramment contrôlées
	Engagement rapide	Engagement dans l'opportunité	Évolutionnaire sur une longue durée
	De nombreux niveaux avec une exposition minimale à chaque niveau	Processus d'engagement des ressources	Une seule étape avec un engagement complet
	Utilisation épisodique ou location des ressources nécessaires	Contrôle des ressources	Processus ou recrutement des ressources nécessaires
OPÉRATIONNELLE ET TACTIQUE	Plate avec de nombreux réseaux informels	Structure de management	Hierarchique
	Fondé sur la valeur et sur l'équipe	Système de récompense et de compensation	Fondé sur la ressource, la promotion et l'individualisation
STRATÉGIQUE	La croissance rapide est une priorité essentielle : le risque est accepté pour atteindre la croissance	Orientation de la croissance	Sûre, douce et stable
OPÉRATIONNELLE ET TACTIQUE	Promouvoir une large recherche d'opportunités	Culture entrepreneuriale	La recherche d'opportunités est limitée par les ressources contrôlées : l'échec est sanctionné

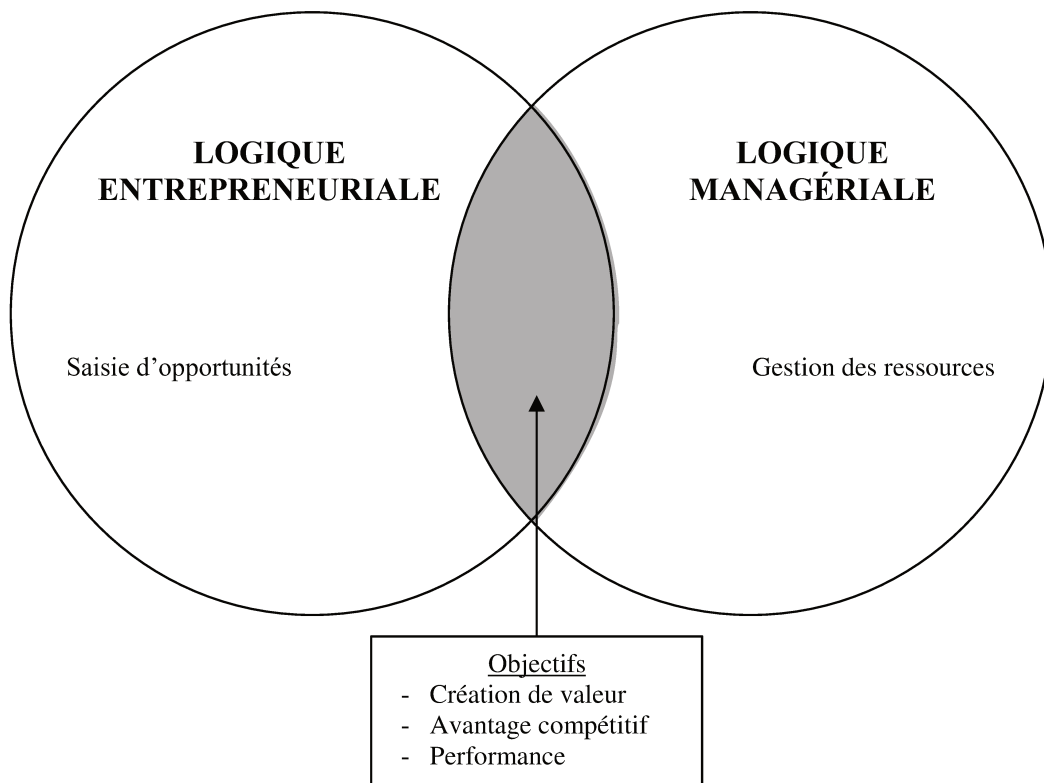
Au regard de ce modèle, **la logique entrepreneuriale peut être définie comme incitant la saisie d’opportunités pouvant dépasser les ressources disponibles.** En articulant la logique entrepreneuriale autour de la saisie d’opportunités, nous retrouvons une opérationnalisation de l’orientation entrepreneuriale. La recherche permanente d’opportunités pour l’entrepreneur est témoin d’une proactivité qui vise à faire évoluer le marché et à anticiper ses attentes. La propension à innover de l’entrepreneur est également sollicitée. En effet, pour saisir les opportunités, l’entrepreneur devra faire preuve d’une bonne capacité d’innovation, étant donné qu’il s’engage dans les opportunités sans prêter attention aux ressources disponibles – ce qui représente une forte prise de risque pour l’entrepreneur.

La logique managériale quant à elle, se voit plutôt définie comme incitant une saisie d’opportunités en rapport avec la gestion raisonnée des ressources de l’entreprise, avec une organisation articulée de façon à limiter les risques pris par l’entreprise. Ainsi, au regard de l’orientation entrepreneuriale, la logique managériale ne semble pas présenter de critères relevant de la propension à innover, anticiper et à prendre des risques.

Conclusion :

À l’issue de cette étude des définitions globales de l’entrepreneuriat et du management, et des modèles de référence, nous sommes en mesure de présenter les éléments clés de distinction entre ces deux logiques et les points qui apparaissent encore communs à celles-ci (Figure 2). En définitive, la saisie d’opportunités est l’élément fondateur de la définition de l’entrepreneuriat, et la gestion des ressources, celui du management. En revanche, la saisie d’opportunités se retrouve dans la logique managériale et réciproquement la gestion des ressources est présente dans la logique entrepreneuriale. Les objectifs communs (création de valeur, avantage compétitif, performance) poursuivis par ces deux logiques s’y ajoutent.

FIGURE 2 : ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DES LOGIQUES ENTREPRENEURIALE ET MANAGÉRIALE



2. La saisie d'opportunités face à la gestion des ressources

Comment bien différencier les logiques d'action adoptées dans les points précédemment relevés ? Comment bien distinguer la logique entrepreneuriale de la logique managériale ? Nous avons vu que **les logiques entrepreneuriales et managériales, bien que présentant des principes fondateurs différenciés, montrent des éléments d'analyse communs qui peuvent créer des confusions**. En effet, au regard du modèle de Stevenson (2000) et de la littérature, la notion de saisie d'opportunités dans un but de profit est commune aux deux logiques (Shane et Venkataraman, 2000). Le constat est le même pour la gestion des ressources qui permet de définir la logique managériale, celle-ci restant un élément important dans la description de l'entrepreneuriat (Hitt et al., 2001). De plus, les objectifs poursuivis par ces deux logiques peuvent être communs (la création d'emplois, l'accumulation de richesses et la croissance et le dynamisme économique) et peuvent prêter à confusion (Baker et Pollock, 2007).

Nous cherchons ainsi à expliciter ces éléments de confusion entre les deux logiques d'action. Dans un premier temps, nous éclaircissons la saisie d'opportunités en entrepreneuriat et en management (2.1). Puis, nous nous attardons sur la gestion des

ressources (2.2). Finalement, nous abordons les buts recherchés par ces deux logiques et les différences quant à leur mise en application (2.3).

2.1. La saisie d'opportunités

La littérature ne présente pas de consensus quant à la terminologie retenue pour parler des opportunités (Casanova, 2016) – nous avons décidé d'utiliser le terme « saisie d'opportunité ». Il a été vu précédemment que le rapport à la saisie de l'opportunité était un des éléments fondamentaux de la définition de la logique entrepreneuriale (Busenitz et al., 2014 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990 ; Venkataraman, 1997). Cependant, Stevenson (1985, 1990, 2000) évoquait également, de manière secondaire, les opportunités dans la logique managériale. **Il est décrit que dans une logique entrepreneuriale, la saisie de ces opportunités dépend d'une recherche active et fondamentale pour l'organisation. Alors que la logique managériale relève d'une saisie d'opportunités très modérée et en lien avec l'efficacité et l'efficience de l'organisation.** Nous nous attachons donc dans cette partie à distinguer clairement l'approche principale de l'opportunité pour la logique entrepreneuriale et l'approche secondaire pour la logique managériale.

Les auteurs font parfois référence spécifiquement aux opportunités entrepreneuriales (Companys et McMullen, 2007 ; Shane et Venkataraman, 2000) qui se définissent de façon large comme des situations dans lesquels de nouveaux biens ou services, matières premières et méthodes d'organisation, peuvent être introduits et vendus à un prix supérieur à leur coût de production (Companys et McMullen, 2007 ; Kirzner, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000). Ces opportunités entrepreneuriales s'opposent aux opportunités du marché qui, elles, se définissent comme un gain dans la production de produits ou services, matières premières et méthodes d'organisation existantes, et sont orientées vers un objectif de profit (Companys et McMullen, 2007 ; Shane et Venkataraman, 2000). Ces opportunités de marché relèveraient d'une méthode d'optimisation plutôt que d'une nouvelle relation moyens-fin⁷ (Kirzner, 1997). **Ainsi, les opportunités poursuivies dans une logique entrepreneuriale relèveront plus de la nouveauté, alors que les opportunités dans une logique managériale se référeront plus à une adaptation des méthodes de gestion et seraient donc des opportunités de marché.**

⁷ Concept développé par Weber (1947) mettant en relation les actions mises en place par l'organisation pour atteindre un objectif donné.

Les opportunités entrepreneuriales proviendraient, selon Dean et McMullen (2002), de défaillances du marché (market failures) qui sont créées par des blocages dans les échanges. Les auteurs présentent différentes formes de défaillances du marché :

- Exploitation d'information : l'entrepreneur cherche et utilise des savoirs peu ou pas répandus.
- Destruction du monopole : l'entrepreneur cherche des développements technologiques ou des actions légales pour détruire le monopole du marché.
- Privation du bien public : l'entrepreneur établit un droit de propriété et d'exclusivité sur une technologie.
- Capture d'externalité : l'entrepreneur saisit les externalités comme la possibilité d'apposer des droits de propriété, la réduction des coûts, la promotion des produits, etc.
- Élimination des subventions : l'entrepreneur peut chercher à contrer les subventions faites à certaines industries en créant de nouvelles entreprises.

Les opportunités se créent ainsi autour des caractéristiques du marché (Verheul et al., 2002) et de ses défaillances (Dean et McMullen, 2002). Pour saisir ces opportunités, l'entrepreneur pourra développer de nouveaux produits ou services, en fonction de l'évolution des consommateurs, incitant l'entreprise à adopter une dynamique proactive. Il pourra également améliorer son système de production ou innover dans ses processus de production. Les opportunités entrepreneuriales se retrouvent également dans la capacité de l'entreprise à prendre des risques et à pénétrer les nouveaux marchés avec ses produits ou services déjà existants (Verheul et al., 2002).

Nous constatons ainsi que les opportunités entrepreneuriales demandent plus d'innovations et plus de prises de risque que les opportunités qui peuvent être saisies au travers de la logique managériale. En effet, les opportunités de marché saisies à un niveau managérial sont plus modérées et apparaissent lors de la planification des actions de l'organisation et de la gestion de ses ressources (Stevenson et Gumpert, 1985).

2.2. La gestion des ressources

Nous venons d'aborder la notion fondatrice de la logique entrepreneuriale qui se retrouvait dans la logique managériale. Nous passons à présent à la gestion des ressources qui, nous l'avons vu, constitue la base de notre définition de la logique managériale et qui peut exister dans l'autre logique. En effet, la gestion des ressources est un point essentiel au

management de l'organisation et aux décisions d'ordre entrepreneurial. C'est au travers d'une bonne gestion de celles-ci que l'entreprise pourra obtenir un avantage compétitif et optimisera sa création de valeur (Sirmon, Hitt et Ireland, 2007).

Comme nous l'avons relevé, la logique entrepreneuriale se définit par la saisie d'opportunités sans prêter attention aux ressources disponibles (Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990). Les démarches entrepreneuriales nécessitent pourtant des ressources pour être menées à bien. Ainsi, il est courant de retrouver des entrepreneurs ne possédant pas les ressources nécessaires. Afin de répondre à ce problème, l'organisation aura deux possibilités : chercher des ressources provenant généralement de l'extérieur, via d'autres personnes ou institutions (Venkataraman, 1997), ou saisir des opportunités présentant un défi supplémentaire en ne demandant que peu de ressources (Baker et Nelson, 2005). L'entrepreneur aura donc pour mission de récupérer et d'agencer ses ressources en fonction des opportunités qu'il souhaite saisir (Alvarez et Barney, 2004 ; Venkataraman, 1997). C'est la coordination de toutes ces ressources qui amènera l'organisation à dégager des revenus (Alvarez et Barney, 2004). En outre, ce sont les ressources disponibles qui limitent l'innovation ; un processus de sélection des innovations devra être mis en place vis-à-vis des ressources disponibles (temps, énergie et argent) pour saisir les opportunités (Cooper, 2013). De surcroît, dans une logique entrepreneuriale, la recherche et l'identification d'opportunités sont considérées comme une ressource ; tout comme la capacité de l'organisation à recombinaison ses ressources (Alvarez et Busenitz, 2001).

Nous avons vu que la gestion des ressources est importante en entrepreneuriat, et constitue un fondement de la définition de la logique managériale. Ainsi, la gestion des ressources est un des grands sujets qui intéresse les chercheurs en management (Baker et Pollock, 2007). En effet, la RBV est une théorie couramment utilisée pour étudier le management pour l'identification des ressources (Barney, Ketchen et Wright, 2011 ; Priem et Butler, 2001). Ces ressources identifiées, il est alors essentiel de gérer les groupes qui apportent ces ressources pour assurer la pérennité et la survie de l'entreprise (Pfeffer et Salancik, 1978). C'est au travers du contrôle et de la négociation que l'organisation maintiendra un niveau stable de ressources et réduira l'incertitude de son environnement. L'ensemble de ces éléments permet de garantir la stabilité et la légitimité de l'entreprise (Pfeffer et Salancik, 1978). De plus, la gestion des ressources représente un point primordial de l'avantage compétitif et de la formulation de stratégies de la part de l'entreprise (Barney, 1991).

Nous observons à l'issue de l'étude de la gestion des ressources que celle-ci est appréhendée de manière bien distincte entre les deux logiques. **En effet, pour la logique managériale, la gestion des ressources forme la base de toute la stratégie de l'entreprise et représente un élément fondamental de son bon fonctionnement. Dans une logique entrepreneuriale, l'entreprise mobilisera ses ressources au gré des opportunités qu'elle aura décidé de saisir. La gestion des ressources constitue ainsi un outil pour l'organisation.**

2.3. Les objectifs communs

Lorsque nous avons étudié les définitions et modèles fondamentaux permettant la différenciation, nous avons pu constater que les objectifs de ces deux logiques sont communs. Ce sont ces finalités communes que nous analysons ici. Nous retrouvons la création de valeur (2.3.1), le développement d'avantages compétitifs (2.3.2) et finalement la recherche de performance (2.3.3). Chacun de ces points est traité en présentant d'un côté la logique entrepreneuriale et de l'autre la logique managériale.

2.3.1. La création de valeur

La création de valeur se définit comme « *l'action d'obtenir des revenus (définis de façon large comme financiers, sociaux ou personnels) qui dépassent le total des coûts (pouvant inclure ou non les rendements moyens d'un secteur particulier) associés avec cette acquisition* » (Bamford, 2015, p. 1). La création de valeur serait donc entendue comme la valeur économique et non économique issue d'un échange (Bruyat et Julien, 2001). Dans cette dynamique, la valeur créée par l'entreprise peut être partagée avec la société dans son ensemble. Ainsi, l'entreprise en créant de la valeur pour elle-même créera de la valeur pour la société au sens large (Porter et Kramer, 2011). Les objectifs des entreprises ne se focalisent dans ce cas plus uniquement sur le profit lorsqu'il est question de créer de la valeur. Les logiques entrepreneuriale et managériale étant concernées par la croissance et la création de valeur pour leurs consommateurs et le gérant de l'organisation (Ireland et Webb, 2007), ils font tous deux de la création de valeur un objectif commun.

La création de valeur est le fondement de la notion d'entrepreneuriat depuis que la destruction créatrice de Schumpeter (1934) a été introduite (Gartner, 1990). L'innovation au travers de la création d'un nouveau produit ou service, provoquera la création de valeur pour l'organisation (Kirzner, 1997 ; Schumpeter, 1934, 1979) et sera faite en réponse à une

opportunité. Il en découle que l'innovation comme la saisie d'opportunités, éléments essentiels de l'entrepreneuriat, sont créatrices de valeur pour l'organisation (Miles et Darroch, 2006).

Bien que la création de valeur soit l'un des piliers de l'entrepreneuriat, elle ne lui est pas exclusive. En effet, il sera possible de retrouver la création de valeur dans les différentes pratiques du management (Verstraete et Fayolle, 2005). Au travers de la création de valeur, la logique managériale pourra anticiper les problèmes venant des consommateurs, fournisseurs, ou encore des autres entreprises grâce à de nouvelles connaissances (Nickerson, Silverman et Zenger, 2007 ; Teece, 2007 ; Wernerfelt, 1984). De plus, comme le soulignent Ireland et Webb (2007), la logique managériale, qui induit une écoute attentive de ses groupes et de ses ressources, oriente sa création de valeur pour ses parties prenantes et le développement d'avantages compétitifs.

Nous avons vu que la création de valeur était étroitement liée à l'innovation et la saisie d'opportunités dans la logique entrepreneuriale. Celle-ci fait également, souvent référence aux avantages compétitifs dégagés à partir de l'attention portée aux parties prenantes. La création de valeur représente ainsi une charnière entre les points fondateurs des logiques entrepreneuriale et managériale.

2.3.2. L'avantage compétitif

Le cœur du management stratégique, et donc de la logique managériale, se retrouve autour de la création d'avantages compétitifs et de la création de richesses (Freeman et al., 2010). C'est grâce à un positionnement compétitif dans ses choix stratégiques que l'organisation sera en mesure d'influencer les aptitudes de l'entreprise à créer de la valeur et de la richesse pour ses parties prenantes (Ketchen, Ireland et Snow, 2007). Nous l'avons vu, la gestion des ressources est un élément clé pour la logique managériale. C'est au travers d'une gestion des ressources réfléchie et plus efficace que ses concurrents, que l'entreprise sera à même de dégager un avantage compétitif (Barney, 1991 ; Hooley, Broderick et Möller, 1998).

Nous avons parlé de la création de nouveaux produits ou services qui, comme nous l'avons souligné, sont associés à l'innovation. En innovant, les entrepreneurs créent de la valeur sur le marché en développant de nouveaux produits, processus et stratégies, permettant de mieux satisfaire les consommateurs (Covin et Miles, 1999). Par la manipulation et l'allocation innovante des ressources, la logique entrepreneuriale développera des méthodes difficilement imitables amenant à dégager un avantage compétitif pour l'organisation

(Alvarez et Busenitz, 2001). Ainsi, en percevant plus de valeur, les consommateurs identifieront l'entreprise comme présentant un avantage compétitif sur ses concurrents (Miles, 2005).

Nous venons de relever que la logique entrepreneuriale par l'innovation qu'elle impulse permet à l'organisation de développer de nouveaux avantages compétitifs. La logique managériale elle, se focalise sur ses résultats en termes de gestion des ressources au regard des concurrents et de l'environnement de l'organisation.

2.3.3. La performance

La performance est au cœur des problématiques stratégiques des entreprises (Combs, Crook et Shook, 2005 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986). La performance est souvent envisagée de manière économique dans un premier temps. Ces critères se basent sur des mesures qui relèvent de différents indices du type : efficacité, croissance, rentabilité, taille (Murphy, Trailer et Hill, 1996). La performance économique est considérée comme multidimensionnelle (Combs, Crook et Shook, 2005) avec un niveau organisationnel (Venkatraman et Ramanujam, 1986) et un opérationnel (Maltz, Shenhar et Reilly, 2003). Néanmoins, des dimensions non économiques existent, notamment grâce à l'évaluation de la performance réalisée du point de vue des parties prenantes (Harrison et Wicks, 2013). Avec les problématiques liées au développement durable qui se démocratisent, la RSE représente également un élément constitutif de la performance non économique que l'entreprise cherche à atteindre, au moyen de ses composantes qui sont source de motivation et de bénéfices (Carroll et Shabana, 2010). Kaplan et Norton (1992) présentent la méthodologie de Balanced Scorecard qui met en évidence le fait que la performance peut être observée en termes de finance, d'innovation et d'apprentissage, de perspectives internes ou encore d'image auprès des consommateurs et clients. **Ainsi, les indicateurs économiques et non économiques sont nombreux et la composition de ceux-ci dépendra du type de l'entreprise et de la direction qu'elle souhaite prendre.** À ce titre, les indicateurs et l'attention portée à la performance seront différents entre les logiques entrepreneuriale et managériale (Stevenson, 2000 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990).

Dans une perspective de logique entrepreneuriale, l'innovation est un élément déterminant pour la performance de l'entreprise (Hull et Rothenberg, 2008 ; Thornhill, 2006). L'organisation est reconnue pour sa capacité à dégager une meilleure rentabilité (Zahra et Covin, 1995). L'innovation est donc directement associée à la performance économique de

l'entreprise et à ses objectifs de développement interne et externe en matière de savoir et de saisie d'opportunités (Short et al., 2010). La logique entrepreneuriale présente aussi et surtout une performance non économique en mesurant l'atteinte de ses objectifs et la satisfaction de ses attentes. C'est en créant de nouveaux marchés, produits, technologies, ou autre, que les démarches, dans une logique entrepreneuriale, répondent aux attentes sociales de la société (Venkataraman, 1997). Ainsi, la logique entrepreneuriale a une performance concentrée autour des intérêts des individus qui mènent la démarche entrepreneuriale (Shane, 2012 ; Shane et Venkataraman, 2000). On y évaluera une performance se concentrant principalement sur la capacité de l'organisation à saisir des opportunités (Choi, Lévesque et Shepherd, 2008 ; Ireland et Webb, 2009).

Du côté de la logique managériale, la performance de l'organisation s'apprécie en comparaison de la concurrence et notamment au travers de la durabilité de ses avantages concurrentiels (Shane et Venkataraman, 2000 ; Venkataraman, 1997). De plus, la logique managériale observe la performance en rapport avec les ressources détenues par l'entreprise pour en évaluer leur gestion et leur accumulation (Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990). On retient ainsi des critères permettant de mesurer la réussite des affaires, avec des indicateurs tels que l'évolution du retour sur investissement (Return On Investment – ROI), des parts de marché, des ventes, etc. (Venkataraman et Ramanujam, 1986) Dans la logique managériale comme dans la logique entrepreneuriale, la performance sera influencée par les managers et les ressources humaines de l'organisation, dans les choix des critères et de leur interprétation (Verboncu et Corcodel, 2014)

Les deux logiques s'opposent ainsi dans leur façon d'envisager la performance. **La logique entrepreneuriale va naturellement associer la performance en rapport aux objectifs de saisie d'opportunités et aura recours à des indicateurs plus qualitatifs que les indicateurs économiques classiques (ROI), croissance des ventes et du chiffre d'affaires, etc.). Le management, quant à lui, est polarisé autour de la performance des ressources possédées et investies par l'entreprise.**

Conclusion :

Trois grands points de juxtaposition ont été identifiés entre les logiques entrepreneuriale et managériale (Tableau 4). Nous retrouvons une partie des constats faits dans le modèle de Stevenson avec une logique entrepreneuriale très polarisée autour de la *saisie d'opportunités, où la gestion des ressources s'adaptera aux besoins de l'entrepreneur*. Ces opportunités seront porteuses de création de valeur ; *l'innovation permettra à l'organisation de développer ses avantages compétitifs*, et les objectifs de performance seront développés au regard des opportunités choisies. Pour la logique managériale, la gestion des ressources, *qui est l'élément fondamental*, permettra de saisir des opportunités de marché en *fonction de ce qui est disponible et de ce qui peut être engagé par l'organisation*. Les objectifs de cette logique font appel, pour la création de valeur, aux parties prenantes. L'avantage compétitif se fait relativement à la concurrence, et les objectifs de performance se *construisent sur la base des ressources possédées par l'organisation*, et le développement de nouvelles ressources.

TABLEAU 4 : DIFFERENCES ENTRE LES POINTS DE JUXTAPOSITION POUR LES LOGIQUES ENTREPRENEURIALE ET MANAGERIALE

Logique entrepreneuriale	Point de juxtaposition	Logique managériale
Définition fondamentale	<i>Saisie d'opportunités</i>	Adaptation aux ressources
Opportunités de marché	Gestion des ressources	Définition fondamentale
	Objectif	
Inhérente aux opportunités	Création de valeur	Liée aux parties prenantes
<i>Lié à l'innovation</i>	Avantage compétitif	Lié aux concurrents
Inhérente à l'exploitation des opportunités	Performance	Liée aux ressources possédées

Conclusion de la section 1

Dans cette première section nous avons pu délimiter le périmètre propre à chacune des deux logiques d'action (Tableau 5).

TABLEAU 5 : SYNTHÈSE DE LA DÉFINITION DES LOGIQUES ENTREPRENEURIALE MANAGERIALE

	Logique entrepreneuriale	Logique managériale
Se fonde <i>principalement</i> sur...	la saisie d'opportunités	la gestion des ressources
... <i>en adaptant</i> ...	ses ressources	ses opportunités
Ses objectifs sont de créer de la <i>valeur</i> en...	exploitant les opportunités	écoutant ses parties prenantes
... <i>et de développer un avantage compétitif</i> en...	innovant	observant la concurrence
... <i>pour développer une performance fondée</i> sur...	les résultats des opportunités saisies	les ressources et leur accumulation

À l'issue de ces réflexions, la logique entrepreneuriale se définit au travers de la saisie d'opportunités. Celle-ci guidera les prises de décision au sein de l'organisation. Pour ce faire, les entrepreneurs devront allouer les ressources nécessaires, devant faire parfois preuve de créativité et d'innovation pour composer avec le manque potentiel de ressources. De plus, la logique entrepreneuriale, au moyen des innovations et des opportunités, amènera à la création de valeur et au développement d'avantages compétitifs pour son organisation. Enfin, la performance est observée pour évaluer les opportunités saisies et leurs retombées.

La logique managériale quant à elle, est fondée sur la gestion des ressources. Ce sont les ressources qui dicteront les décisions de l'organisation. Ainsi, les opportunités de marchés poursuivies seront fondées sur les ressources possédées et seront engagées en limitant les risques de l'entreprise. Dans cette logique, le choix des objectifs de performance est régi par la gestion des ressources. De plus, l'écoute de ses parties prenantes est très importante pour créer de la valeur et développer l'avantage compétitif vis-à-vis des concurrents.

C'est sur la base de ces éléments que nous avons souhaité nous positionner pour la suite des réflexions. Maintenant que le socle de définition est solidement ancré, nous proposons de nous intéresser à la notion de développement durable afin de proposer un support d'interprétation pour la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable.

Section 2

Le développement durable comme nouveau cadre d'analyse de ces logiques d'action

La RSE et le développement durable sont aujourd'hui des thématiques qui tiennent une place conséquente dans les disciplines du management (De Bakker, Groenewegen et Den Hond, 2005 ; Franceschini, Faria et Jurowetzki, 2016 ; Wichaisri et Sopadang, 2018) et de l'entrepreneuriat (Granados et al., 2011 ; Rey-Martí, Ribeiro-Soriano et Palacios-Marqués, 2016) qui chacune se les approprient. Par le biais des confusions existantes autour des différences entre les logiques entrepreneuriale et managériale, il est sans surprise de retrouver ces problèmes de définition dans les logiques entrepreneuriale et managériale durables.

Nous montrons dans un premier temps les définitions qui régissent le développement durable et la RSE. Le cadre théorique est ensuite choisi à l'issue d'une présentation des principales théories mobilisées dans le cadre de la RSE (la théorie néo-institutionnelle, la théorie des parties prenantes, la RBV et la théorie de l'agence).

Dans un second temps, nous nous focalisons sur les définitions des logiques d'action qui découlent de l'intégration de la RSE à la stratégie de l'entreprise ; à savoir l'entrepreneuriat durable et le management responsable. Nous mettons ainsi en valeur les éléments fondamentaux de leur définition et les éléments restants communs, liés à la RSE. À l'issue de cette partie, nous proposons une modélisation sur la base du modèle de Stevenson (2000) afin de différencier ces deux logiques.

1. Le développement durable et la RSE

2. Les logiques d'action de la RSE

1. Le développement durable et la RSE

Le développement durable et la RSE sont souvent confondus alors qu'ils renvoient à des niveaux d'organisation différents. En effet, le développement durable est un concept macroéconomique, lié à la croissance économique à l'échelle mondiale, tandis que la RSE intervient à un niveau microéconomique, et peut être définie comme l'application du développement durable au sein d'une organisation (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Strand, 2014).

Ainsi nous nous interrogeons sur les définitions de ces deux concepts et les cadres théoriques qui s'articulent autour du développement durable et de RSE. Pour cela, nous présentons dans un premier temps les définitions du développement durable (1.1), puis la RSE (1.2), et finalement nous étudions les théories couramment rencontrées (1.3).

1.1. Le niveau macroéconomique : le développement durable

Le concept de développement durable est né dans les années 1980 avec l'utilisation du terme sustainable development dans le rapport de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), commandité par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Il a ensuite été formalisé en 1987 dans le rapport Brundtland (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 40) lors de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement, réunie par l'Organisation des Nations Unies (ONU). Ce rapport indique que « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » Ainsi, le développement durable se focaliserait sur l'aspect intergénérationnel et à long terme, des activités économiques et des bénéfiques pour la société. La littérature s'accorde pour faire de cette définition du développement durable la base de toutes les définitions (Gabriel et Gabriel, 2004 ; Krieg-Planque, 2010).

Le développement durable, en tant que développement économique permettant de préserver les intérêts futurs, a été formalisé par Elkington (1999) pour pouvoir le transposer aux entreprises au travers de trois piliers, appelés Triple Bottom Line. L'objectif est d'atteindre une performance économique tout en conservant la qualité de l'environnement et une justice sociale. Ainsi, les organisations s'engageant dans une démarche de développement durable, devront initier une démarche environnementale et sociale tout en développant la prospérité économique (Bansal, 2005). Afin de bien comprendre l'importance et les enjeux du développement durable, l'étude de ces trois piliers est essentielle :

Le pilier économique : les performances économiques d'une activité sont recherchées de la stratégie à l'action, en passant par la prise de décisions. Les autres piliers du développement durable ne doivent donc pas présenter d'incidences négatives sur la création de valeur (Allix-Desfautaux et Makany, 2015).

Le pilier social : le terme social est moins englobant que la réelle traduction de l'anglais « social » qui renvoyait aux logiques sociétales, et donc à l'inclusion de toutes les parties prenantes dans les réflexions portées par l'entreprise et sa stratégie de développement durable (PricewaterhouseCoopers, 2010). Pour le pilier social, il sera ainsi inclus la notion sociale, qui se réfère aux bienfaits au sein de l'organisation, et l'aspect sociétal, qui entend les bienfaits sociaux à une échelle plus grande (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

Le pilier environnemental : l'environnement veillera à la protection de la nature ou, au minimum, à la limitation des effets négatifs de l'entreprise sur son environnement (Allix-Desfautaux et Makany, 2015)

Le rapport de Brundtland (World Commission on Environment and Development, 1987) et les piliers de Elkington (1999) permettent donc de poser les concepts de base du développement durable. **Au niveau macroéconomique celui-ci permet de répondre aux attentes de la société à long terme sur les dimensions économique, sociale et environnementale** (Van Der Yeught, 2015). Se pose ensuite la question du niveau microéconomique. Nous avons vu précédemment que le développement durable se traduisait en l'entreprise par la RSE (Van Der Yeught, 2015). La RSE serait ainsi la prise en compte du développement durable dans les stratégies et les pratiques de l'entreprise (Strand, 2014).

1.2. Le niveau microéconomique : la RSE

La RSE est un terme plus ancien que celui de développement durable. Gond et Igalens (2008) expliquent que ce concept est apparu aux États-Unis à la fin du XIX^{ème} siècle et se rapportait à la tradition de philanthropie collaborative. Cette notion évolue à partir du début du XX^{ème} siècle, au cours des forts mouvements sociaux, comme la lutte contre les discriminations ou les mouvements écologistes, illustrant une nouvelle approche des relations entre l'entreprise et la société aux États-Unis. Toutefois, ce n'est que récemment, dans les années 2000, que le concept de RSE a été institutionnalisé.

À ses débuts, la RSE était perçue comme une contrainte financière. Aujourd'hui elle est plutôt envisagée comme une opportunité (Akeb, Delchet-Cochet et Vo, 2015 ; Allix-

Desfautaux et Makany, 2015) et s'apparente à une vision durable de l'organisation avec la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux (Martinet et Reynaud, 2004). Ainsi, en 2011, la Commission Européenne (2011, p. 6) propose de définir la RSE comme :

« “la responsabilité des entreprises vis-à-vis *des effets qu'elles exercent sur la société*”.

Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base ; ce processus visant :

- à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ;
- à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer. »

Cette définition met en avant l'importance des parties prenantes pour les entreprises et l'intégration de la RSE dans le cadre du développement durable (ISO 26000, 2010).

D'autre part, il a été remarqué que la RSE s'inscrivait dans différentes dimensions du développement durable. Bien que l'on se réfère régulièrement à ces trois piliers (Uddin et al., 2008 ; Uhlaner et al., 2012), il est possible de répertorier cinq grandes dimensions récurrentes qui définissent la RSE (Dahlsrud, 2008) : l'environnement, le social, l'économie, les parties prenantes et le philanthropisme. Comme le souligne Dahlsrud (2008), **la RSE réintroduit les notions de parties prenantes et de philanthropisme**. En effet, Carroll (1979) présentait la RSE comme la réponse aux attentes de la société envers l'organisation d'un point de vue économique, légal, éthique et philanthropique. Cette définition ouvrait les prémisses de l'organisation à l'écoute de ses parties prenantes, dont le concept est formalisé par Freeman (1984). Le philanthropisme, quant à lui, se manifeste notamment au travers de la notion d'aller au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est attendu par la loi (McWilliams et Siegel, 2001). L'introduction de ces deux nouvelles dimensions permet d'élargir le concept de développement durable et l'inscrit plus solidement dans l'organisation.

Ces cinq dimensions amènent à poser le cadre de la mise en place pratique et stratégique de celles-ci dans le monde de l'entreprise :

Économie : cette dimension est transversale, car elle regroupe les éléments stratégiques et pratiques en lien avec l'environnement et les aspects sociaux (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Donaldson et Preston, 1995).

Social : elle fait référence aux éléments stratégiques et pratiques en lien avec les parties prenantes et la communauté (Ben Ammar, Ben Naoui et Zaiem, 2015).

Environnemental : ce sont les stratégies et les actions qui permettent la protection et l'amélioration de l'environnement (Buysse et Verbeke, 2003).

Parties Prenantes : la notion de parties prenantes est inséparable de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Clarkson, 1995). En effet, la RSE est l'ensemble des stratégies et des actions permettant de répondre aux attentes de ces parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Philanthropisme : cette dimension est elle aussi transversale, comme l'économie, et se rapporte aux actions faites sans recherche de profits (Lee, Herold et Yu, 2016). Elle fait donc référence aux actions et stratégies en lien avec la morale et l'éthique de l'entreprise (Campbell, Gulas et Gruca, 1999 ; Joyner et Payne, 2002).

Ainsi, la RSE est un concept stratégique qui intègre les problématiques du développement durable au sein de l'entreprise. Il s'articule autour des trois grandes dimensions du développement durable, tout en faisant preuve d'écoute auprès des parties prenantes et d'éthique.

1.3. Les fondements théoriques de la recherche en RSE

Lorsqu'il est question de développement durable, il existe tout un panel de théories permettant de définir le cadre d'analyse pour l'étude et la recherche pour cette thématique. Frynas et Yamahaki (2016) présentent une revue des articles académiques sur la RSE entre 1990 et 2014, et ont recensé les théories mobilisées. Ces théories sont articulées dans un premier temps autour des moteurs externes de la RSE (1.3.1), avec la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes. Dans un second temps, les théories s'intéressent aux moteurs internes (1.3.2) avec la RBV et la théorie de l'agence. Nous étudions ici chacune de ces théories afin de choisir le cadre théorique le plus pertinent pour la suite de notre développement.

1.3.1. Les théories liées aux moteurs externes de la RSE

(1) La théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle a été développée par DiMaggio et Powell (1983). Ces auteurs étudient **l'homogénéisation des comportements des entreprises – appelée isomorphisme – qui les pousse à agir comme les autres membres de la population d'entreprises**. Ils distinguent trois formes d'isomorphisme :

Coercitive : elle provient des pressions politiques au travers des lois et réglementations qui visent à l'adoption de comportements particuliers. Cet isomorphisme peut également relever de la légitimité de l'entreprise dans son environnement.

Mimétique : les entreprises vont imiter les organisations considérées comme modèles sur des éléments incertains. Pour le développement durable, le mimétisme se retrouve souvent par la reproduction des « bonnes pratiques » (Courrent, 2012).

Normative : ce sont les standards imposés par la profession. Cette forme n'est pas du ressort de l'obligation, mais d'une orientation naturelle du comportement des entreprises. Dans le cas du développement durable, cela peut faire référence à l'ISO 26000 ou encore au GRI et au Pacte Mondial.

Par conséquent, les pressions institutionnelles autour du développement durable, qu'elles soient coercitives, mimétiques ou normatives, sont très présentes. La RSE présente plusieurs voies d'entrée pour être intégrée dans les entreprises. Ces mises en place seraient plutôt encouragées par la quête de légitimité de l'entreprise que par sa recherche de performance économique (Déjean, Gond et Leca, 2004).

Ainsi, il n'est pas étonnant de retrouver la théorie de la légitimité conjointement à la théorie néo-institutionnelle, notamment avec l'isomorphisme coercitif. La légitimité a été définie par Suchman (1995, p. 574) comme « une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, propres ou appropriées dans un système de normes, valeurs, croyances et définition socialement construit. » La légitimité peut s'établir sur trois dynamiques : pragmatique (fondée sur l'audience), morale (fondée sur une approbation par la norme) et cognitive (fondée sur la compréhension et le « considéré comme acquis »). Ces trois dynamiques illustrent les différentes pressions que subit l'entreprise et qui lui donnent ce besoin de légitimité. La société s'orientant actuellement vers une institutionnalisation du développement durable, celui-ci devient peu à peu un facteur capital de la légitimité des entreprises (Lee, 2011).

(2) La théorie des parties prenantes

Cette théorie est présentée comme une approche clé, indissociable du développement durable et de son application dans l'entreprise, car elle est inhérente à la définition de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Elle semble également être la théorie la plus mobilisée ces dernières années autour de la thématique de la RSE (Frynas et Yamahaki, 2016) ; celle-ci a été formulée pour la première fois par Freeman (1984). Il définit la partie prenante comme « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la poursuite des buts organisationnels ». Cette notion de parties prenantes permet de personnifier la société à l'égard de laquelle l'entreprise a des responsabilités. Ainsi, les entreprises n'auraient pas d'obligation vis-à-vis de la société, mais seulement par rapport à ses parties prenantes (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995), élargissant et précisant le cadre du développement durable.

Le principe général de cette théorie est de présenter les parties prenantes comme pouvant avoir un effet ou affecter les demandes et les attentes de l'entreprise ; en retour, elle devra répondre aux attentes et besoins de ces parties prenantes (Freeman, 1984). L'entreprise ne devra plus se cantonner à répondre aux seules attentes de ses actionnaires, mais devra prendre en compte les attentes de ses consommateurs, fournisseurs, employés, de l'État, etc. (Walsh, 2005). Donaldson et Preston (1995) ont décrit cette théorie comme étant un outil descriptif de l'organisation, un instrument permettant de faire des connexions entre le management des parties prenantes et les objectifs de l'entreprise. Ils présentent surtout cette théorie sous l'angle normatif afin d'interpréter les fonctions de l'entreprise et les trames morales et philosophiques pour les opérations et le management de l'entreprise.

En effet, la théorie des parties prenantes peut être insérée dans la gestion de l'entreprise si l'entreprise souhaite déterminer la place de ses parties prenantes et les intégrer au processus stratégique (Sachs et Maurer, 2009). Cette approche est d'autant plus importante qu'une intégration appropriée permet d'atteindre un meilleur niveau de performance (Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1984 ; Laplume, Sonpar et Litz, 2008 ; Ruf et al., 2001). **De plus, du développement de cette théorie a découlé une nouvelle façon de calculer la**

performance au travers de la performance sociale, appelée Corporate social performance⁸ (CSP) (Wood et Jones, 1995).

La littérature sur la théorie des parties prenantes s’articule autour de deux visions différentes de la théorie : la vision « orientée business » et la vision « orientée éthique » (Pasquero, 2005). Cette dernière est une approche normative de la théorie des parties prenantes qui souligne l’obligation morale de l’entreprise envers la société – ce positionnement est issu de Freeman (1984). Pour la vision « orientée business », la théorie des parties prenantes est abordée sous un angle instrumental, comme le présentent Donaldson et Preston (1995). Les parties prenantes prennent ainsi part à la performance de l’entreprise et permettent d’expliquer le comportement de l’organisation vis-à-vis de ses parties prenantes. Cette vision prône une importance réelle accordée aux parties prenantes dans la construction de l’avantage compétitif de l’entreprise et dans l’élaboration de ses objectifs. Cette approche instrumentale de la théorie est d’autant plus pertinente dans le milieu des PME où la dépendance à l’égard des ressources est forte en raison de leur manque de ressources (Lepoutre et Heene, 2006 ; Vyakarnam et al., 1997). **C’est dans le cadre de cette approche instrumentale que nous nous positionnons quand nous faisons référence à la théorie des parties prenantes, en considérant celles-ci comme un outil de gestion capital pour l’entreprise.**

La théorie des parties prenantes se rattache facilement à la théorie de dépendance à l’égard des ressources (Frynas et Yamahaki, 2016). **Cette théorie fait le pont entre la notion de ressources et les parties prenantes.** Cette théorie trouve son fondement dans la gestion des groupes qui apportent ces ressources essentielles à la pérennité et la survie de l’entreprise (Pfeffer et Salancik, 1978). Les parties prenantes seront ainsi en possession de ressources, leur donnant du pouvoir vis-à-vis de l’entreprise, et donc une certaine capacité de pression envers l’entreprise et ses actions (Ulrich et Barney, 1984). Les acteurs interagissant avec l’entreprise peuvent être amenés à avoir des demandes sociales (Oliver, 1991), l’entreprise se doit de présenter un engagement durable, cohérent avec les attentes de ses parties prenantes, pour en tirer les ressources nécessaires (Frooman, 1999).

⁸La CSP est définie comme « la *configuration de l’organisation d’une entreprise à propos des principes de responsabilité sociale, des processus et les politiques et programmes de réponse sociale, et les résultats en lien avec les relations sociétales de l’entreprise.* » (Wood, 1991, pp. 693)

La combinaison entre ces deux théories permet de souligner l'importance des relations que l'entreprise doit entretenir avec ses parties prenantes, afin de bénéficier de leurs ressources essentielles au bon fonctionnement de l'organisation.

1.3.2. Les théories liées aux moteurs internes de la RSE

(1) La Resource Based View

La RBV influence fortement la RSE (Barney, Wright et Ketchen, 2001) et la littérature s'approprie de plus en plus cette théorie pour en parler (Branco et Rodrigues, 2006 ; Frynas et Yamahaki, 2016). Cette théorie fait état d'une hétérogénéité entre les entreprises et leur possession de ressources (Barney, 1991). Les entreprises travaillent donc à l'acquisition, au développement et au management de ces ressources. C'est la nature des ressources (rareté, capacité d'imitation et substituabilité) qui font leur valeur (Barney et Arikan, 2001). Les ressources se découpent en deux catégories : tangibles et intangibles. Les ressources tangibles se réfèrent aux aspects pratiques alors que les ressources intangibles sont immatérielles, comme le leadership, la réputation, l'agilité de marché, la culture organisationnelle, etc. (Coff, 1997 ; Halme et Korpela, 2014 ; Mahoney et Pandian, 1992). Au travers de cette théorie, ce sont les ressources possédées en interne qui font l'objet de choix stratégiques pour dégager un avantage compétitif durable (Lockett et Thompson, 2004 ; Rugman et Verbeke, 2002).

Dans le cadre du développement durable, l'intégration des ressources naturelles apporte une dimension d'analyse supplémentaire (Hart, 1995 ; Hart et Dowell, 2011). De plus, la RBV est un bon outil d'analyse de l'application du développement durable par l'entreprise et de son influence sur la société, car cette théorie se concentre sur la performance tout en prenant en compte les ressources intangibles inhérentes à la mise en place du développement durable dans l'organisation (Russo et Fouts, 1997). Ces différents éléments font que la RBV peut permettre d'évaluer l'engagement de l'entreprise dans le développement durable (Roy, Berger-Douce et Audet, 2008). En effet, celle-ci fait apparaître des notions appartenant à une performance élargie, comme la performance environnementale visant à réduire la pollution, à préserver l'environnement, etc. (Hart, 1995 ; Russo et Fouts, 1997).

(2) La théorie de l'agence

La théorie de l'agence se concentre sur les « problèmes d'agence » qui peuvent surgir, de conflits d'intérêts entre les agents d'une organisation. Ainsi, ces problématiques de gestion

entre les moniteurs et les agents peuvent provenir de problématiques issues de la gouvernance de l'entreprise (Amihud et Lev, 1981 ; Eisenhardt, 1985 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Spence et Zeckhauser, 1971). Au travers de cette théorie, la gestion d'une entreprise se résume à la maximisation des profits pour les actionnaires et le marché (Jensen, 1986).

Bien que principalement focalisée sur les relations dirigeants-actionnaires, la gouvernance de l'entreprise peut influencer d'autres parties prenantes, poussant la théorie de l'agence à élargir le cadre des parties prenantes (Hill et Jones, 1992). Les acteurs, ainsi identifiés, surveillent et influencent les décisions prises par la direction de l'entreprise. Cette approche élargie de la théorie simplifierait les voies d'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise (Mathieu et Soparnot, 2009).

Afin de couvrir les théories portant sur les moteurs externes et internes d'intégration de la RSE, nous choisissons une théorie dans chacune de ces catégories. La théorie néo-institutionnelle s'inscrit dans un paradigme de théorie sociologique qui présente la motivation des organisations au travers de sa quête de légitimité. **La théorie des parties prenantes, quant à elle, représente plutôt une approche économique de l'organisation** (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010), notamment grâce à la combinaison de la théorie des parties prenantes avec la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

Du côté des théories expliquant les moteurs internes de la RSE, la théorie de l'agence présente une représentation partielle de la gestion des organisations et en écarte la complexité des entreprises (Eisenhardt, 1989). Ainsi, dans cette simplification des relations internes de l'entreprise, cette théorie a plusieurs fois été critiquée par la littérature sur la RSE (Carroll, 1979 ; McWilliams et Siegel, 2001). De plus, dans la perspective de se focaliser sur les PME, la théorie de l'agence sera difficilement exploitable à son maximum étant donné que les dirigeants et les actionnaires de la PME sont souvent les mêmes personnes (Courrent, 2012). **La RBV, elle, complète l'approche économique offerte par la théorie des parties prenantes** (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010) et permet d'expliquer les ressorts internes de la gestion des ressources de l'entreprise et une partie des décisions stratégiques.

Dans la perspective d'un développement axé sur les logiques d'action adoptées par l'entreprise, la RBV et la théorie des parties prenantes semblent plus adaptées. En effet, la littérature fait souvent référence à ces deux théories pour l'étude de l'instrumentalisation en entreprise de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). De

plus, le couplage entre la Resource Base View et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources permet de couvrir tous les enjeux de ressources auxquels l'entreprise peut être confrontée (Shaukat, Qiu et Trojanowski, 2016). Dans cette dynamique, il est important de souligner que ces deux théories peuvent être appréhendées de manière complémentaire et ce, grâce à la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, car les ressources de l'entreprise sont généralement acquises au travers de ses relations avec ses parties prenantes (Freeman, 2010) et permettent l'évaluation de nouvelles formes de la performance (Russo et Fouts, 1997).

Conclusion :

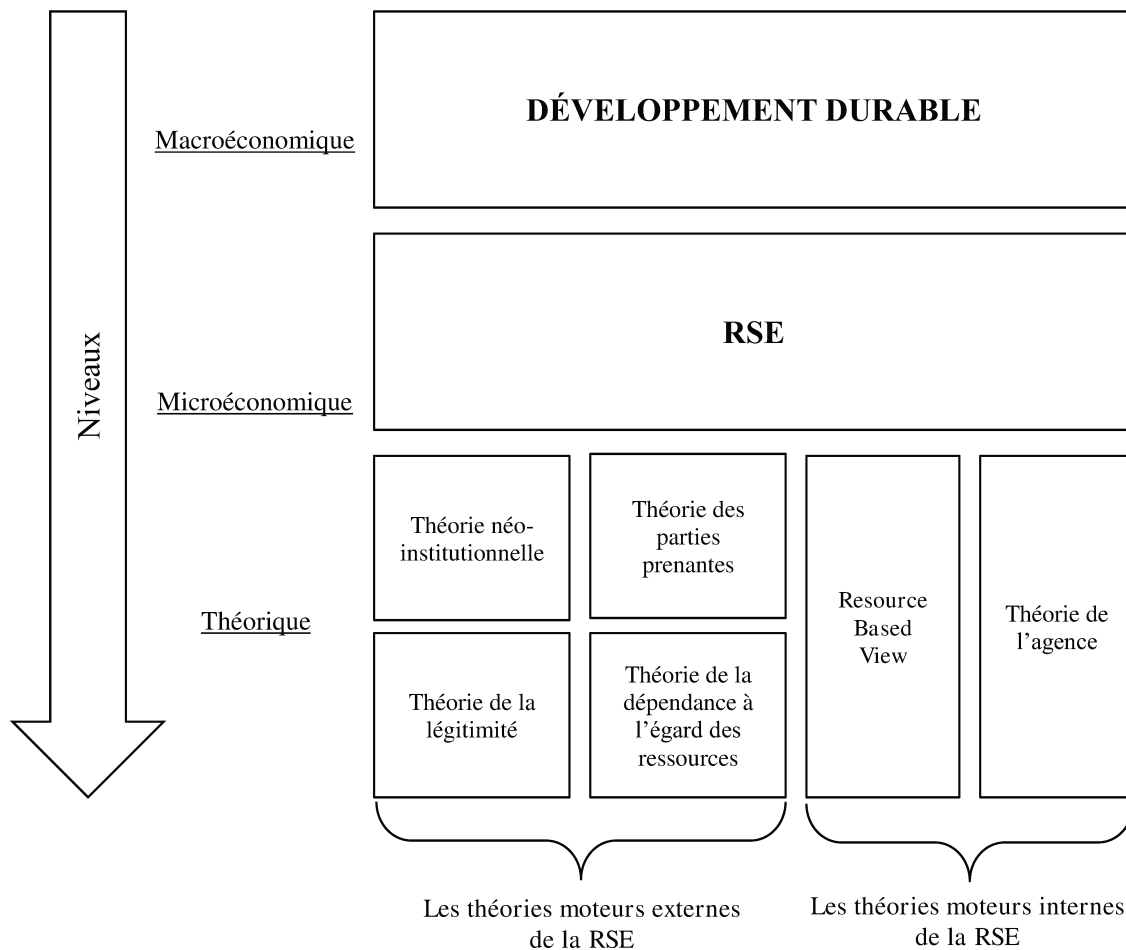
Le développement durable est une thématique largement débattue dans la littérature qui peut se résumer à la réponse aux attentes de la société sur trois piliers : économique, social et *environnemental*. *L'intégration de ces enjeux à ceux de l'entreprise prendra la forme de la RSE.*

En observant les grandes définitions de la RSE, nous sommes en mesure de représenter celle-ci comme la *responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société et la réponse aux attentes des parties prenantes.*

Nous avons vu, dans un second temps, que les théories mobilisées dans le cadre de la RSE sont généralement la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes, pour les théories influant *l'externe de l'entreprise* et la RBV, et la *théorie de l'agence pour les théories influant l'interne de l'entreprise*. *Dans une volonté d'approcher économiquement les problématiques des logiques d'action de la RSE en PME, la théorie des parties prenantes jumelée à la théorie de la dépendance à l'égard des ressources et la RBV ont été retenues.*

La Figure 3 résume les articulations entre tous ces concepts.

FIGURE 3 : ARTICULATION DES CONCEPTS GRAVITANT AUTOUR DE LA RSE



2. Les logiques d'action de la RSE

Nous avons vu que la RSE intervenait au niveau microéconomique de l'organisation. Boiral et al. (2009) soutiennent que ce sont les logiques d'action adoptées dans l'entreprise qui influencent l'intégration de la RSE. Il existe deux grandes logiques d'action : le management responsable et l'entrepreneuriat durable (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2011). Notre objectif est de trouver une modélisation permettant de tracer la frontière entre celles-ci.

Pour cela, nous revenons dans un premier temps sur le management responsable et ses éléments de définition (2.1) et dans un second temps, sur l'entrepreneuriat durable (2.2). Finalement, nous faisons une proposition de modélisation des différences entre la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable (2.3).

2.1. Le management responsable

La RSE relève du management de l'entreprise, et ce grâce à la gestion des parties prenantes, le management de l'environnement et la création d'avantages concurrentiels (Martinet et Payaud, 2008). La pluralité des sujets attribués au management responsable induit l'absence de consensus parmi les auteurs pour le définir (Nonet, Kassel et Meijs, 2016).

Holme et Watts (2000, p. 6) présentent le management responsable comme « un engagement à long terme de l'entreprise en se comportant éthiquement et en contribuant au développement économique tout en améliorant la qualité de vie de ses salariés et de leur famille en incluant la communauté locale et la société dans son ensemble ». La définition est ici encore très proche de celle de la RSE, avec une approche très générique faisant référence à l'engagement sur le long terme de l'entreprise et ses retombées bénéfiques pour la société. Le management responsable reposerait ainsi sur la mise en place d'une politique explicite de RSE (Dupuis, 2011).

Spence et al. (2011) présentent simplement le management responsable comme l'intégration des trois dimensions du développement durable au management de l'entreprise. Les auteurs font état de trois critères relevant du management responsable au niveau organisationnel : la formalisation, l'intégration et le volontarisme. La formalisation implique que l'organisation répertorie ses actions de RSE, les documente et les mesure (Miller et Friesen, 1982). L'intégration fait référence à la diffusion des actions et décisions dans toute l'entreprise et à la perception des effets sur les parties prenantes de l'entreprise (McWilliams, Siegel et Wright, 2006). Finalement, le volontarisme représente un principe fondateur de la RSE invitant l'entreprise à aller au-delà des attentes de la loi (McWilliams et Siegel, 2001).

Le management responsable semble découler des logiques du management stratégique dans les choix et objectifs stratégiques de la RSE au travers de la recherche d'avantages concurrentiels ; la mise en application en ce qui concerne la gestion des parties prenantes et de l'environnement semblerait faire référence à l'application opérationnelle et tactique du management. **Ainsi, le management responsable ferait référence à l'organisation, au contrôle, à la planification de l'activité et des actions pour atteindre les objectifs de développement durable de l'entreprise.**

Au vu de ces premières définitions, nous constatons que le management responsable, qui est une interprétation du management stratégique, est orienté vers la recherche d'avantages compétitifs et présente une déclinaison opérationnelle et tactique. Cet avantage

compétitif peut se retrouver de façon inhérente dans l'intégration de la RSE dans l'entreprise (2.1.1). Il est également amené au travers des parties prenantes qui sont essentielles pour l'entreprise et la bonne application de la RSE (2.1.2). Finalement, les ressources naturelles et les parties prenantes étant au cœur des problématiques de RSE, la gestion des ressources reste au centre des problématiques en termes d'avantages compétitifs recherchés par le management responsable (2.1.3).

2.1.1. L'avantage compétitif de la RSE

Il a été vu dans la partie précédente que la recherche d'avantages concurrentiels était au cœur des préoccupations du management stratégique. Pour le management responsable, il est également possible de construire un avantage compétitif lors de sa mise en place (Husted et Allen, 2000 ; Porter et Kramer, 2011 ; Vilanova, Lozano et Arenas, 2009) ce qui permettra de pérenniser le succès de l'entreprise à travers le temps (Du, Bhattacharya et Sen, 2011 ; Surroca, Tribó et Waddock, 2010).

En étant au cœur des avantages compétitifs actuels, une intégration de la RSE aux décisions stratégiques de l'entreprise paraît, de nos jours, être essentielle et inévitable (Falkenberg et Brunsæl, 2011 ; Porter et Kramer, 2006, 2011). **En effet, la qualité de l'entreprise s'évalue de plus en plus au travers de ses valeurs.** Ainsi les avantages compétitifs se recentrent autour des valeurs véhiculées par l'entreprise, et les prises de décisions stratégiques en matière de RSE deviennent capitales (Mazutis et Slawinski, 2015). Le contenu et la communication de ces décisions stratégiques agissent sur la réputation de l'entreprise (Hooghiemstra, 2000) qui peut influencer positivement les retours financiers et l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Barney, 1991 ; Roberts et Dowling, 2002). Cette bonne réputation pourra bénéficier d'un rayonnement large, au-delà du consommateur (Groza, Pronschinske et Walker, 2011), en touchant d'autres parties prenantes comme les salariés (Petersen et Vredenburg, 2009), les investisseurs (Aguinis et Glavas, 2012 ; Petersen et Vredenburg, 2009), le management (Du, Bhattacharya et Sen, 2015), qui pourront alors développer une meilleure image de l'entreprise (Sen, Bhattacharya et Korschun, 2006). Ces éléments permettent ainsi de construire la performance non économique de l'entreprise.

Au-delà de la notion de réputation et de valeur, la gestion des parties prenantes est étroitement liée à la construction d'avantages concurrentiels (Jones, 1995). Les choix stratégiques de la gestion des parties prenantes internes et/ou externes de l'entreprise peuvent amener à augmenter la productivité de l'organisation et à appliquer les décisions stratégiques

plus efficacement (Aguinis et Glavas, 2012 ; Cantrell, Kyriazis et Noble, 2015). Au sens de la RBV, ce sont les compétences humaines et les choix organisationnels qui constituent un véritable avantage durable pour l'entreprise (Shaukat, Qiu et Trojanowski, 2016). Enfin, une application proactive de la RSE dans la stratégie de l'entreprise augmentera les performances et les avantages compétitifs (Aragón-Correa et al., 2008 ; Sharma et Vredenburg, 1998). Hilliard (2013) a en effet montré que le niveau de performance sociale avait une influence sur l'avantage compétitif de l'entreprise. **Ainsi, la mise en place de pratiques de management social serait porteuse d'influence vis-à-vis de la performance globale de l'entreprise et donc sur sa compétitivité. Du côté environnemental, une performance environnementale accrue serait source d'avantages compétitifs grâce au management environnemental, à l'attraction et la rétention de hauts potentiels dans les équipes, et à l'efficience qui est recherchée** (Buysse et Verbeke, 2003 ; Du, Bhattacharya et Sen, 2007 ; Hart, 1995 ; Kassinis et Vafeas, 2006 ; King et Lenox, 2002 ; Lee, 2012 ; Menguc, Auh et Ozanne, 2010 ; Russo et Fouts, 1997). En observant la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, il est primordial pour l'entreprise d'élaborer les stratégies de la direction en fonction des objectifs sociaux et environnementaux afin d'en optimiser les retombées sur la performance (Shaukat, Qiu et Trojanowski, 2016). Ainsi, les actions RSE autour de ses trois dimensions sont porteuses de performance économique au travers de la performance non économique dégagée pour l'entreprise (Gold, Hahn et Seuring, 2013).

En somme, le management responsable au travers de la RSE est donc indissociable de l'avantage concurrentiel, que cela soit pour construire la performance économique au moyen de ses processus, pratiques et organisations, ou la performance non économique par ses valeurs et sa réputation.

2.1.2. La réaction aux pressions des parties prenantes

Les parties prenantes représentent une part très importante de la construction de l'avantage compétitif, mais elles sont aussi incontournables dans les travaux de management stratégique (Laplume, Sonpar et Litz, 2008) et de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

La gestion des parties prenantes est définie comme « la capacité à établir des relations collaboratives fondées sur la confiance avec une large variété de parties prenantes, et plus particulièrement celles avec des objectifs non économiques » (Sharma et Vredenburg, 1998, p. 735). L'entreprise a donc pour mission de traiter leurs attentes, même celles qui pourraient

être contradictoires avec ses objectifs initiaux (Acquier et Aggeri, 2015 ; Clarkson, 1995). Dans une logique où tant d'importance est donnée aux parties prenantes, celles-ci tentent de plus en plus d'influencer les entreprises à être socialement responsables (Carroll et Shabana, 2010). Les entreprises sont alors tenues d'être reconnues comme socialement responsables par leurs parties prenantes internes et externes (Brammer et Millington, 2004 ; Chen, Patten et Roberts, 2008 ; Morimoto, Ash et Hope, 2005). Pour que l'entreprise soit perçue ainsi, elle doit paraître authentique auprès de ses parties prenantes (Wicki et van der Kaaij, 2007). Mazutis et Slawinsky (2015) identifient la singularité et la connexion sociale comme deux dimensions de l'authenticité qui peuvent influencer la perception de la RSE par les parties prenantes. La singularité de l'entreprise renvoie à sa capacité à se reconnecter à ses valeurs, sa vision et sa mission. La connexion sociale, quant à elle, fait référence à la faculté de l'entreprise à s'inscrire dans un contexte social étendu.

Pour bien répondre à ses parties prenantes, l'entreprise doit, en premier lieu, définir et cibler celles-ci. La norme ISO 26000 (2010) présente les parties prenantes selon une vision élargie en les définissant comme des individus, groupes d'individus ou entités, qui pourraient être intéressées par les décisions ou actions d'une organisation. Cette définition un peu large peut être précisée en catégorisant les parties prenantes selon leur pouvoir (Greenwood et Van Buren III, 2010). En effet, les parties prenantes n'ont pas toutes la même implication organisationnelle et sociétale (Plaza-Úbeda, de Burgos-Jiménez et Carmona-Moreno, 2010 ; Russo et Perrini, 2010). Il existe ainsi différentes typologies de parties prenantes : les externes vs internes (Wood et Jones, 1995) ou encore la typologie de Henriques et Sadosky (1999) qui classent les parties prenantes selon qu'elles soient réglementaires, organisationnelles, communautaires, ou médiatiques. Le découpage le plus utilisé dans la littérature est toutefois celui séparant les parties prenantes en deux groupes : principales et secondaires (Buysse et Verbeke, 2003). **Les parties prenantes principales sont essentielles au fonctionnement de l'entreprise. On peut y retrouver les consommateurs, les employés, les actionnaires ou encore les investisseurs. Les parties prenantes secondaires sont celles qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise comme le gouvernement, l'environnement naturel, la communauté, les ONG, etc.** (Clarkson, 1995 ; Du, Bhattacharya et Sen, 2015). Ce sont souvent les parties prenantes secondaires qui ont des requêtes en termes de développement durable (Clarkson, 1995 ; Fineman et Clarke, 1996). Afin d'étudier les pressions que vont pouvoir exercer les parties prenantes sur l'organisation, il est important de regarder les critères attribués à chaque partie prenante : pouvoir, légitimité et urgence (Mitchell, Agle et

Wood, 1997). Ainsi, les entreprises devront prendre conscience du poids de leurs parties prenantes pour anticiper et hiérarchiser leurs attentes. Lorsque les parties prenantes, identifiées comme présentant du pouvoir et de la légitimité, demanderont une mise en place de pratiques durables, il sera primordial pour l'entreprise de répondre à leurs attentes. En résumé, ce serait donc les parties prenantes primaires qui seraient le plus en mesure d'influencer le management responsable de l'organisation grâce à leurs potentiels pouvoir et légitimité (Agle, Mitchell et Sonnenfeld, 1999 ; Alt, Diez-de-Castro et Lloréns-Montes, 2015).

Au-delà de l'influence que l'entreprise peut subir, **l'écoute et la gestion de ses parties prenantes permettent d'améliorer sa performance non économique via la réputation et l'image** (Hooghiemstra, 2000), **et sa performance économique grâce à la construction d'avantages compétitifs** (Hillman et Keim, 2001 ; Madsen et Rodgers, 2015). Plus généralement, la gestion des attentes des parties prenantes est un bon vecteur de performance à long terme (Cragg, 2002 ; Rowley et Berman, 2000). En outre, la réponse aux attentes d'une part des parties prenantes est créatrice de valeur pour les actionnaires (Porter et Kramer, 2011). À l'inverse, une non-réponse aux demandes des parties prenantes pourra conduire à une destruction de cette valeur pour les actionnaires (Greening et Turban, 2000 ; Sen, Gürhan-Canli et Morwitz, 2001). La réponse aux attentes des parties prenantes peut donc se faire dans une logique « gagnant-gagnant » pour l'entreprise ; elle est essentielle au management responsable de l'organisation.

Les parties prenantes sont un élément important dans la mise en place des pratiques durables et dans le maintien de la performance à long terme de l'entreprise. Il est ainsi primordial pour le management de l'entreprise d'ouvrir ses perspectives et d'intégrer la gestion des parties prenantes au cœur de ses problématiques.

2.1.3. La gestion raisonnée des ressources

Précédemment, il a été souligné que lorsque nous parlons de management, la notion de gestion des ressources est un élément essentiel, tout comme en développement durable. Barney et al. (2001) disaient que pour avoir un avantage compétitif durable, l'entreprise devait s'engager dans une démarche de gestion raisonnée des ressources. Dans ce sens, cette dernière est au service de la RSE. La réciproque est également juste, avec une mise en place du **management responsable qui nourrit les ressources intangibles de l'entreprise, comme les ressources humaines, la culture de l'entreprise, la réputation, la stimulation**

de l'innovation, etc. (Branco et Rodrigues, 2006 ; Litz, 1996 ; Surroca, Tribó et Waddock, 2010). Ainsi, l'approche fondée sur les ressources fait écho à la théorie des parties prenantes que nous avons vue précédemment (Hart, 1995 ; Hart et Dowell, 2011), et ce au travers de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. En effet, la réponse aux attentes des parties prenantes améliore l'efficacité des salariés et permet d'attirer et de conserver les talents (Buysse et Verbeke, 2003 ; Hart, 1995). Barnett (2007) nous précise qu'un élément clé dans l'entretien et l'amélioration de la relation avec les parties prenantes, vient de l'usage des ressources de l'entreprise pour répondre à leurs attentes.

Le management responsable contribue donc à la création de ressources tangibles comme intangibles (Nicolopoulou, 2014). Il est également le lien entre la gestion des parties prenantes et des ressources de l'entreprise. La mise en place d'une telle dynamique dans l'entreprise est encouragée par une culture organisationnelle avec des incitations à suivre ce type de comportement, et par conséquent une intégration solide du management responsable sur le long terme (Campbell, 2007).

Le management responsable fait référence au management dans le cadre du développement durable et sa recherche assidue d'avantages compétitifs. Ces avantages compétitifs renvoient tout simplement à l'intégration de la RSE dans l'entreprise. Cependant, nous avons souligné que la gestion des parties prenantes et des ressources relève du management responsable de l'organisation et sont des vecteurs essentiels de la construction de l'avantage compétitif de l'organisation.

2.2. L'entrepreneuriat durable

À l'instar du management responsable, l'entrepreneuriat durable est une mise en pratique des objectifs de développement durable d'une entreprise. Il se réfère à la composition des logiques entrepreneuriales articulées autour des thématiques du développement durable. Parrish (2007) le définit comme un processus de création d'entreprises qui lie les activités des entrepreneurs à l'émergence de valeur, créant des entreprises qui contribuent au développement durable du système social et écologique. Ainsi, une entreprise qui résulterait de ce processus peut être considérée comme une entreprise durable. Cette définition ne parle que de création d'entreprises et délaisse l'intrapreneuriat. Pourtant, comme dans l'entrepreneuriat classique, l'entrepreneuriat durable se retrouve au sein d'une entreprise déjà existante (Atiq et Karatas-Ozkan, 2013 ; Miles, Munilla et Darroch, 2009).

Dans cette perspective, la littérature a traité l'entrepreneuriat sur les différents piliers du développement durable, faisant ressortir deux grands types d'entrepreneuriat, en plus de l'entrepreneuriat classique qui se positionne sur la dimension économique :

L'entrepreneuriat social : qui poursuit une mission sociale (Mair et Martí, 2006 ; Makhoulf, 2011 ; Massetti, 2008). C'est pourquoi celui-ci est souvent associé aux entreprises à but non lucratif (Dees, 2001). Au travers de ses missions sociales, il est créateur de valeur sociale (Young et Tilley, 2006).

L'entrepreneuriat environnemental : pour déterminer l'entrepreneuriat environnemental, plusieurs termes ont été employés (Koe et Majid, 2014 ; Richomme-Huet et De Freyman, 2010) : Écopreneuriat (Dixon et Clifford, 2007 ; Pastakia, 1998), Entrepreneuriat environnemental (Dean et McMullen, 2002 ; Keogh et Polonsky, 1998 ; Young et Tilley, 2006) et Green entrepreneuriat (Ndubisi et Nair, 2009). L'entrepreneuriat environnemental fait référence aux actions créant de la valeur pour l'environnement et l'entreprise au travers de la préservation et l'amélioration de l'environnement naturel (Isaak, 2002 ; Young et Tilley, 2006).

Afin d'aborder l'entrepreneuriat sous un cadre plus large, la littérature s'accorde sur la définition proposée par Shepherd et Patzelt (2011, p. 156), qui englobe tous les types d'entrepreneuriats précédemment développés. Celle-ci présente l'entrepreneuriat durable comme étant : « centré sur la préservation de la nature, des systèmes qui favorisent la vie et *des communautés dans l'objectif de percevoir les opportunités permettant l'existence de futurs produits, processus et services pour réaliser un gain.*

Le gain doit ici être compris au sens large, incluant les gains économiques et non *économiques pour les individus, l'économie et la société.* »

Cette définition offre plusieurs informations capitales pour la définition de l'entrepreneuriat durable, notamment en introduisant la notion d'objectif. Les objectifs de gains sont ici présentés au sens large pour les bénéficiaires. L'entrepreneuriat durable portera son attention sur son environnement extérieur, qui lui permettra d'identifier des opportunités positives au niveau de l'environnement, du social et du sociétal (Hockerts et Wüstenhagen, 2010 ; Pacheco, Dean et Payne, 2010 ; Shepherd et Patzelt, 2011).

Afin de définir le cadre d'analyse de l'entrepreneuriat durable, les grandes dimensions de l'entrepreneuriat définies par Fayolle et Verstraete (2005)⁹ sont mobilisées. Ainsi, notre argumentation se retrouve axée autour de la saisie d'opportunités (2.2.1), de la création de valeur (2.2.2) et finalement sur l'innovation (2.2.3).

2.2.1. La saisie d'opportunités durables

Lors de la définition de l'entrepreneuriat classique, la notion d'opportunité a été présentée comme provenant de défaillances du marché. En s'intéressant spécifiquement au développement durable, il est également possible de reconnaître des défaillances du marché issues des différentes dimensions du développement durable. Les auteurs Dean et McMullen (2007) et Cohen et Winn (2007) se sont concentrés autour des défaillances du marché de la dimension environnementale du développement durable. Il sera possible de retrouver des opportunités (1) liées, dans un premier temps, aux inefficiences du marché pour répondre aux attentes de l'environnement, poussant les entreprises à trouver des solutions à ces attentes en termes de protection et de préservation de l'environnement et des ressources ; (2) liées aussi aux externalités négatives dont les organisations font preuve et qui amènent à une dégradation de l'environnement ; (3) enfin liées aux imperfections de distribution.

Cette logique d'étude des défaillances du marché peut être étendue aux dimensions sociales et économiques du développement durable (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006 ; Cohen et Winn, 2007 ; Shepherd et Patzelt, 2011) (Tableau 6). D'un point de vue social, les entrepreneurs se concentrent sur les défaillances du marché en lien avec les externalités, l'accès aux biens publics et les inégalités (Holcombe, 1997). Il est possible pour les entreprises de découvrir une opportunité en répondant aux attentes des plus défavorisés, en adoptant une stratégie Bottom of the Pyramid (BoP), ou encore en répondant à des problématiques sociales grâce aux logiques de social business (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015). De plus, les opportunités économiques classiques existent toujours ; cependant leur durabilité impliquera que l'entrepreneur accorde une grande importance à son environnement naturel et communautaire (Patzelt et Shepherd, 2011).

⁹ Fayolle et Verstraete (2005) parlent d'une quatrième dimension qui est la création d'une organisation. Souhaitant nous étudier la RSE dans des entreprises déjà existantes, cette dernière dimension sera systématiquement écartée.

TABLEAU 6 : DEFAILLANCES DU MARCHÉ ET OPPORTUNITÉS D’ENTREPRENEURIAT DURABLE

Catégorie de défaillances du marché	Défaillances du marché	Opportunité	Auteurs
INEFFICIENCE	Biens publics	Développer les régimes de droits à la propriété pour protéger l’environnement	(Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007 ; Pacheco, Dean et Payne, 2010)
		Protéger l’environnement naturel	(Dean et McMullen, 2007 ; Shepherd et Patzelt, 2011)
		Stratégie BoP (Bottom of the Pyramid) pour rendre les biens et services publics accessibles à tous	(Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015 ; Cohen et Winn, 2007)
	Pouvoir monopolistique	Briser les monopoles en créant de petites entreprises compétitives	(Dean et McMullen, 2007)
EXTERNALITÉ	Externalités négatives	Faire payer les ressources naturelles	(Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007 ; Shepherd et Patzelt, 2011)
	Interventions inappropriées du gouvernement	S’engager dans l’entrepreneuriat politique pour lutter contre les réglementations	(Dean et McMullen, 2007)
INFORMATION IMPARFAITEMENT DISTRIBUÉE	Asymétrie d’information au travers des producteurs à propos de la nature des provisions et des demandes	Développer des activités transparentes	(Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007 ; Shepherd et Patzelt, 2011)
	Asymétrie d’information entre les producteurs et les consommateurs à propos des attributs du produit	Développer la communication descendante	(Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007 ; Shepherd et Patzelt, 2011)

Les entrepreneurs qui saisiront ce type d’opportunités auront une forte intention de résoudre les problèmes sociétaux et environnementaux (Schaltegger et Wagner, 2011). **En effet, ceux-ci souhaitent changer le monde tout en conservant des revenus économiques.** Des entrepreneurs percevant le potentiel de valeur à long terme, peuvent également poursuivre ces opportunités dans un simple but de rentabilité (Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003). Les entrepreneurs durables ont ainsi la capacité de percevoir et de saisir ces opportunités qui pourraient être délaissées par les autres entrepreneurs (Bacq et Janssen, 2011). Indirectement, la saisie de ces occasions d’affaires pourrait contraindre les entreprises à mettre en place des pratiques durables et à améliorer leur stratégie (Allix-Desfautaux et Makany, 2015). **L’entrepreneur durable saisit ainsi des opportunités permettant de**

répondre aux attentes du développement durable et d'augmenter les profits de son entreprise (Burke et Logsdon, 1996)

2.2.2. La création de valeur sociale

La saisie de ces opportunités n'est pas le seul élément permettant de définir l'entrepreneuriat durable (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). Au sujet de l'entrepreneuriat, il a été montré que la création de valeur y prenait également une part importante. En adoptant des actions de développement durable, l'entreprise aborde une dynamique où elle souhaite servir ses propres intérêts, et donc créer de la valeur pour elle-même, mais aussi ceux de la société dans son ensemble (Harmeling, Sarasvathy et Freeman, 2009). Le terme société pourra ici s'entendre au sens large, avec une opportunité de création de valeur partagée avec d'autres (Hamman, Habisch et Pechlaner, 2009 ; Porter et Kramer, 2011). Les valeurs créées relèvent des valeurs écologiques, économiques, sociales, et sont pensées sur le long terme (O'Neill, Hershauer et Golden, 2006). Dans une logique entrepreneuriale classique, ces valeurs ne seraient a priori pas compatibles (Frederick, 1992). Cependant, une organisation à la recherche de sens, ou d'opportunités issues du développement durable, demandera la conciliation de ces différentes valeurs (Barraquier, 2014 ; Chell, 2007 ; Tilley et Parrish, 2006). Les entreprises répondent donc de façon « gagnant-gagnant » à leurs besoins et à ceux de la société. Ainsi, la création de valeur sociale bénéficie à la fois à l'entreprise et à ses parties prenantes (Bon et Van Der Yeught, 2018 ; Lee, 2011).

Afin de pouvoir bénéficier de cette création de valeur, l'entreprise devra intégrer le développement durable à sa stratégie (Burke et Logsdon, 1996). Cela permettra à l'entreprise de s'inscrire dans un cadre vertueux, capable de servir ses intérêts et ceux de la société. Le développement durable prenant de plus en plus de place dans notre société, il représente une menace pour les entreprises. La mise en place d'actions durables minimisera donc les pertes potentielles de création de valeur liées aux revendications sociales et écologiques (Dupuis, 2011).

Afin de faire de la création de valeur un avantage compétitif, il est important de mobiliser quatre dimensions (Ireland, Hitt et Sirmon, 2003) : l'esprit entrepreneurial, la culture entrepreneuriale, le management des ressources de manière stratégique, la créativité et le développement d'innovations. La vision entrepreneuriale (esprit entrepreneurial, créativité et innovation) prend donc une part conséquente dans la transformation de la création de valeur en avantage compétitif. **La création de valeur pour la société faisant partie intégrante de**

la définition de la RSE, elle est encore source de confusion entre le management responsable et l'entrepreneuriat durable.

2.2.3. L'innovation durable

Le dernier pan de l'entrepreneuriat est l'innovation. Celui-ci représente aussi une adaptation importante lorsqu'il est question de développement durable. Les innovations durables se développent grâce à « un alignement entre les pratiques de RSE et la stratégie des entreprises » permettant ainsi des conditions propices à l'innovation (Bocquet et Mothe, 2013, p. 5). Les innovations durables pourront prendre plusieurs formes. Tout d'abord il y a les innovations sociales, qui sont définies plus largement et impliquent des changements majeurs dans les organisations pour ce qui touche leur processus, leurs produits, l'organisation et le financement, et poussent à développer les relations avec leurs parties prenantes et leur territoire (OECD, 2010). Les éco-innovations, ou green innovation, sont des innovations établies sur des problématiques en lien avec l'environnement (Bocken et al., 2014 ; Chang, 2011). Afin de pousser plus loin le concept d'éco-innovation, la protection de l'environnement devra être respectée tout au long de leur processus (Rennings, 2000). Il est également envisageable pour l'entreprise d'innover par les valeurs (Dupuis, 2011). Ici, l'innovation ne portera pas sur une réponse à une problématique de société, mais l'objectif de l'innovation sera de donner de la valeur marchande à autre chose, qui n'en avait pas ou peu. Par exemple, des conditions de travail exemplaires pourraient faire l'objet d'une innovation sur le produit, valorisant ainsi cette démarche.

La mise en place du développement durable dans l'entreprise relèverait de l'innovation (Kim, Brodhag et Mebratu, 2014). En effet, réaliser des innovations incrémentales ou suivre les innovations, permet au minimum aux entreprises de prévenir leur potentiel de création de valeur et seraient des techniques relevant du management responsable (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). Seules les innovations durables de rupture peuvent qualifier l'entrepreneuriat de durable. Celles-ci permettent de faire évoluer fortement la responsabilité de l'entreprise et de dégager un avantage compétitif certain (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). En effet, l'innovation radicale impulse un remodelage du marché afin de pousser une modification des valeurs des clients (Schlegelmilch, Diamantopoulos et Kreuz, 2003). Innover radicalement comporte une prise de risque, et ce particulièrement lorsqu'il est question de développement durable (York et Venkataraman, 2010). Le facteur de prise de risque étant

inhérent à l'entrepreneuriat (Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996), il sera le critère de différenciation quand il sera question d'innovation durable dans l'organisation.

À l'issue de cette partie, nous constatons que l'entrepreneuriat durable présente sa propre interprétation des éléments fondamentaux de l'entrepreneuriat. Nous retrouvons ainsi **une saisie d'opportunités orientée vers des retombées durables sur les différents piliers du développement durable ; une création de valeur est perçue au sens élargi avec de la valeur produite pour l'organisation, mais aussi pour la société ; enfin, l'innovation est fortement encouragée pour être le plus proche possible de l'innovation de rupture.**

2.3. Une nouvelle proposition de modélisation

Maintenant que les définitions fondamentales du management responsable et de l'entrepreneuriat durable ont été exposées, nous nous intéressons aux potentielles modélisations des distinctions entre les deux logiques d'action qui en découlent. En effet, à notre connaissance, aucune modélisation de différenciation entre les logiques entrepreneuriales durables et managériales durables¹⁰ n'existe à ce jour. Nous proposons donc dans cette partie d'adapter le modèle de différenciation entre les logiques entrepreneuriale et managériale développé par Stevenson (2000) puis enrichi par Brown et al. (2001). Ce modèle a été présenté dans la première section de ce chapitre, nous y intégrons la notion de RSE afin de proposer une distinction entre logique entrepreneuriale durable et logique managériale durable (Tableau 7).

¹⁰ Les termes « responsable » et « durable » sont équivalents, ainsi nous utilisons la terminologie « logique entrepreneuriale durable » et « logique managériale durable » pour plus de clarté.

TABLEAU 7 : PROPOSITION DE MODELISATION DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE ET DE LA LOGIQUE MANAGERIALE DURABLE ADAPTEE DE STEVENSON (2000)

	Logique entrepreneuriale durable	Caractéristique	Logique managériale durable
STRATÉGIQUE	Motivée par la poursuite d'opportunités durables	Orientation stratégique	Motivée par la satisfaction des parties prenantes
	Engagement rapide, mais conditionné par ses effets sur les piliers du développement durable	Engagement dans l'opportunité durable	Évolutionnaire sur le long terme en dynamisant la solidarité de la société
	De nombreux niveaux avec une volonté de préservation et de protection de la ressource	Processus d'engagement des ressources	Une seule étape avec un engagement complet pensé au regard de la préservation et de la protection de la ressource
	Dynamique de ressources perpétuelles	Contrôle des ressources	Processus de recrutement des ressources nécessaire et gestion active des parties prenantes
OPÉRATIONNELLE ET TACTIQUE	Plate avec de nombreux réseaux informels	Structure de management	Hiérarchique
	Fondée sur la satisfaction des valeurs individuelles	Système de récompense et de compensation	Fondée sur la performance non-économique de l'entreprise
STRATÉGIQUE	Croissance à long terme : contrôle des risques	Orientation de la croissance	Sûre, douce, stable et durable
OPÉRATIONNELLE ET TACTIQUE	Promouvoir une large recherche d'opportunités durables	Culture entrepreneuriale	La recherche d'opportunités est limitée par les ressources contrôlées et les attentes des parties prenantes

L'orientation stratégique

Lorsqu'il est question d'orientation stratégique, il a été vu que le modèle de Stevenson présente la logique entrepreneuriale comme orientée vers la saisie d'opportunités, et la logique managériale comme guidée par les ressources actuellement possédées (Stevenson, 2000 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990).

Ainsi, à l'instar de la logique entrepreneuriale classique, la logique entrepreneuriale durable sera guidée par la saisie d'opportunités. Ces opportunités devront cependant répondre

aux attentes des dimensions du développement durable, tout en ayant une création de valeur pour l'entreprise et la société (Atiq et Karatas-Ozkan, 2013 ; Choi et Gray, 2008 ; DiVito et Bohnsack, 2017 ; Salzman, Ionescu-somers et Steger, 2005). C'est au travers d'une saisie d'opportunités issue des défaillances du marché que les logiques entrepreneuriales durables influenceront la saisie des opportunités aux vertus durables pour rééquilibrer le marché (Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007 ; Shepherd et Patzelt, 2011) ; mais toutefois respectueuses des conséquences potentielles sur les autres dimensions (Bon et Van Der Yeught, 2015 ; Cohen et Winn, 2007 ; DiVito et Bohnsack, 2017 ; Katsikis et Kyrgidou, 2007 ; Kuckertz et Wagner, 2010 ; Schaltegger et Wagner, 2011 ; Schlange, 2009 ; Shepherd et Patzelt, 2011). De plus, ces opportunités devront, pour être définies comme durables, être envisagées autour de solutions à long terme, incitant l'entreprise à adopter une stratégie s'inscrivant dans le temps (Atiq et Karatas-Ozkan, 2013).

L'orientation stratégique pour la logique entrepreneuriale durable serait donc motivée par les opportunités permettant de proposer une réponse aux problématiques liées à une ou plusieurs dimensions du développement durable, tout en y apportant une solution à long terme et à l'écoute des autres dimensions.

La logique managériale est présentée comme motivée par les ressources présentement contrôlées. À la différence de la logique managériale classique, la logique managériale durable serait, quant à elle, mise en place dans le but d'encourager les initiatives durables et de renforcer la durabilité de l'entreprise (Awaysheh et Klassen, 2010 ; Hong, Kwon et Jungbae Roh, 2009). En effet, le management responsable a pour objectif de répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes (David, Le Bas et Dupuis, 2005 ; Freeman, 1984 ; Husted et Allen, 2000 ; Russo et Perrini, 2010). Celles-ci représentant une entité de plus en plus importante pour les entreprises, les fidéliser s'impose alors comme un élément essentiel de la pérennité et de la durabilité de l'entreprise (Freeman, Martin et Parmar, 2007). De plus, c'est en apportant un support aux initiatives durables et à la réponse aux attentes des parties prenantes que l'entreprise construira sa légitimité (Dupuis, 2011).

La logique managériale durable serait donc orientée stratégiquement par la volonté de soutenir et d'encourager la durabilité de l'entreprise afin de permettre la satisfaction des parties prenantes, le renforcement de la légitimité de l'entreprise et l'anticipation des contraintes du marché.

L'engagement dans l'opportunité durable

La logique entrepreneuriale présente un engagement rapide dans l'opportunité. L'entrepreneur saisit les opportunités sans trop en estimer les retombées et les implications (Stevenson, 2000 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990). Pour la logique entrepreneuriale durable, la saisie des opportunités sera toujours rapide, mais elle sera aussi influencée par la pression des parties prenantes (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006). Cet engagement sera cependant conditionné par l'influence potentielle de l'opportunité sur les dimensions du développement durable (Bon et Van Der Yeught, 2018 ; Cohen et Winn, 2007 ; Katsikis et Kyrgidou, 2007 ; Schaltegger et Wagner, 2011 ; Schlange, 2009 ; Shepherd et Patzelt, 2011). De plus, l'entrepreneur durable portera un regard attentif aux effets et résultats émergeant de ces opportunités à court, moyen et long terme (Atiq et Karatas-Ozkan, 2013 ; Mathew, 2009).

La logique entrepreneuriale durable conserve donc un engagement rapide dans l'opportunité avec une attention au minimum portée sur les effets et les implications à long terme de ces opportunités saisies.

L'engagement dans l'opportunité est plus progressif pour la logique managériale, qui a une analyse plus soutenue des retombées des actions mises en place (Stevenson, 2000 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990). Dans le cas de la logique managériale durable, elle présentera encore une adoption progressive des opportunités qui se présentent, mais un regard tout particulier sera porté sur les aspects de durabilité. En effet, les choix dans les opportunités se font de façon à renforcer la durabilité de l'entreprise et à inscrire la responsabilité de l'entreprise sur le long terme (Holme et Watts, 2000) et dans la construction d'une solidarité intergénérationnelle et intergroupe sociaux, et ce dès l'actuelle génération (Pérez, 2005). Ainsi, l'engagement dans l'opportunité sera envisagé dans un cadre plus global que l'unique perspective financière, avec une ouverture sur les désirs de durabilité et d'éthique (David, Le Bas et Dupuis, 2005).

L'orientation managériale durable se caractériserait donc par un engagement dans l'opportunité de façon progressive, au travers de perspectives à long terme et de la conception d'une dynamique de solidarité pour la société actuelle et future.

Le processus d'engagement des ressources

Lorsque la notion de durabilité est intégrée à l'approche des ressources, il est important de souligner, pour les deux logiques, que l'environnement naturel doit être considéré comme une partie intégrante dans les ressources que l'entreprise doit gérer (Hart, 1995 ; Hart et Dowell, 2011). En complément de ces ressources environnementales, les ressources humaines passent sur un plan prioritaire dans la gestion des ressources de l'entreprise pour en préserver leur fonctionnement et leur qualité (Parrish, 2010). Cependant, si la logique entrepreneuriale correspond à un processus où l'engagement des ressources se fait au fur et à mesure, la logique managériale fait référence à un engagement en amont (Stevenson, 2000 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990).

Pour la logique entrepreneuriale durable, comme pour les entrepreneurs classiques, les ressources seront allouées sans qu'une attention particulière soit portée aux ressources actuellement contrôlées (Austin, Stevenson et Wei-Skillern, 2006 ; Dees, 2001). Les ressources sont attribuées de manière sporadique en fonction des objectifs fixés par l'organisation (DiVito et Bohnsack, 2017). **Les ressources y seront cette fois engagées de façon mesurée et au regard de leur préservation et de leur protection.**

Le processus d'engagement des ressources pour la logique managériale durable est capital, car les ressources et leur management sont un facteur essentiel de réussite dans le développement de la durabilité de l'entreprise et son avantage compétitif (Richey et al., 2014). **Ainsi, seuls la visée à long terme et le choix des ressources considérées, diffèreraient de la version classique du modèle de Stevenson.**

Le contrôle des ressources

Le modèle de Stevenson présente la logique entrepreneuriale comme intéressée par les retombées de l'investissement des ressources, alors que la logique managériale serait plus concernée par la gestion des ressources possédées par l'entreprise (Stevenson, 2000 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990).

La logique entrepreneuriale durable a une volonté de mobiliser des ressources pour saisir rapidement des opportunités durables. Les ressources sont mobilisées au travers d'une dynamique de ressources perpétuelles. C'est Parrish (2010) qui développe ce concept et l'oppose à l'exploitation des ressources leur permettant au minimum de se restaurer, et au mieux de dégager de la valeur supplémentaire. L'engagement de celles-ci se

fait dans une dynamique de restauration et de support assurant leur pérennité pour l'organisation.

Dans la logique managériale classique, les ressources sont fortement contrôlées. La logique managériale durable présente un contrôle sur ses ressources encore plus rigide, avec une attention importante portée sur le respect de la durabilité dans les ressources engagées (Brem et Ivens, 2013). De plus, pour analyser le contrôle des ressources de manière durable, la logique managériale durable influencera la cohabitation entre sa gestion des parties prenantes et la gestion des ressources (Stoian et Gilman, 2017). L'entreprise devra donc faire preuve de contrôle sur ses relations internes, préservant la qualité de travail des employés (Brammer, Millington et Rayton, 2007), et avec ses parties prenantes externes pour développer le capital social de la société et la réputation de l'entreprise (Hillman et Keim, 2001 ; McWilliams, Siegel et Wright, 2006).

Ainsi, la logique managériale durable impliquera un contrôle de ressources appuyé par la gestion des parties prenantes de l'entreprise, pour assurer la durabilité des ressources employées et mobilisées.

La structure de management

La littérature ne semble pas avoir abordé la question de la structure pour la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable. Le seul élément trouvé au sujet de la structure du management est un élément générique montrant que lors de l'ajout de la dimension durable dans la structure, la durabilité devra s'inscrire tout au long de celle-ci. Cette durabilité sera impulsée par la vision et le leadership (Székely et Knirsch, 2005).

Nous supposons donc que les structures de management restent les mêmes ; c'est-à-dire une structure plate avec de nombreux réseaux informels pour la logique entrepreneuriale durable, et une structure formalisée et hiérarchisée pour la logique managériale durable. **La nuance entre le modèle classique et le modèle durable se situe dans la volonté d'intégration d'une vision de durabilité à la structure de management.**

Le système de récompense et de compensation

Avant de s'attarder sur les systèmes de récompense de logiques entrepreneuriale et managériale durables, il est bon de souligner que les comportements éthiques présentent leur

propre système de motivation. Ce système fait appel, dans un premier temps, à de la motivation extrinsèque liée aux avantages financiers qui peuvent provenir des actions et choix stratégiques menés ; puis, dans un second temps, à de la motivation intrinsèque découlant directement des valeurs auxquelles l'acte répond. Finalement, l'image positive que l'entreprise ou ses membres peuvent en retirer est le troisième point de motivation (Bénabou et Tirole, 2006).

Dans la logique entrepreneuriale, le système de récompense et de compensation est articulé autour des valeurs et du travail d'équipe (Stevenson, 2000 ; Stevenson et Gumpert, 1985 ; Stevenson et Jarillo-Mossi, 1990). **Pour la logique entrepreneuriale durable, les retombées des opportunités durables apporteront en elle-même des récompenses aux entrepreneurs durables** (Pacheco, Dean et Payne, 2010). En effet, les entrepreneurs durables sont souvent poussés par leurs valeurs (Cohen, Smith et Mitchell, 2008) et la constatation de conséquences positives et de création de valeur est un fort vecteur de motivation .

La logique managériale quant à elle, est fondée sur la gestion de ressources couramment possédées et sur les performances individuelles. Pour la logique managériale durable, le système de récompense se basera sur des objectifs allant au-delà de la performance économique de l'entreprise (Székely et Knirsch, 2005). Ainsi, **des systèmes de récompense, fondés sur la performance non économique de l'entreprise au travers des motivations intrinsèques et sur les retombées en termes d'image, seront valorisés** (Huber, Sloof et Van Praag, 2017).

L'orientation de la croissance

Lorsqu'il est question de développement durable, la notion de croissance est à aborder avec de grandes précautions. En effet, un débat a émergé autour de la notion de décroissance (Quilley, 2012 ; Rockström, 2015 ; Schneider, Kallis et Martinez-Alier, 2010). La décroissance prône une diminution des productions et des consommations afin de préserver la durabilité de notre monde (Schneider, Kallis et Martinez-Alier, 2010). Pourtant, les entrepreneurs durables ont besoin d'une croissance et d'une augmentation des consommations de leurs produits pour faire transiter la planète vers un chemin plus éthique (Rockström, 2015). Ainsi, la notion de croissance doit être considérée comme existante, mais devra faire preuve de nuances en y apportant une dimension sociale (Korsgaard et Anderson, 2011) et environnementale (Shepherd et Patzelt, 2011). De manière générale, **la croissance en RSE**

s’abordera sous un cadre plus large que la croissance économique, en prenant en compte des critères relevant de la préservation de l’environnement ou encore des influences positives sur la société.

Dans la logique entrepreneuriale classique, la croissance peut nécessiter une prise de risque forte (Brown, Davidsson et Wiklund, 2001). Pour la logique entrepreneuriale durable, les entrepreneurs seraient plutôt orientés vers la construction de leur activité sur le long terme. La prise de risque étant inhérente aux pratiques en lien avec le développement durable, celui-ci devra rester sous contrôle afin de préserver la longévité de l’organisation (Weerawardena et Mort, 2006). **La logique entrepreneuriale durable est donc orientée vers une croissance permettant la survie de l’organisation sur le long terme, tout en gérant le niveau de risques.**

Comme la logique managériale classique, la logique managériale durable s’inscrit dans une croissance progressive et stable. Cette croissance est appuyée par la notion de durabilité qui se dégage du développement durable (World Commission on Environment and Development, 1987).

La culture entrepreneuriale

La culture entrepreneuriale est articulée autour de la recherche d’opportunités. Cette recherche est fortement encouragée pour la logique entrepreneuriale et plutôt limitée pour la logique managériale (Brown, Davidsson et Wiklund, 2001). Lorsque la notion de durabilité entre sur l’échiquier, les entreprises se doivent de présenter une considération uniforme des valeurs du développement durable dans leur entreprise (Campbell, 2007 ; Koe et Majid, 2014). Si les valeurs du développement durable n’étaient pas intégrées à l’organisation, la recherche d’opportunités ne se ferait pas dans une perspective de recherche d’opportunités durables. De même, la logique managériale durable ne s’impliquerait pas dans une démarche de satisfaction de ses parties prenantes et de ses ressources, car toutes ces actions doivent se faire de manière simultanée pour bénéficier d’une intégration cohérente et efficace.

En somme, **la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable ne présentent pas une culture entrepreneuriale différente des logiques d’action classique. Cependant, il est important d’insister sur la nécessité pour l’organisation de disposer d’une culture d’entreprise orientée vers les valeurs du développement durable.**

Conclusion :

La RSE utilise deux logiques d'action pour l'intégration du développement durable au sein de l'entreprise : la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable. Ces deux logiques, qui se basent sur les logiques classiques de l'entrepreneuriat et du management, sont parfois confondues dans la littérature, qui se focalise plutôt sur l'élément commun – la RSE – que sur les différences entre logiques entrepreneuriale et managériale.

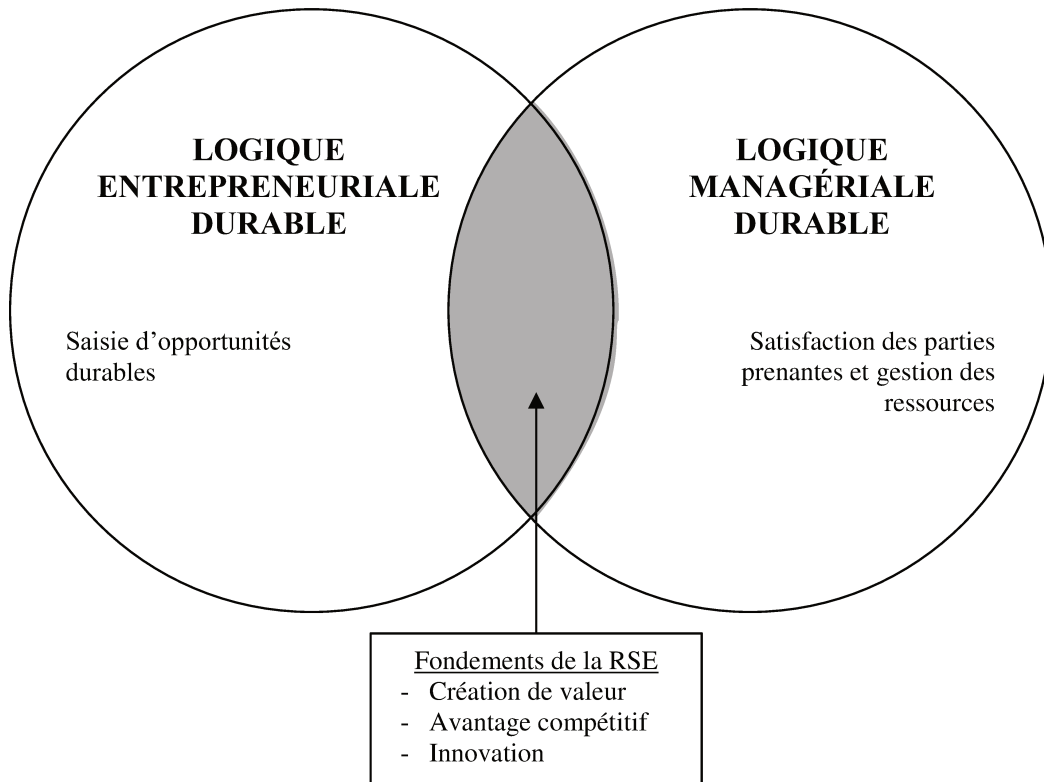
À l'issue de ce développement, nous sommes en mesure de proposer des éléments de définition permettant de distinguer ces deux logiques et les éléments qui resteront communs, puisqu'inhérents à la RSE.

La logique managériale durable se définit principalement par une gestion avisée de ses parties prenantes et de ses ressources au sens large. Du reste, les mêmes caractéristiques que la logique managériale classique se retrouvent avec une intégration des valeurs de la RSE dans la culture, l'organisation et les missions de l'entreprise.

La logique entrepreneuriale durable quant à elle, est toujours axée sur la saisie des opportunités d'affaires durables. Les valeurs portées par l'entrepreneur et l'influence de ces opportunités sur les dimensions du développement durable sont primordiales pour la bonne réussite de cette logique.

L'intégration de la RSE en entreprise est considérée comme innovante, créatrice de valeur et d'avantages compétitifs. La création de valeur est une notion essentiellement soutenue par la logique entrepreneuriale durable, la recherche d'avantages compétitifs est plus présente auprès de la logique managériale durable, et l'innovation, qui est principalement liée à la logique entrepreneuriale durable, pourra relever de la logique managériale durable lorsqu'elle sera mineure. Ainsi, sur ces trois points, il est plus difficile de distinguer nettement le positionnement des logiques entrepreneuriale et managériale.

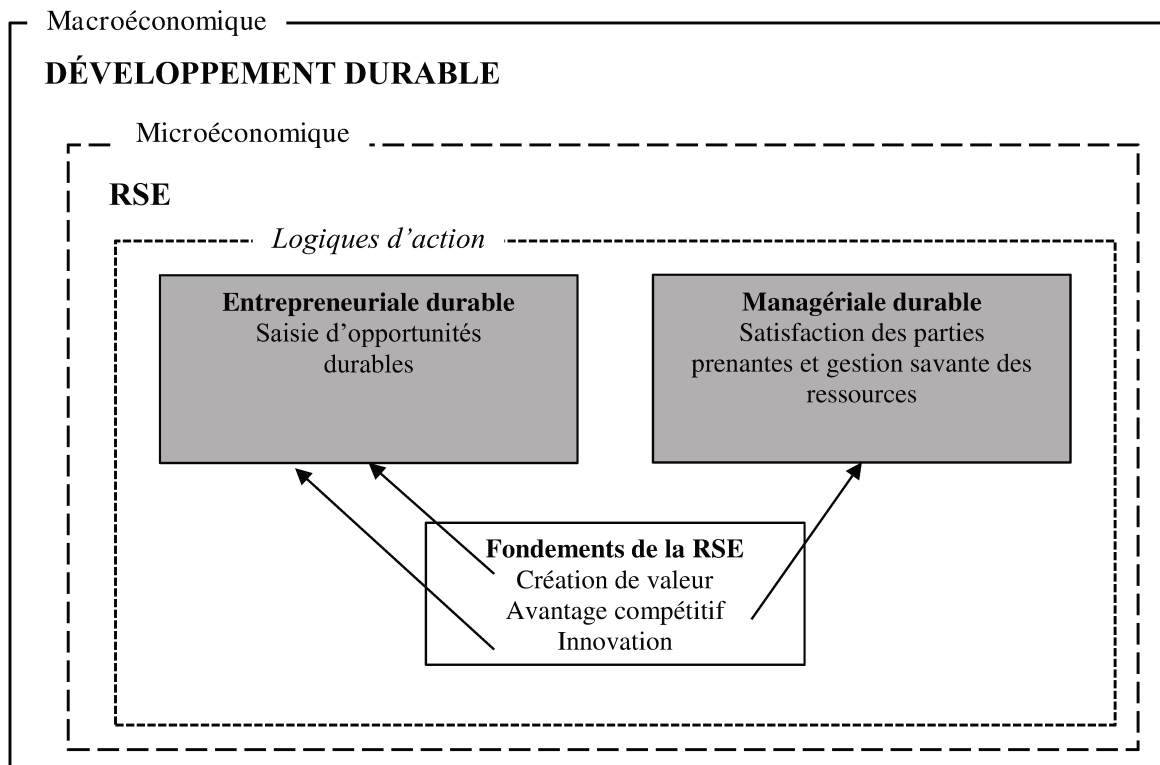
FIGURE 4 : ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DES LOGIQUES ENTREPRENEURIALE ET MANAGERIALE DURABLES



Conclusion de la section 2

Dans cette seconde section, nous avons pu nous intéresser à la représentation du développement durable dans l'entreprise : la RSE. Le développement durable est une problématique liée au cadre macroéconomique et son application se définit au travers de la RSE, comme la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société et de ses parties prenantes pour en tirer des avantages économiques.

FIGURE 5 : IMBRICATION DES CONCEPTS ET DES RESULTATS DES DEVELOPPEMENTS



Nous avons également défini un cadre théorique, pour une analyse ajustée à une étude de la gestion d'entreprise dans le cadre de la RSE, présentant plus de cohérence pour les suites de notre développement. C'est la théorie des parties prenantes jumelée à la théorie de la dépendance à l'égard des ressources et la RBV, qui ont été retenues grâce à leur adaptabilité à l'étude des organisations. La théorie néo-institutionnelle a, quant à elle, été écartée, car elle semble plus appropriée pour les études sociologiques. La théorie de l'agence n'a également pas été mobilisée à cause de l'angle simplifié qu'elle donne aux relations d'agence, au sujet de la RSE.

L'introduction de la RSE dans l'entreprise engendre trois éléments : l'innovation, l'avantage compétitif et la création de valeur. Elle peut se faire au travers de deux logiques

d'action : la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable. Nous nous sommes donc attachés à définir ces deux logiques en distinguant l'entrepreneuriat durable qui est une recherche d'opportunités à finalité durable et le management responsable concentré sur la satisfaction des parties prenantes et la gestion raisonnée des ressources.

Pour conclure, nous avons proposé une modélisation de ces deux définitions au travers d'une adaptation du modèle Stevenson (2000). En effet, aucune modélisation des différences entre ces deux logiques n'a été développée, et celle-ci nous permet de poser les bases des différences et des fonctionnements différents de ces deux logiques. Grâce à l'établissement de cette distinction sur différents critères, nous avons pu montrer que l'innovation et la création de valeur relevaient principalement de la logique entrepreneuriale durable, et l'avantage compétitif de la logique managériale durable.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

L'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise se fait autour des logiques entrepreneuriale et managériale durables. Dans ce premier chapitre théorique, nous nous sommes concentrés sur la proposition et le choix de définitions pour les différents éléments de cette recherche, afin de construire une base claire et solide pour la suite des développements.

La première section a été dédiée à la définition et à la clarification des logiques entrepreneuriale et managériale. Nous avons vu que l'entrepreneuriat se définissait principalement par la saisie d'opportunités (Shane et Venkataraman, 2000) et le management par la gestion des ressources (Baker et Pollock, 2007). Des éléments secondaires ont été décelés comme communs à ces deux logiques, et ont été classifiés de façon à ce que la distinction soit la plus nette possible.

Dans un second temps, il nous a fallu incorporer le développement durable dans le cadre de nos logiques d'action. Il a été montré que la RSE était une application du développement durable au sein de l'entreprise, et qu'elle pouvait être intégrée au travers de deux logiques : la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable. En nous basant sur les constats de la première section et en nous plongeant dans la littérature traitant du développement durable et de la RSE, nous avons pu détecter les éléments fondateurs de ces deux logiques. L'entrepreneuriat durable est focalisé sur la saisie d'opportunités à caractère durable et le management responsable est dirigé par la satisfaction de ses parties prenantes. Afin de proposer une différenciation approfondie de ces deux notions, une modélisation adaptée du modèle de Stevenson (2000) a été construite ; le tout nous permettant de présenter une base de définition pour les suites du développement.

Cependant, les PME n'étant pas de « petites grandes entreprises » (Welsh et White, 1981, p. 18) la représentation de ces logiques nécessitera un ajustement. De ce fait, dans le chapitre 2 nous aborderons le concept de logique d'action durable. Nous montrerons que la logique entrepreneuriale durable est la logique dominante en contexte PME, et que celle-ci peut être un élément influant dans la mise en place de pratiques durables au sein de la PME.

CHAPITRE 2

LOGIQUES D’ACTION DURABLES ET PME

L’intégration de la RSE dans la stratégie de l’entreprise peut être créatrice de valeur pour les PME (von Weltzien Høivik et Shankar, 2011) et à l’origine d’avantages compétitifs (Arend, 2014 ; Cantele et Zardini, 2018). Ainsi, la RSE est un passage essentiel pour la PME qui souhaite croître et renforcer son influence sur le marché. Cependant, la RSE ne serait que très faiblement intégrée aux stratégies des PME (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). En effet, les PME peuvent présenter des niveaux d’implications différents dus à leurs caractéristiques multiples. Les PME ont à leur disposition des actions variées (Berger-Douce, 2008 ; Santos, 2011) qui peuvent relever de la logique entrepreneuriale ou managériale durable (Quairel et Auberger, 2005 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2011). L’objectif de ce chapitre est donc d’explorer la population des PME et d’observer leur logique d’action pour l’intégration de la RSE au travers de la proposition d’un modèle conceptuel.

Dans une première section, nous exposons les particularités des PME par rapport aux grandes entreprises autour de la thématique de la RSE en présentant la logique entrepreneuriale durable comme vecteur d’intégration privilégié pour les PME. Dans une seconde section, nous analysons les travaux empiriques quantitatifs au sujet de l’entrepreneuriat, des pratiques durables et de la performance dans la PME. La dernière section de ce chapitre sera, elle, consacrée à la présentation des hypothèses et à l’établissement de notre modèle conceptuel.

SECTION 1	L’ENTREPRENEURIAT AU CŒUR DE L’INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN PME
SECTION 2	ÉTUDES EMPIRIQUES SUR L’INTÉGRATION DE LA RSE EN PME
SECTION 3	LIENS ENTRE L’INTÉGRATION DE LA RSE, LA PERFORMANCE ET LA PROACTIVITÉ ENVERS LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Section 1

L’entrepreneuriat au cœur de l’intégration du développement durable en PME

« Une PME n’est pas une petite grande entreprise », disaient Welsh et White (1981, p. 18). Depuis, cette idée n’a cessé d’exister et a particulièrement été adaptée à la thématique de la RSE (Jenkins, 2006 ; Preuss et Perschke, 2010 ; Tilley, 2000), celle-ci n’ayant peu été l’objet d’écrits dans le secteur des PME (Vázquez-Carrasco et López-Pérez, 2013). L’objectif de cette section est de présenter la logique d’action dominante dans les PME.

Dans la première partie de cette section, nous abordons les différences entre les PME et les grandes entreprises en ce qui concerne l’intégration de la RSE. Nous insistons sur l’aspect entrepreneurial de la RSE en PME et sur son opérationnalisation par la direction et la masse salariale.

La seconde partie est consacrée à l’explication du concept de logique d’action. Nous exposons les différentes approches possibles puis nous entrons dans le détail de l’approche sociologique, plus adaptée à l’étude des comportements de l’entreprise quant à ses prises de décisions.

Finalement, la dernière partie présente les motivations et les objectifs qui régissent plus particulièrement la logique entrepreneuriale durable dans les PME. Ceux-ci reprennent les éléments fondateurs identifiés à l’issue du premier chapitre de cette thèse.

-
- 1. L’entrepreneuriat comme voie privilégiée dans l’intégration de la RSE dans la PME**
 - 2. Les logiques d’action en PME**
 - 3. Les composantes de la logique entrepreneuriale durable**
-

1. L'entrepreneuriat comme voie privilégiée dans l'intégration de la RSE dans la PME

La littérature s'accorde sur l'existence de différences significatives entre les PME et les grandes entreprises (Jenkins, 2006 ; Welsh et White, 1981). Pourtant, de nombreuses recherches dérivent les constats et outils des grandes entreprises vers les PME, ce qui peut découler sur des applications managériales inadaptées (Jenkins, 2004 ; Moore et Spence, 2006). Ainsi, une part encore trop peu importante de la littérature se concentre sur la thématique de la RSE dans le cadre particulier des PME (Vázquez-Carrasco et López-Pérez, 2013). Quelles sont ces différences entre PME et grandes entreprises ? Quelles logiques d'action durables retrouve-t-on dans la PME ? Quelles formes prend l'opérationnalisation de la RSE dans la PME ?

Ces quelques questions nous permettent de poser le cadre d'analyse et le contexte dans lequel les PME évoluent en lien avec la RSE. Nous abordons donc dans un premier temps les différences entre les PME et les grandes entreprises par rapport à la RSE (1.1). Puis, nous présentons la logique entrepreneuriale durable comme voie d'intégration de la RSE dans la PME (1.2). Nous terminons enfin par nous interroger sur l'importance du dirigeant et des salariés dans l'opérationnalisation de la RSE (1.3).

1.1. PME vs grandes entreprises en RSE

Bien que la RSE soit applicable à toutes les formes d'entreprises (Baumann-Pauly et al., 2013 ; Hall, Daneke et Lenox, 2010), les petites et les grandes n'ont pas les mêmes enjeux et caractéristiques quant à son intégration (Tilley, 2000). Ainsi, malgré le fait qu'une partie des académiques semble avoir tendance à traiter cette problématique de la même manière pour les grandes entreprises et les PME (Wickert, 2016), les PME présentent toute une série de caractéristiques organisationnelles et de comportements internes et externes qui peuvent influencer différemment l'intégration de la RSE en comparaison des grandes entreprises (Tableau 8).

TABEAU 8 : DIFFERENCES DE CARACTERISTIQUES ENTRE PME ET GRANDES ENTREPRISES POUVANT INFLUENCER L’INTEGRATION DE LA RSE

	PME	Grande entreprise	Auteurs
CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES	Flexibles	Rigides	(Bos-Brouwers, 2010 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Spence, 1999)
	Informel	Formel	(Russo et Tencati, 2009)
	Ressources limitées	Réserves de ressources	(Lepoutre et Heene, 2006 ; Spence, 1999)
	Gestion au jour le jour	Gestion à long terme	(Spence et Lozano, 2000)
CARACTERISTIQUES COMPORTEMENTALES INTERNES	Proximité entre salariés et dirigeants	Relations impersonnelles entre salariés et dirigeants	(Spence, 1999 ; Vyakarnam et al., 1997)
	Guidé par les valeurs du dirigeant	Stratégie formalisée	(Russo et Tencati, 2009 ; Spence, 2007)
CARACTERISTIQUES EXTERNES	Faibles pressions externes	Fortes pressions externes	(Graafland, Ven et Stoffele, 2003)
	Rayonnement local	Rayonnement national ou international	(Lepoutre et Heene, 2006 ; Russo et Perrini, 2010)
	Indépendantes	Dépendantes	(Spence, 1999)
	Proximité avec les parties prenantes	Multiplicité des parties prenantes	(Murillo et Lozano, 2006 ; Russo et Perrini, 2010)

PME et grandes entreprises se différencient dans un premier temps sur la formalité de leur structure organisationnelle. La RSE est considérée comme une stratégie coûteuse pour l’entreprise dont des retombées financières sont incertaines sur le court terme (Berger-Douce, 2008). Les PME fortement orientées vers une gestion journalière (Spence et Lozano, 2000) ont des difficultés à s’engager dans la RSE avec des ressources financières limitées et des implications peu observables à court terme (Lepoutre et Heene, 2006 ; Vyakarnam et al., 1997). Les grandes entreprises, quant à elles, ont une capacité de financement plus importante qui leur permet de couvrir plus facilement les investissements nécessaires (Russo et Perrini, 2010). Toutefois, le caractère informel et flexible dans l’organisation des PME se manifeste par un système de contrôle moins développé, moins de documentation, et moins de procédures (Jenkins, 2004 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007 ; Russo et Perrini, 2010 ; Russo et Tencati, 2009). **Ainsi, les PME grâce à leur caractère flexible et informel compensent**

leurs ressources limitées et s’adaptent plus aisément aux changements potentiellement insufflés par la RSE.

De ces caractéristiques organisationnelles découlent des comportements moins formalisés dans les PME que dans les grandes entreprises. En effet, lorsque les grandes entreprises auront une communication standardisée pour la RSE, les PME n’auront pas de formalisation dans leurs démarches, mais l’intégration se fera au travers de la culture de l’organisation et des valeurs morales et éthiques des dirigeants et des employés qui la composent (Bos-Brouwers, 2010 ; Jenkins, 2006 ; Spence et Lozano, 2000). **Dans les petites entreprises, les valeurs sont plus importantes que des décisions stratégiques, ce sont elles qui guideront les décisions et l’investissement des salariés** (Russo et Tencati, 2009 ; Spence, 2007). La direction joue donc un rôle prépondérant dans l’adhésion de ses parties prenantes et dans la construction des objectifs et l’intégration de la RSE.

Les PME sont fortement intégrées dans leur communauté et leur environnement local, ce qui leur permet de bénéficier d’une légitimité naturelle et facilite non seulement l’écoute des besoins de la société (Vyakarnam et al., 1997) **et des parties prenantes directes** (salariés, consommateurs et communauté), **mais aussi leur satisfaction** (Inyang, 2013 ; Ramanathan, Poomkaew et Nath, 2014). Les grandes entreprises, elles, disposent de communautés et d’environnements locaux multiples ce qui peut être à l’origine de chocs culturels entre ces différentes communautés qui peuvent présenter des besoins et des attentes différents, voire contradictoires (Russo et Perrini, 2010). Elles subissent en outre de nombreuses pressions de la part de leurs parties prenantes externes comme les ONG et les médias (Graafland, Ven et Stoffele, 2003) les poussant ainsi, à une intégration de la RSE influencée et contrôlée. Pour les PME, cette pression externe est limitée, et ce sera grâce aux valeurs du dirigeant que la RSE sera principalement intégrée dans l’organisation (Berrone et al., 2010 ; Sharma et Henriques, 2005 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007). Le risque est toutefois que les PME se sentent déconnectées de toute responsabilité (Spence, 1999). **Il est donc primordial pour la PME de présenter un corps de direction impulsant des valeurs en lien avec la RSE pour que l’intégration se réalise.**

Au-delà des différences entre les PME et les grandes entreprises quant à l’intégration de la RSE, **il existe également des éléments différenciant entre les PME elles-mêmes**. Labelle et St-Pierre (2015) font en effet état de **facteurs contextuels** (localisation, internationalisation, secteur d’activité, etc.), **organisationnels** (taille, performance économique, capacité d’innovation, etc.) et **individuels** (genre, âge, valeurs, etc.) qui

pourraient influencer les PME dans la mise en place de pratiques RSE. Les auteurs soulignent qu’une combinaison de ces trois composantes serait à l’origine de variabilité dans les PME. De plus, la taille de l’entreprise est présentée comme le critère mettant en lumière des différences conséquentes entre les plus petites et les plus grosses PME. **Les TPE seraient fortement influencées par les valeurs du dirigeant ; les PE seraient plus sensibles aux facteurs organisationnels et les ME seraient influencées par les facteurs contextuels.** Ainsi, plus la PME serait grande, plus les pressions externes seraient perçues et prises en comptes pour l’intégration de la RSE.

Nous constatons donc que les caractéristiques organisationnelles, le comportement interne et l’environnement externe amènent à une intégration différente de la RSE non seulement entre les PME et les grandes entreprises, mais également au sein de PME elles-mêmes. Par conséquent, nous allons voir plus en détail dans la partie suivante la méthode d’intégration des PME de la RSE à leur stratégie et à leur fonctionnement.

1.2. La logique entrepreneuriale durable comme vecteur d’influence dans l’adoption de pratiques

Les PME sont fortement incitées à intégrer le développement durable dans leurs pratiques (Fassin, 2008 ; Hofmann, Theyel et Wood, 2012). Bien que moins touchées par le phénomène que les grandes entreprises, les PME sont tout de même sujettes à des pressions de plus en plus importantes de la part de leurs parties prenantes quant à l’intégration de la RSE à leur stratégie (Waddock, 2004). Et pour cause, il est essentiel que les PME prennent conscience de leurs effets négatifs sur l’environnement et la société et qu’elles les réduisent (Brammer, Hojmosse et Marchant, 2012 ; Cassells et Lewis, 2011). Ainsi **la RSE est présentée comme une décision stratégique incontournable pour les PME.** Celle-ci est envisagée comme un business case¹¹ avec une stratégie « gagnant-gagnant » (Carroll et Shabana, 2010 ; Courrent, 2012 ; Schaltegger et Burritt, 2018). Dans cette logique de « gagnant-gagnant », la RSE permettra à la PME l’obtention de meilleurs bénéfices, la construction d’une morale forte pour l’organisation et la satisfaction des valeurs personnelles des membres de la PME (Besser, 2012) tout en dégagant de la valeur pour la société (Porter et Kramer, 2011). De plus, la RSE serait un véritable vecteur d’avantages compétitifs pour la

¹¹ Les business cases sont ici les éléments qui guident et soutiennent les décisions prises en lien avec la RSE (Carroll et Shabana, 2010)

PME (Arend, 2014 ; Cantele et Zardini, 2018). C'est au travers d'une stratégie finement élaborée que les PME seront en mesure d'intégrer la RSE à leur organisation.

Pour l'intégration de la RSE dans la PME, la littérature a souvent évoqué les valeurs de l'entrepreneuriat (Courrent, Chassé et Omri, 2016). En effet, les changements escomptés pour répondre aux attentes de la RSE font appel à des solutions de type entrepreneurial pour gérer l'incertitude et les besoins d'innovation (Dean et McMullen, 2007 ; York et Venkataraman, 2010). Spence et al. (2007) présentent **l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise comme un facteur déterminant de l'adoption de pratiques durables dans la stratégie de la PME**. Même si les pressions externes pesant sur les PME sont croissantes, l'engagement dans une démarche RSE relève encore d'une nouvelle initiative et renvoie de fait aux grands enjeux de l'entrepreneuriat soulignés par Verstraete et Fayolle (2005) : la saisie d'opportunités, la création de valeur et l'innovation.

Lorsqu'il sera question de saisie d'opportunités, le concept de défaillance du marché revient. La dégradation de l'environnement naturel (Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007) et social (Morsing et Perrini, 2009) traduit des défaillances du marché. Ces défaillances sont créatrices d'opportunités pour les entreprises qui sauraient écouter leur environnement (Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007). **Il vient d'être évoqué la proximité de la PME avec ses parties prenantes, leur donnant une position privilégiée pour la saisie d'opportunités**. Dans des marchés saturés, les actes s'inscrivant dans la RSE représentent de vraies opportunités de différenciation et d'avantages concurrentiels (Asselineau et Cromarias, 2011 ; Porter et Kramer, 2011) essentiels pour les PME.

Les opportunités offertes par la RSE sont source de création de valeur, à la fois économique et partagée (Barraquier, 2014 ; Porter et Kramer, 2011). En s'inscrivant dans des logiques de RSE, la PME se trouve dans une dynamique où elle va servir ses propres intérêts et donc créer de la valeur pour elle-même, mais aussi pour la société dans son ensemble (Harmeling, Sarasvathy et Freeman, 2009).

Enfin, la RSE au travers de ses exigences, conduit à repenser les pratiques managériales de l'organisation avec une potentielle refonte du business model et des stratégies adoptées par l'entreprise afin de placer la RSE au cœur des décisions quotidiennes (Bos-Brouwers, 2010 ; Jenkins, 2009). L'opérationnalisation de la RSE pour répondre aux défaillances du marché poussera l'entreprise à être innovante dans l'offre de biens et services (Bocquet et Mothe, 2013 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2011). **Les PME, compte tenu de leur taille et leurs caractéristiques organisationnelles, sont plus à même de s'engager**

dans des changements de grande ampleur que les grandes entreprises, à la structure et au fonctionnement plus rigides.

La logique entrepreneuriale durable paraît découler naturellement de l'intégration de la RSE dans la PME en retrouvant les éléments clés présentés dans le premier chapitre de ce travail doctoral. Bien que dominante, cette logique d'action ne peut pas s'intégrer dans l'organisation si elle n'est pas motivée en interne. Nous allons donc nous attarder sur les parties prenantes internes essentielles à la bonne application de ces logiques d'action durables. Nous avons déjà évoqué l'importance du dirigeant dans l'impulsion des valeurs, mais qu'en est-il des salariés ?

1.3. Salariés et dirigeants : une entente essentielle pour l'opérationnalisation de la logique d'action durable dans la PME

Le dirigeant de la PME présente une fonction centrale dans la gestion de son entreprise (Torrès, 2007), car c'est lui qui impulse la vision stratégique de l'entreprise et prend les décisions (Julien, 1990 ; Marchesnay, 2003). Cette notion est d'autant plus importante avec la RSE puisque l'éthique du dirigeant deviendra l'éthique de l'entreprise (Courrent, 2003). La personnalité, les convictions, l'engagement et la perception de l'environnement du dirigeant détermineront le degré d'adoption de la RSE par la PME (Gond et Igalens, 2008). **Ainsi le dirigeant joue un rôle central dans l'implication de son entreprise dans la PME, que ce soit par l'éthique qu'il donne à son entreprise ou par les actions qu'il va entreprendre.**

Dans la perspective de la RBV et de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, l'intégration des parties prenantes est essentielle l'établissement des démarches de RSE (Alt, Diez-de-Castro et Lloréns-Montes, 2015 ; Sharma et Vredenburg, 1998). Dans les parties prenantes primaires, les employés sont reconnus comme disposant d'un grand pouvoir et ayant une contribution capitale pour les entreprises (Greenwood, 2007). De plus, employés et entreprises sont très interdépendants (Pfeffer et Salancik, 1978). Ainsi, les employés s'impliqueront dans la stratégie de l'entreprise (Sharma et Henriques, 2005) et construiront une relation de confiance avec les managers (Sharma et Vredenburg, 1998) les propulsant au grade de **ressource essentielle pour l'organisation et la réussite de la RSE** (Neville et Menguc, 2006). Dans les PME, les employés sont particulièrement importants quant à l'atteinte des objectifs fixés (Duberley et Walley, 1995). En effet, un dirigeant qui présente une forte volonté d'intégrer la RSE dans la stratégie de sa PME n'obtiendra rien s'il ne gagne pas le soutien de son organisation (Ateş et al., 2012). Ce manque d'appui de la part de

l'organisation peut provenir d'un défaut de contrôle ou l'incapacité d'un dirigeant à influencer ses salariés (Bennington et Minutolo, 2012). La fédération de l'entreprise au projet du dirigeant constitue donc un élément essentiel pour la concrétisation de la RSE en PME. La PME pourra par la saisie de ces opportunités répondre à ses besoins de gestion interne et notamment à la fédération de ses salariés (Berger-Douce, 2006). En effet, cette saisie d'opportunités durables présente une approche « gagnant-gagnant ». De manière générale, l'entrepreneur impulse sa vision dans l'entreprise (Carrière, 1990), mais dépend du potentiel créatif présent dans toute l'entreprise permettant une implication globale de l'entreprise.

Ainsi, **la RSE est une affaire de réflexion à tous les niveaux de l'organisation** (Asselineau et Cromarias, 2011) **pour la bonne adoption de la logique entrepreneuriale durable**. La vision du dirigeant doit se diffuser dans toute l'entreprise et doit récolter le soutien et la réflexion des salariés pour une mise en place globale des logiques de RSE. Le dirigeant peut impulser les actions, mais il est également possible que ce soit les salariés qui initient la démarche. L'engagement responsable de l'entreprise nécessitera dans ce cas une intégration de l'action proposée à la vision stratégique de l'entreprise et le soutien de la part du dirigeant (Hattabou et Louitri, 2011). **Les managers et les dirigeants ont un rôle clé quant à la mise en place de pratiques durables dans l'organisation**. En effet, ceux-ci seront à l'origine de l'impulsion de la démarche RSE et seront responsables de la bonne application et intégration dans la stratégie de l'organisation (Russo et Tencati, 2009 ; Spence, 2007). Ce n'est qu'au travers d'une direction avec des valeurs et des intuitions orientées vers le développement durable que les PME inscriront leur management dans une dynamique plus sociale (Hamman, Habisch et Pechlaner, 2009 ; Jamali, Zanhour et Keshishian, 2009 ; Jenkins, 2006 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007). **En conséquence, la direction de la PME devra impulser une culture durable articulée autour de leurs valeurs dans le management de l'entreprise**.

L'importance des employés ainsi reconnue, il faut s'intéresser aux mécanismes qui affectent la RSE. L'implication des salariés dans les démarches RSE est essentielle pour le développement de leurs compétences et donc des compétences de l'entreprise pour s'ancrer plus profondément dans la démarche RSE (Buysse et Verbeke, 2003 ; Ramus et Steger, 2000 ; Sharma et Vredenburg, 1998). En effet, grâce à leurs compétences et leurs connaissances de l'entreprise, les employés ont les capacités nécessaires pour soutenir les pratiques durables (Sarkis, Gonzalez-Torre et Adenso-Diaz, 2010 ; Wolf, 2013). Sans leur implication, les démarches de RSE ne seraient que très faiblement intégrées dans l'entreprise (Delgado-

Ceballos et al., 2012). Pour les PME, l'adhésion à la RSE est d'autant plus primordiale pour la bonne intégration de celle-ci au cœur de la PME (Jenkins, 2006). Les valeurs et les perspectives de développement durable doivent être solidement ancrées dans l'organisation de la PME et dans les pratiques de ses ressources humaines (Cornelius et al., 2008). Les employés et leur bien-être représentent une part importante dans les actions et l'engagement dans la RSE (Jamali, Zanhour et Keshishian, 2009 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007 ; Spence et Lozano, 2000). **La collaboration des salariés et leur intégration au processus de décision sont alors primordiales pour répondre à la dimension sociale de la RSE et pour sa bonne intégration au sein de la PME** (Jenkins, 2009). Dans une logique RSE, l'entreprise et son activité devraient être envisagées comme « *le meilleur que l'on puisse créer ensemble plutôt que d'éviter le pire* » (Freeman, Martin et Parmar, 2007, p. 313). **Les salariés seraient donc la pierre angulaire d'une démarche RSE sensée. Ainsi, salariés et dirigeants doivent fonctionner ensemble pour créer de la valeur en adoptant une logique entrepreneuriale durable.**

C'est au travers du développement d'un climat de confiance entre managers et salariés que la vision de l'organisation pourra être partagée et permettra aux salariés de s'impliquer (Oswald, Mossholder et Harris, 1994). C'est grâce à cette articulation de l'organisation et aux compétences de management que l'intégration des démarches RSE sera réussie et que l'avantage compétitif sera maintenu (Teece, Pisano et Shuen, 1997).

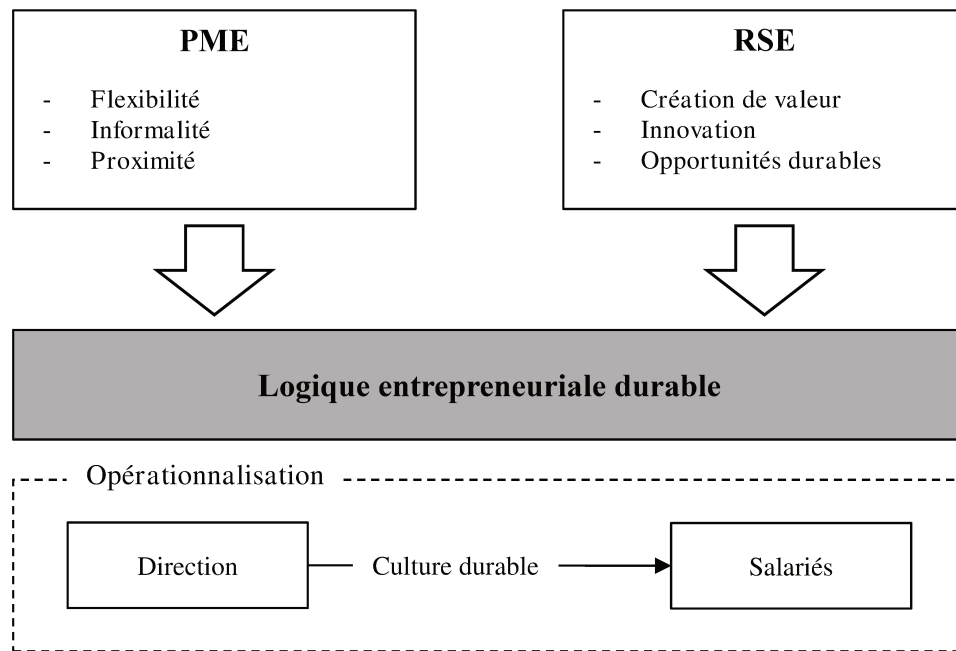
Au travers de ces constats, salariés et dirigeants ne peuvent pas fonctionner les uns sans les autres pour l'opérationnalisation de la RSE dans l'entreprise. Le dirigeant et les salariés sont les éléments déterminants de la mise en application des actions de RSE dans la PME. Leur appropriation des actions les fera relever de la logique entrepreneuriale et permettra une bonne intégration de la RSE à la stratégie de la PME.

Conclusion :

Dans cette partie nous avons pu souligner *l'importance du traitement particulier qu'il est nécessaire d'accorder aux PME quant à l'intégration de la RSE. En effet, celles-ci présentent des différences importantes dans leurs caractéristiques organisationnelles, et de leurs comportements internes et externes. Ce sont ces éléments spécifiques aux PME qui, cumulés aux particularités de la RSE, mettent en évidence la nécessité des petites organisations d'employer une logique d'action entrepreneuriale durable.*

Il a également été montré que pour une bonne appropriation de la logique entrepreneuriale durable de la RSE dans la PME, il était nécessaire que le dirigeant ait des valeurs en lien avec la RSE pour une intégration pertinente de celle-ci *dans l'organisation*. *L'impulsion d'une culture durable dans l'entreprise est essentielle pour l'adhésion des salariés* sans qui les démarches de RSE ne présenteraient que peu de sens et de pertinence.

FIGURE 6 : LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE COMME EXPRESSION DE LA RSE EN PME



2. Les logiques d'action en PME

Dans le premier chapitre de cette recherche doctorale, nous avons précisé que deux logiques d'action se retrouvaient en entreprise : la logique entrepreneuriale et la logique managériale. Nous avons, par la suite, mis en lumière que la logique entrepreneuriale était la plus adaptée pour intégrer la RSE en PME ; c'est donc sur celle-ci que se focalise la suite de nos travaux. Cependant, pour bien appréhender les enjeux de l'étude des logiques d'action, nous souhaitons étudier celles-ci afin d'en comprendre le mécanisme qui nous permettra d'être plus précis lors de nos discussions.

À ce stade, il semble indispensable d'approfondir la notion de logique d'action afin de définir le cadre essentiel à notre réflexion (2.1) et expliciter les éléments généraux qui la constituent (2.2).

2.1. Présentation des logiques d'action

Le concept de logique d'action a été abordé sous différents angles et dans différentes disciplines qui ont été adaptées aux sciences de gestions (Mhissen Mhedhebi, 2017). Nous souhaitons donc présenter ces différentes approches (2.1.1) puis développer l'approche sociologique, plus appropriée à notre étude, construira le socle de nos logiques d'action (2.1.2).

2.1.1. Les différentes approches

Les logiques d'action sont abordées au regard de trois approches : cognitive, développementale constructiviste et sociologique (Mhissen Mhedhebi, 2017). Ces trois approches sont présentées l'une après l'autre.

L'**approche cognitive** trouve son fondement dans l'interdépendance entre les contraintes et les représentations permettant d'influencer les actions d'un potentiel domaine d'action (DiMaggio, 1997). Ainsi, les acteurs seraient guidés par des logiques qui vont agir sur leurs comportements en lien avec les moyens-fins de celui-ci (Bacharach, Bamberger et McKinney, 2000). Les logiques d'action seraient ces dynamiques d'action mises en place par l'organisation pour répondre aux sollicitations de son environnement tout en conservant un bon rapport entre les moyens employés et les fins qui en seraient issues (Bacharach, Bamberger et McKinney, 2000). Cette approche se focalise donc sur la réaction de l'organisation vis-à-vis des influences provenant de son environnement et les logiques d'action représenteront les stratégies de l'organisation pour répondre à ces différentes pressions (Bacharach, Bamberger et McKinney, 2000 ; Frenkel et Kuruvilla, 2002).

La seconde approche qui est évoquée est la **théorie développementale constructiviste**. Elle s'inscrit plus fortement dans le domaine de la psychologie en s'intéressant à l'individu et à sa compréhension de lui-même et du monde qui l'entoure et la volonté qu'il présente à la création de sens dans ses actes (making sense) (McCauley et al., 2006 ; Spano, 2015). Pour son adaptation à la sphère organisationnelle, les chercheurs ont fait un rapprochement entre l'adoption de logiques d'action et les différents seuils d'éveil de la conscience (Cook-Greuter, 2004). Ainsi, l'évolution de la conscience du manager ou du leader dans son entreprise influencera sa manière de gérer son organisation et ses équipes. Dans cette dynamique plus le leader ou le manager sera conscient de ses responsabilités et du monde qui l'entoure, plus il sera à même de prendre en main des situations difficiles avec éthique et subtilité (Cook-Greuter, 2004 ; Rooke et Torbert, 2005).

La dernière approche abordée est l'**approche sociologique**. Elle fait référence aux façons d'agir des individus dans leur prise de décision tout en tenant compte de leur réflexion. C'est l'étude de la logique humaine sur les décisions stratégiques dans une organisation qui est à l'origine du terme logique d'action et l'inscrit dans le domaine de la sociologie (Amblard et al., 2005, p. 187). Ainsi, au niveau organisationnel, le but est d'étudier les raisonnements et les dynamiques qui guident l'organisation dans ses actions (Gendron, 2002). Dans cette approche, les acteurs mettent en place des stratégies pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés tout en portant une grande attention à leurs ressources disponibles (Bernoux, 2009). Dans cette vision sociologique des logiques d'action, les démarches introduites par les acteurs de l'organisation pour l'atteinte des objectifs sont au cœur des réflexions. La finalité n'est plus de répondre aux pressions de l'environnement externe, ni d'étudier la prise de conscience des acteurs et son influence sur l'organisation.

Dans ce travail doctoral, nous étudions les logiques entrepreneuriales durables. L'objectif est ainsi d'évaluer les stratégies mises en place par les PME pour répondre aux attentes du développement durable. **L'approche sociologique semble donc la plus adaptée pour la poursuite de nos travaux. En effet, nous ne souhaitons pas nous attarder sur les comportements psychologiques des dirigeants de l'organisation et ne souhaitons pas non plus étudier les pressions de l'environnement que pourrait subir la PME. En effet, les démarches entreprises par l'organisation en vue d'atteindre un objectif semblent tout à fait adéquates pour l'étude de l'intégration de la RSE dans la PME. Nous permettant ainsi d'observer le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble vis-à-vis de la thématique de la RSE.**

2.1.2. Focus sur l'approche sociologique

Amblard et al. (2005, p. 204) ont résumé l'approche sociologique des logiques d'action à l'équation suivante : « *l'acteur + la situation d'action = logique d'action* ». Ainsi l'acteur avec toutes ses facettes (stratégiques, identitaires, culturelles, groupales, etc.) est placé dans une situation d'action qui se représente sous la forme d'une entreprise disposant, elle aussi, de ses propres caractéristiques historiques, institutionnelles, symboliques, etc. Ce sont les interactions entre ces deux éléments qui permettront la naissance de ces logiques d'action.

Les logiques d'action initialement pensées dans le domaine de la sociologie ont été transposées à des applications plus concrètes dans l'entreprise au travers de l'entrepreneuriat et du management (Bouhaouala, 2007 ; Hernandez, 2006 ; Marchesnay, 1998 ; Schieb-

Bienfait, Charles-Pauvers et Urbain, 2009). Cette adaptation au domaine organisationnel pourra prendre différentes formes étant donné la variété des définitions entourant le concept d'acteur et de situation d'action. Elles pourront être abordées par les caractéristiques de l'entrepreneur, des buts poursuivis par le dirigeant et du concept de micromentalité de l'acteur et finalement par le biais de l'équation sociologique précédemment présentée.

Une partie des travaux envisage les logiques d'action comme articulées autour de **caractéristiques de l'entrepreneur**. Arocena et al. (1983 in Hernandez, 2006) s'intéressent aux éléments de la vie de l'entrepreneur qui pourraient influencer ses logiques d'action. Ces auteurs inventorient trois pôles entrant en considération dans l'adoption de logiques d'action : le pôle personnel qui se concentre sur les ressources et le vécu de l'entrepreneur, le pôle relationnel en référence aux réseaux de relations de l'entrepreneur et finalement, le pôle professionnel centré sur l'expérience professionnelle de l'acteur et sa connaissance de l'entreprise. De la prise en compte de ces pôles découlent différents types de logiques d'action fondées sur les critères influençant la création d'entreprises : la logique de reproduction qui mobilise les pôles personnel, relationnel et professionnel ; la logique d'adaptation se base sur les relations passées ; la logique de mutation fait appel au pôle professionnel et aux relations nouvelles et institutionnelles ; et la logique de conservation qui est plus managériale en changeant le produit, tout en préservant les clients et les réseaux de distribution.

Les logiques d'action peuvent également être associées aux **buts poursuivis par le dirigeant** de l'entreprise qui impulsera des logiques d'action (Julien et Marchesnay, 1996, p. 58). Dans cette réflexion, trois buts s'agencent entre eux : la pérennité, l'indépendance du patrimoine ou l'autonomie de décision et la croissance. À l'issue de ce premier travail, Marchesnay et Julien (1996, pp. 57-59) ont tiré deux premières logiques d'action. La logique patrimoniale dite PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance), la logique est ici d'accumuler les ressources sans prêter attention à l'éventuelle rentabilité de celles-ci. La seconde est la logique entrepreneuriale dite CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité). Cette fois-ci, le but sera d'orienter les actions de l'entreprise vers des activités évolutives qui provoqueront l'expansion de la société. Cette première typologie a rapidement été complétée par une logique dite managériale (Marchesnay, 1998, 2017, p. 129) qui s'intéresse à l'adaptation face au risque au travers des qualités de gestionnaire de l'entrepreneur.

Un autre groupe d'étude envisage les logiques d'action en mobilisant **le concept de micromentalité** développé par Bouhaouala (2007, p. 126). Ce concept se définit par l'auteur comme « la subjectivité associée à la conception du monde et des objets, à la vision des

choses ou à la manière de penser la réalité sociale, propre à des groupes particuliers ». Ce serait ainsi ces micromentalités qui influencent l'adoption de logiques d'action chez l'entrepreneur. Il fait état de quatre logiques d'action : la logique hédoniste caractérisée par la passion de l'entrepreneur et une forte résistance aux contraintes, la logique entrepreneuriale et individualiste centrée autour de l'entrepreneur et de sa créativité et sa propre réalisation, la logique sociomanagériale impulsée par la rigueur et la rationalité du management et la logique conservatrice et patrimoniale.

De l'équation sociologique des logiques d'action précédemment présentée, découle des travaux axés autour des interactions entre l'acteur et les situations d'action. Hernandez (2006) traduit cette situation comme un acteur guidé par ses motivations et des situations d'action construites au travers de la prise de décisions. L'équation devient donc la suivante : motivations + décisions = logique d'action. Pour illustrer les différentes décisions, l'auteur décide d'articuler la typologie des décisions proposée par Bouchiki et Kimberly (1994) : réfléchie, par défaut, opportuniste, impulsive et programmée. Concernant les motivations, il décide d'en formuler cinq : la passion, l'autonomie, le besoin de pouvoir, faire fortune et obtenir un revenu. En utilisant cette équation, c'est au croisement de ces deux éléments que les logiques d'action peuvent exister et se définir.

En adaptant l'équation proposée par Amblard et al. (2005) en y ajoutant les notions de motivation et d'objectif qui sont étroitement liées (Locke et Latham, 1990) nous retrouvons une équation du type : motivations et objectifs + décisions = logique d'action. **Il a été établi que les dynamiques entrepreneuriales étaient les plus sollicitées lorsqu'il était question de RSE en PME. Nous connaissons donc le résultat de l'équation sociologique des logiques d'action : motivations + décisions = logique entrepreneuriale durable.** Nous souhaitons par conséquent nous intéresser aux motivations et objectifs qui régissent les acteurs de l'organisation quant à l'engagement dans une logique entrepreneuriale.

2.2. Les objectifs comme motivation de la PME

Nous venons de voir que les motivations et les objectifs de l'entrepreneur sont liés et se trouvent au cœur de l'équation menant à la logique d'action de l'entreprise. Nous étudions donc dans un premier temps la motivation entrepreneuriale et ses différentes facettes dans la littérature (2.2.1). Nous retrouvons ensuite la fixation des objectifs découlant de la motivation entrepreneuriale (2.2.2).

2.2.1. La motivation entrepreneuriale

Au regard de la littérature, la motivation entrepreneuriale est principalement étudiée autour de la création d'entreprises (Birley et Westhead, 1994 ; Boyd et Vozikis, 1994 ; Gabarret et Vedel, 2015 ; Naffziger, Hornsby et Kuratko, 1994 ; Sexton et Bowman, 1985). Bien que cette vision de l'entrepreneuriat paraisse limitée, elle permet d'appréhender la motivation sous plusieurs angles. La motivation a initialement été définie dans le milieu entrepreneurial par Olson et Bosserman (1984) comme la force qui pousse à l'action. Les premières recherches autour de la motivation entrepreneuriale se sont orientées vers les besoins et les attentes de l'entrepreneur (Birley et Westhead, 1994 ; Estay, Durrieu et Diop, 2011 ; Schindehutte, Morris et Allen, 2006 ; Shane, Locke et Collins, 2003). Un second groupe de recherche s'est quant à lui intéressé aux buts recherchés (Karoly, 1993). Finalement, une dernière approche permet d'appréhender la motivation au travers des comportements et attitudes de l'entrepreneur (Boyd et Vozikis, 1994 ; Krueger, 1993).

Lorsque l'on aborde **la motivation sous l'angle des besoins, ce serait la recherche de la satisfaction des besoins de l'individu qui serait la force qui provoque l'action**. Cette approche trouve son fondement dans les recherches sur la pyramide des besoins de Maslow (1943). C'est d'ailleurs sur le besoin d'accomplissement que se fondent le plus les besoins de l'entrepreneur et qui amène à la motivation entrepreneuriale (Estay, Durrieu et Diop, 2011). Bien que ce facteur soit le plus étudié, il existe toute une batterie d'autres éléments composant les besoins de l'entrepreneur : estime de soi, prise de risque, autonomie, contrôle, indépendance, création (Birley et Westhead, 1994 ; Chen et al., 2017 ; Cromie, Callaghan et Jansen, 1992 ; Gartner, 1985 ; Sexton et Bowman, 1985). Schindehutte et al. (2006) suggèrent que les motivations de l'entrepreneur évoluent au cours de sa carrière et du processus entrepreneurial. Ainsi, lorsque l'expérience entrepreneuriale serait à son paroxysme, la passion et les besoins d'accomplissement personnel seraient les principales motivations.

Une autre grande approche de la motivation est celle par **les objectifs que se donnent les entrepreneurs** (Karoly, 1993). En effet, les buts poursuivis orientent l'articulation des actions pour les atteindre (Locke et Latham, 1990, 2002). Cette façon d'approcher la motivation est liée à la mise en place de tâches pour l'atteinte des objectifs poursuivis. Dans cette dynamique les objectifs de l'entrepreneur sont rattachés à la performance de l'entreprise (Locke et Latham, 1990).

D'autres études abordent **la motivation sous l'angle cognitif**. L'entrepreneur est perçu comme l'élément support du processus de création d'entreprises (Learned, 1992). La

personnalité de l'entrepreneur et ses particularités sont étroitement liées à ses actions poussant ainsi les études à s'attarder sur les caractéristiques de l'entrepreneur pour évaluer son intention (Boyd et Vozikis, 1994). Dans l'analyse cognitive la finalité sera donc d'étudier les éléments pouvant influencer la motivation. Il sera possible de retrouver la perception d'efficacité personnelle (self-efficacy) (Boyd et Vozikis, 1994 ; Shane, Locke et Collins, 2003), la perception de la faisabilité et de la désirabilité du projet (Krueger, 1993) ou encore les attitudes qui pourraient influencer sur les comportements (Ajzen, 1987).

Nous voyons ainsi que les motivations sont inhérentes à l'entrepreneur qui puisera dans ses besoins ou se fixera des objectifs pour s'engager dans un processus entrepreneurial. Cette démarche sera influencée par le comportement et les capacités de l'entrepreneur. Souhaitant aborder la problématique dans le cadre de la PME dans son ensemble, envisager les motivations de l'organisation grâce à la détermination de ses objectifs permettra d'établir une passerelle entre les motivations et la performance de l'entreprise.

2.2.2. L'établissement des objectifs

La motivation organisationnelle guidée par les objectifs est issue de la Goal Setting Theory élaborée par Locke et Latham (1990 in Locke et Latham, 2006) et inspirée des travaux de Ryan (1970 in Locke et Latham, 2006). Ce concept a été à l'origine construit dans le domaine de la psychologie, mais il est applicable à tous les domaines de recherche et notamment celui de la gestion d'entreprise en se focalisant sur la motivation au travail (Locke et Latham, 2006). Bien que cette théorie ait généralement été envisagée à l'échelle individuelle, elle peut être utilisée à l'échelle macroéconomique (Baum et Locke, 2004).

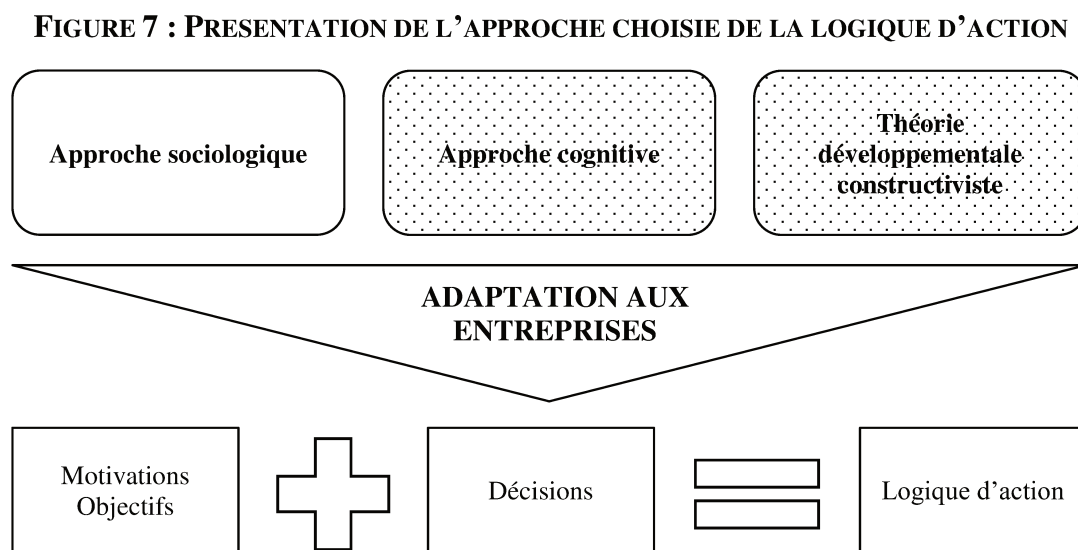
La fixation de buts dans une organisation pourra provoquer quatre effets sur la performance de l'organisation. La première fonction de ses buts est de **donner une direction et de concentrer les actions que l'organisation mènera**. Dans un second temps, les buts ont un **effet stimulant sur l'organisation**. Troisièmement, elle influence **la persistance quant à la réalisation des tâches** qui amèneront à l'objectif souhaité assurant ainsi la performance de l'organisation. Enfin, l'établissement de buts provoquera **la recherche de connaissances et la de stratégies pour l'entreprise** (Locke et Latham, 2002).

Cette présentation de la fixation des objectifs évoque les buts du dirigeant proposé par Julien et Marchesnay (1996 ; Marchesnay, 2017). Les buts présentés dans leurs ouvrages ne semblent pas tout à fait adaptés à la logique entrepreneuriale durable. Ce sont ces buts et objectifs que nous tenterons d'explicitier dans la partie suivante.

Conclusion :

Dans la présentation des logiques, nous avons pu constater que celles-ci pouvaient relever d'une approche sociologique, cognitive ou encore de la théorie développementale constructiviste. L'approche sociologique se focalisant sur l'étude des comportements des individus dans leur prise de décision a été retenue pour la suite de notre développement.

Nous avons pu mettre en valeur après une analyse de cette approche que les motivations et les objectifs guident les entreprises et les entrepreneurs. Et ce sont ces motivations et objectifs qui, cumulés à la prise de décision, font émerger les logiques d'action pour l'entreprise. Ainsi, en nous basant sur l'équation développée par Amblard et al. (2005) nous retrouvons l'équation présentée à la fin de la Figure 7. Cette équation représente l'origine de notre réflexion pour l'identification des logiques d'action présentes lors de l'intégration de la RSE dans la PME.



3. Les composantes de la logique entrepreneuriale durable

Avant de déterminer les objectifs qui guideront l'organisation dans l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable, il est important d'envisager les buts autrement qu'économiques. Le développement durable évoque à l'entreprise un besoin d'atteinte d'objectifs qui ne sont pas obligatoirement chiffrés ou qui ne sont pas établis sur un enchaînement de tâches (Neubert et Dyck, 2016). En effet, le développement durable s'articule généralement autour de la satisfaction des parties prenantes de l'organisation (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, 2010) ou encore la préservation de l'environnement

naturel (Aragón-Correa et al., 2008 ; Porter et Linde, 1995 ; Ramanathan, Poomkaew et Nath, 2014). Dans cette perspective, il sera nécessaire d'envisager des objectifs avec une portée plus large et dont l'atteinte n'est pas binaire. **Ainsi, les objectifs de développement durable ne seront plus des objectifs chiffrés, mais des objectifs plus vagues incitant l'organisation à faire de son mieux** (Neubert et Dyck, 2016).

Lors de notre présentation de la logique entrepreneuriale durable, nous avons identifié, grâce au découpage de Fayolle et Verstraete (2005), trois éléments fondamentaux. Ceux-ci composent, ici, les objectifs de la logique entrepreneuriale durable. Nous retrouvons : la saisie d'opportunités durables (3.1), la création de valeur durable (3.2) et les innovations durables (3.3). Ces objectifs, bien que génériques, trouvent leur propre interprétation dans les entreprises. Nous souhaitons nous attarder sur les particularités de ces trois éléments dans le milieu de la PME afin d'affiner ce que nous avons déjà eu l'occasion de présenter dans le précédent chapitre.

3.1. La saisie d'opportunités durables en PME

La saisie d'opportunités durables a été définie comme les défaillances du marché autour des thématiques du développement durable. Concernant la PME et son organisation, la flexibilité de la structure est un réel atout pour saisir les opportunités issues des défaillances du marché, ce qui permet d'incorporer les bénéfices environnementaux et sociaux à leur création de valeur (Jenkins, 2006). Il a également été souligné l'importance de l'entrepreneur et de ses valeurs personnelles dans cette saisie d'opportunités. Ainsi, il est délicat de faire la différence entre les opportunités d'affaires et l'intuition du dirigeant (Murillo et Lozano, 2006).

Jenkins (2009) soutient la thèse que l'intégration de la RSE dans la PME est l'œuvre d'une opportunité dans son ensemble. L'auteur présente un processus pour les opportunités d'affaires de RSE dans le contexte des PME en cinq étapes. (1) L'entreprise doit faire de la RSE une vision grâce à l'impulsion du dirigeant. (2) L'entreprise doit cibler les éléments de la RSE qui seront pertinents pour l'entreprise et permettront de faire la différence vis-à-vis de la concurrence. (3) Dans les opportunités extraites de la RSE, l'entreprise devra choisir celles pour lesquelles elle souhaite s'engager afin d'en dégager l'avantage compétitif précédemment identifié. (4) En parallèle, il est essentiel pour l'organisation d'intégrer la stratégie RSE dans la stratégie de l'entreprise. (5) Le feedback est important à l'évaluation de l'efficacité des opportunités saisies et permet un retour sur la performance acquise par l'entreprise et

l'encouragement dans l'intégration de la démarche RSE. Ainsi, l'opportunité durable pour la PME existerait pour l'entreprise dans son ensemble afin de faire bourgeonner de nouvelles opportunités durables. **Il est donc essentiel pour le dirigeant de la PME d'envisager une intégration de la RSE à la stratégie de la PME pour favoriser une meilleure identification des opportunités durables.**

3.2. La création de valeur durable en PME

La logique entrepreneuriale durable se concentre également sur la création de valeur pour l'entreprise et la société. Il a été mentionné que la RSE était un vecteur naturel de création de valeur pour les entreprises. La RSE se place ainsi comme un pilier dans l'apport de création de valeur pour les PME (von Weltzien Høivik et Shankar, 2011). En intégrant des actions RSE, la PME se met dans une dynamique où elle va servir ses propres intérêts et donc créer de la valeur pour elle-même, mais aussi pour la société dans son ensemble (Harmeling, Sarasvathy et Freeman, 2009).

Il est difficile d'observer la stratégie adoptée par les PME en matière de RSE, car celle-ci est réalisée de manière implicite par l'entreprise dans une perspective de création de valeur à long terme (Perrini, Russo et Tencati, 2007). En effet, les éléments qui influencent le processus de création de valeur dans les PME se polarisent autour de deux éléments. D'un côté, l'éthique et les valeurs entrepreneuriales orienteront les choix dans les décisions (Jenkins, 2009 ; Spence et Lozano, 2000 ; Vyakarnam et al., 1997). De l'autre, le réseau et les relations de l'organisation pourront influencer sur cette stratégie implicite (Stekelorum, Courrent et Laguir, 2016).

Les PME se doivent de répondre à certains préceptes fondamentaux de la RSE comme la mise en place d'un bon environnement de travail pour les salariés et la protection de l'environnement naturel proche (Jenkins, 2009). **En effet, les PME étant très dépendantes de leur territoire et des entreprises de leur écosystème (Torrès, 2007), une création de valeur conjointe avec ceux-ci les entraîne dans un cercle vertueux.** Les PME sont ainsi des entités présentant des caractéristiques privilégiées à la création de valeur partagée (Berger-Douce, 2011).

3.3. L'innovation durable en PME

Les PME, compte tenu de leurs caractéristiques et de leurs capacités, sont poussées à innover dans le champ de la RSE (Aragón-Correa et al., 2008 ; Bos-Brouwers, 2010 ; Klewitz

et Hansen, 2014). Selon Bos-Brouwers (2010), la flexibilité de la structure des PME permet une circulation des informations plus rapide, favorisant ainsi l’innovation. De plus, la place centrale du dirigeant facilite implication dans ces processus d’innovation plus facilement. L’auteur souligne toutefois que les capacités du dirigeant, les disponibilités financières ou le manque potentiel de compétences des employés peuvent être des freins au processus d’innovation en PME. En adoptant une stratégie RSE, la PME pourrait dépasser ces limites. En effet, la stratégie RSE stimulera la qualité de travail de ses salariés ce qui permettra d’attirer de nouveaux talents et d’amplifier les démarches d’innovation (Branco et Rodrigues, 2006). De plus, les changements de comportement influencés par la RSE devraient compenser les ressources limitées de l’organisation pour le développement de l’innovation au travers de la motivation des salariés et de la dynamique impulsée par le dirigeant.

Berger-Douce (2011) présente la RSE comme un vecteur clé de l’innovation en PME. **La RSE offrant de nouvelles opportunités d’affaires et problématiques pour l’entreprise, la prise en compte de ces pressions externes et des souhaits des parties prenantes va amener les PME à innover.** Plus la PME sera réceptive aux influences de ses facteurs extérieurs, plus elle pourra adopter une innovation radicale (Klewitz et Hansen, 2014). Klewitz et Hansen (2014) présentent différents niveaux d’innovation durable. Le niveau le plus fort s’illustrant par une PME dont les racines sont dans la RSE et le moins fort avec des PME ignorantes et résistantes aux pressions de la RSE. Ces PME résistantes sont suivies par les PME qui réagissent à ces pressions en amorçant des innovations incrémentales. Arrivent ensuite les PME anticipatrices qui cherchent à innover seulement pour dégager un avantage concurrentiel, l’objectif n’étant pas d’intégrer la RSE à la stratégie de l’entreprise. Finalement, les PME fondées sur l’innovation entreprennent de manière proactive d’innover en faveur de l’environnement ou des problématiques sociales. Ces PME s’attacheront à être pionnières sur des démarches et pourront présenter des innovations radicales. Le dernier type de PME est les PME enracinées dans la RSE. Ces PME intègrent la RSE à leur stratégie en fondant leur business model autour de celle-ci. Pour cela, elles auront une forte interaction avec leurs parties prenantes et feront appel à de nouveaux principes d’innovation comme le biomimétisme. Ainsi, plus la PME sera ancrée dans la RSE, plus elle aura tendance à innover radicalement. **Les PME sont, par nature, influencées à innover durablement, ce qui pourra prendre différentes formes allant de la simple réaction jusqu’à un remodelage du business model.**

Conclusion :

Nous avons ici abordé les différents objectifs et motivations pouvant amener une PME à la logique entrepreneuriale durable. Pour cela, nous sommes partis de ses éléments fondateurs, à savoir *la création de valeur pour l’entreprise et la société, la saisie d’opportunités durables et l’innovation durable.*

Ces trois grands éléments de la logique entrepreneuriale durable montrent une interprétation propre de celle-ci au sein de la PME. Ces éléments sont présentés dans le Tableau 9.

TABLEAU 9 : RESUME DES COMPOSANTES DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE EN PME

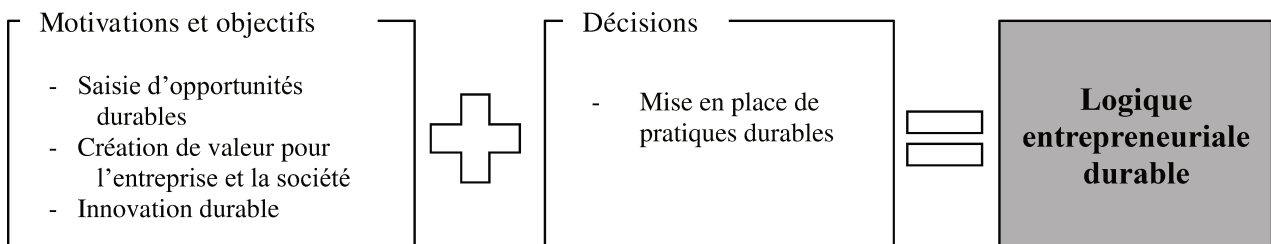
<i>Saisie d’opportunités durables</i>	Création de valeur durable	Innovation durable
<ul style="list-style-type: none"> - Dépendantes de l’impulsion du dirigeant - Synergie obligatoire entre salariés et dirigeant - Intégration de la RSE nécessaire à toute l’entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicite à la stratégie - Perception de la création de valeur dépendante des croyances du dirigeant 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitée par les ressources possédées - Essentielle à la PME

Conclusion de la section 1

Dans cette première section, nous nous sommes intéressés à l'intégration de la RSE dans les PME. En effet, nous avons établi que les PME présentaient des caractéristiques bien différentes des grandes entreprises. Nous retrouvons notamment la flexibilité, la qualité informelle de son fonctionnement et la proximité avec les parties prenantes internes et externes. Ces éléments et la faible quantité de pressions externes amènent les PME à impulser une logique entrepreneuriale durable pour l'intégration de la RSE. De plus, l'humain étant essentiel pour les PME et leur fonctionnement, la direction et les salariés devront agir conjointement pour la bonne réussite de la mise en place de la logique entrepreneuriale durable.

Nous avons par la suite souhaité étudier les logiques entrepreneuriales durables dans la PME. Pour cela, nous nous sommes tout d'abord appuyés sur l'approche sociologique de la logique d'action en mettant en avant que la logique d'action est issue d'une combinaison entre les motivations et les objectifs de l'entreprise et la prise de décisions. Nous avons mis en évidence que les motivations et objectifs amenant à la logique entrepreneuriale durable se retrouvaient au travers de la création de valeur pour l'entreprise et la société, l'innovation durable et la saisie d'opportunités durables. La décision se représenterait, quant à elle, par la mise en place de pratiques durables au sein de la PME. L'illustration de la composition de la logique entrepreneuriale durable se retrouve dans la Figure 8.

FIGURE 8 : ILLUSTRATION DES COMPOSANTS DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE



Section 2

Études empiriques sur l'intégration de la RSE en PME

La RSE se présente de plus en plus comme un passage obligatoire pour les entreprises et notamment les PME (Fassin, 2008 ; Hofmann, Theyel et Wood, 2012). Il a été montré que la RSE dans le milieu PME est reconnue comme une démarche entrepreneuriale. Ainsi, l'intégration de la RSE dans la PME serait différente de celle des grandes entreprises. Cependant, les PME présentant leur propre mode de fonctionnement nécessitent leur corps de littérature et cadre d'analyse qui reste à définir (Vázquez-Carrasco et López-Pérez, 2013). Nous souhaitons, au travers de cette section, exploiter les études quantitatives autour de l'entrepreneuriat comme voie privilégiée pour l'intégration de la RSE en PME et de l'effet de ces pratiques durables sur la performance de l'entreprise.

Une partie de la littérature empirique s'est attardée sur la notion d'entrepreneuriat dans l'intégration de la RSE dans la PME. C'est ce corps de littérature que nous étudions dans la première partie pour en étudier les représentations et les usages. L'orientation entrepreneuriale est tout d'abord abordée, puis nous analysons les études empiriques portées sur les motivations et les objectifs pouvant mener à la logique entrepreneuriale durable.

Dans une seconde partie, la question de la performance de la PME est soulevée en étudiant les influences détectées dans la littérature autour de la mise en place de démarche durable. Nous approchons ainsi les effets émanant de la RSE dans son ensemble puis de chacune de ses dimensions : environnementale, sociale, sociétale et commerciale.

1. Les travaux sur la démarche entrepreneuriale pour intégrer la RSE dans la PME

2. Développement durable et performance un consensus difficile

1. Les travaux sur la démarche entrepreneuriale pour intégrer la RSE dans la PME

La RSE et son application dans l’entreprise ont très souvent fait l’objet de recherche dans le monde de la grande entreprise (Fassin, Van Rossem et Buelens, 2011). Nous avons pourtant observé des différences conséquentes entre les PME et les grandes entreprises. Ainsi il sera difficile d’adapter les outils, pratiques et processus découverts pour les grandes entreprises aux PME (Bos-Brouwers, 2010 ; Jenkins, 2004 ; Williamson, Lynch-Wood et Ramsay, 2006).

Les travaux empiriques quantitatifs autour de l’entrepreneuriat comme impulsion de la RSE dans la PME se font rares et tardifs, car nous n’en avons identifié que 11 entre 2008 et 2018¹². Ces études ont toutes été menées auprès de PME. Elles présentent pour la majorité un choix multisectoriel aux exceptions d’Aragón-Correa et al. (2008) et Testa et al. (2016). Les travaux ont été menés dans différents pays autour de la planète : 5 sur le continent européen, 3 sur le continent américain, 2 en Asie et 1 en Indonésie. Les variables représentant l’entrepreneuriat sont répertoriées et synthétisées dans le Tableau 10. Pour une version plus détaillée, il est possible de se référer à l’Annexe 1 qui présente les variables dépendantes et indépendantes, modératrices ou médiatrices ainsi que les variables de contrôle, les résultats, la méthodologie et ses limites.

¹² Notre étude a été menée en 2017, mais par souci d’exhaustivité, nous avons souhaité présenter les recherches parues a posteriori de celle-ci.

TABLEAU 10 : SYNTHÈSE DES ÉTUDES SUR LA DÉMARCHÉ ENTREPRENEURIALE POUR L'INTÉGRATION DE LA RSE EN PME

Auteur / Année / Pays	Taille de l'échantillon et caractéristiques	Variable représentant l'entrepreneuriat
Aragón-Correa et al. (2008) / Espagne	108 PME – Garage automobile	Proactivité stratégique
Uhlaner et al. (2012) / Pays-Bas	689 PME	Orientation de l'innovation
Arend (2014) / États-Unis	193 PME	Objectif de création de valeur Objectif de réputation
Courrent et al. (2016) / France	406 PME	Orientation entrepreneuriale
Hooi et al. (2016) / Malaisie	102 PME	Orientation entrepreneuriale
Testa et al. (2016) / Italie	355 PME – Production intensive	Attitude entrepreneuriale
Campbell et Park (2017) / États-Unis	477 PME	Orientation entrepreneuriale
Jansson et al. (2017) / Suède	450 PME	Orientation entrepreneuriale
Roxas et al. (2017) / Philippines	197 PME	Orientation entrepreneuriale
Ayuso et Navarrete-Báez (2018) / Espagne et Mexique	296 PME Espagne et 283 PME Mexique	Orientation entrepreneuriale
Indarti et Efni (2018) / Indonésie	95 PME	Attitude entrepreneuriale

Dans ces 11 études, nous constatons deux grandes méthodes d'évaluation de l'entrepreneuriat : l'orientation entrepreneuriale et les attitudes entrepreneuriales. L'orientation entrepreneuriale est évoquée dans 8 études aux côtés ou non d'autres variables indépendantes pour influencer sur le niveau d'engagement de pratiques durables et l'effet de la RSE sur la performance de la PME. Le second groupe d'études, comprenant 4 études, s'inscrit dans l'observation de l'attitude entrepreneuriale qui présente un cadre d'analyse plus large que l'orientation entrepreneurial pour l'évaluation de l'entrepreneuriat. L'examen de ces différentes variables représentant l'entrepreneuriat devrait permettre de nous aiguiller quant à la mesure de la logique entrepreneuriale durable en PME. Nous observons donc dans un premier temps la première catégorie de travaux autour de l'orientation entrepreneuriale (1.1) puis nous détaillons la seconde catégorie de travaux autour de l'attitude entrepreneuriale (1.2).

1.1. L'orientation entrepreneuriale comme interprétation de l'entrepreneuriat

La première étude de notre liste a été réalisée par Aragón-Correa (2008). Les auteurs présentent l'orientation entrepreneuriale comme un élément fondateur de la PME. Dans une recherche précédente, la proactivité stratégique avait été reconnue comme porteuse d'un développement des stratégies environnementales (Aragón-Correa, 1998). La proactivité est

identifiée comme une dimension clé de l'orientation entrepreneuriale. C'est sur cette dimension que les auteurs choisissent de se focaliser. C'est aux côtés du partage de la vision et du management des parties prenantes que la proactivité stratégique affectera positivement l'adoption de stratégie proactive environnementale (Tableau 11). Dans un second temps, la stratégie proactive environnementale présente une influence positive sur la performance. **Cette première recherche permet de souligner l'importance d'étudier les PME et le poids de l'entrepreneuriat et du management environnemental sur la performance économique de l'entreprise.** Il est cependant regrettable de ne pas avoir une analyse de toutes les dimensions de la RSE et de l'évaluation d'une performance plus élargie étant donné, notamment, de l'importance des parties prenantes pour la PME (Inyang, 2013 ; Ramanathan, Poomkaew et Nath, 2014).

Comme les auteurs précédents, Uhlaner (2012) se concentre sur la partie environnementale de la RSE. L'auteur se focalise également sur une seule dimension de l'orientation entrepreneuriale : l'innovation. Cette étude, comme la précédente, s'intéresse à l'influence de diverses caractéristiques de la PME sur la mise en place de pratiques de management environnemental. Celles-ci sont différentes de celles abordées dans l'étude précédente avec la taille de l'entreprise, la tangibilité du secteur d'activité, l'influence familiale et la perception des bénéficiaires. Ainsi ces critères influent positivement sur l'adoption de pratiques de management responsable dans la PME (Annexe 1). Il est important de souligner que cette fois-ci les éléments de performance économique sont une variable indépendante et non une variable dépendante. Dans la première étude, c'est la mise en place de pratiques de management environnemental qui expliquait une meilleure performance économique. Ici la performance économique explique l'introduction des pratiques de management environnemental. Ces éléments induisent que **l'adoption de pratiques de management environnemental serait un cercle vertueux** où les pratiques de management environnemental seraient autant consommatrices de ressources que créatrices de ressources (Hart et Dowell, 2011).

TABLEAU 11 : RESULTATS DES TRAVAUX SUR L’ORIENTATION ENTREPRENEURIALE COMME VECTEUR D’INTEGRATION DE LA RSE EN PME

Variable indépendante	Variable dépendante	Résultat		Auteurs
		Relation significative	Relation non significative	
Proactivité stratégique	Pratiques innovantes ou/et préventives	X		Aragón-Correa et al. (2008)
	Pratiques éco-efficientes	X		
Orientation de l'innovation	Pratiques de management environnemental	X		Uhlaner et al. (2012)
Orientation entrepreneuriale	Pratiques environnementales	X		Courrent et al. (2016)
	Pratiques sociales sur le lieu de travail	X		
	Pratiques sociales en lien avec la communauté	X		
	Performance de la PME	X		
Orientation entrepreneuriale	Bricolage entrepreneurial	X		Hooi et al. (2016)
Orientation entrepreneuriale	Performance de l'entreprise	X		Campbell et Park (2017)
Orientation entrepreneuriale	Engagement dans la durabilité	X		Jansson et al. (2017)
Orientation entrepreneuriale	Orientation environnementale durable	X		Roxas et al. (2017)
	Performance	X		
Orientation entrepreneuriale	Pratiques environnementales	X		Ayuso et Navarrete-Báez (2018)
	Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH)	X		
	Pratiques en lien avec la communauté	X		

Ces deux premières études concentrées uniquement sur l’aspect environnemental de la RSE mettent en avant l’importance de l’orientation entrepreneuriale pour l’intégration des pratiques durables dans la PME. Cependant, en ne s’attardant que sur la dimension environnementale, il est difficile d’être certain des résultats des autres dimensions de la RSE. De plus, l’orientation entrepreneuriale abordée sur l’ensemble de ses dimensions pourra présenter des réactions différentes quant à l’adoption de pratiques durables.

C'est à partir de l'année 2016 que s'amorcent les recherches avec l'orientation entrepreneuriale envisagée sur toutes ses dimensions et que la RSE est envisagée sous un cadre plus élargi que celui du seul environnement. Courrent et al. (2016) montrent l'importance de chaque dimension de l'orientation entrepreneuriale dans l'intégration de la RSE dans la PME. Cette étude évalue l'effet de l'orientation entrepreneuriale sur la mise en place de pratiques de RSE découpées en trois dimensions : environnementale, sociale en lien avec le lieu de travail et sociale en lien avec la communauté ; puis l'influence de ces pratiques sur la performance de l'entreprise. L'orientation entrepreneuriale aura un effet positif sur le niveau d'engagement de pratiques durables dans la PME. **Cette première étude permet de combiner toutes les dimensions de l'orientation entrepreneuriale et trois dimensions de la RSE.**

Hooi et al. (2016) étudient l'influence de l'orientation entrepreneuriale et de l'orientation vers la durabilité sur le bricolage entrepreneurial¹³, qui à son tour affectera la mise en place de l'entrepreneuriat durable dans la PME. Le bricolage entrepreneurial se définit par la capacité de la PME à rassembler ses ressources disponibles pour élaborer les meilleures solutions (Gundry et al., 2011). À l'issue de cette recherche, les auteurs concluent sur une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale, le bricolage entrepreneurial et l'entrepreneuriat durable. L'orientation durable quant à elle n'aura pas d'effet. Ainsi, la propension d'innovation, la prise de risque et la proactivité ont un meilleur effet sur le bricolage des ressources que les choix de durabilité de l'organisation. De plus, le bricolage entrepreneurial aurait un effet de médiation sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et l'entrepreneuriat durable. Les PME verraient leurs démarches entrepreneuriales servir le bricolage des ressources qui amèneront l'entreprise à l'adoption de l'entrepreneuriat durable. Les auteurs précisent que **l'orientation durable aurait donc toujours un effet sur le niveau d'engagement de pratiques durables, mais l'existence de médiateurs à cette relation pousse à de nouvelles recherches.**

En se fondant sur la RBV, Campbell et Park (2017) s'intéressent aux différentes influences directes que peut recevoir la performance économique de la PME. Ils envisagent dans leur étude : l'orientation entrepreneuriale, la RSE, le capital social et intellectuel, le service de son propre intérêt, l'importance accordée aux parties prenantes et l'égalité dans le

¹³ Le bricolage est défini par Baker et Nelson (2005, pp. 333) comme « *s'en tirer* en réalisant des combinaisons des ressources disponibles à de nouveaux problèmes et opportunités ».

groupe. Les résultats (dont le détail se trouve en Annexe 1), montrent que **l'orientation entrepreneuriale et la RSE influencent positivement la performance de la PME.** Cependant, les liens pouvant les unir ne sont pas étudiés, tout comme ne le sont pas non plus les liens entre les autres caractéristiques introduites.

Jansson et al. (2017) étudient l'influence de l'orientation entrepreneuriale et de l'orientation marché sur l'engagement dans une démarche RSE. Pour ce travail, les auteurs choisissent d'illustrer l'orientation entrepreneuriale autour de seulement deux dimensions : la proactivité et la prise de risque. Les résultats montrent une influence de la part des deux orientations. Ils soulignent également que seule la proactivité a une influence significative sur l'engagement RSE. La proactivité serait donc un élément déterminant dans l'engagement RSE. L'absence de l'évaluation de la propension d'innovation dans l'orientation entrepreneuriale ne permet pas d'avoir une vision globale de cette variable. Cependant, elle met en avant de l'importance de la proactivité pour la RSE en PME.

La même année, Roxas et al. (2017) s'intéressent à la médiation de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de la PME par l'adoption d'une orientation entrepreneuriale durable. D'après les auteurs, l'orientation entrepreneuriale doit influencer positivement l'orientation environnementale durable qui reflète la connaissance, les pratiques et l'engagement de l'organisation vis-à-vis de la RSE. Les résultats de cette étude confirment l'effet médiateur de l'orientation entrepreneuriale durable sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance économique. Pour cela, les auteurs montrent un effet de la l'orientation entrepreneuriale sur l'orientation entrepreneuriale durable et de l'orientation entrepreneuriale durable sur la performance de la PME.

Finalement, l'étude de Ayuso et Navarrete-Báez (2018) évalue l'influence de l'orientation entrepreneuriale et de l'internationalisation sur les différentes dimensions de la RSE. À l'issue de cette recherche, les auteurs concluent à une absence d'effet de l'internationalisation sur la mise en place de pratiques RSE. En revanche, les résultats sur le lien de causalité entre l'orientation entrepreneuriale et les pratiques durables indiquent encore des résultats positifs pour chacune des dimensions.

Ces différentes études amènent plusieurs conclusions pour la suite de notre recherche. **Nous constatons que toutes les études analysant le lien entre l'orientation entrepreneuriale et la mise en place de pratiques durables présentent un lien significatif.** Ainsi l'orientation entrepreneuriale reste un élément fort et important dans la mesure de l'intégration de la RSE en PME. Cependant, celle-ci ne fait pas référence à la logique

entrepreneuriale durable que nous avons précédemment décrite. **Il existerait donc un niveau d’analyse différent de l’orientation entrepreneuriale pour observer la logique entrepreneuriale durable.** C’est ce que nous allons étudier à partir de notre second groupe d’études.

1.2. L’attitude entrepreneuriale comme première interprétation de la logique entrepreneuriale durable

Dans la première section de ce chapitre, nous avons défini les motivations et les objectifs comme des vecteurs influençant la mise en place de la logique entrepreneuriale durable. Les motivations et les objectifs de l’entrepreneur ont souvent été abordés dans la littérature (Bellanca et Colot, 2014 ; Estay, Durrieu et Diop, 2011 ; Gabarret et Vedel, 2015 ; Naffziger, Hornsby et Kuratko, 1994 ; Shane, Locke et Collins, 2003). Nous constatons cependant que les motivations, objectifs et attitudes entrepreneuriales autour de la thématique de la RSE et dans le secteur de la PME n’ont que très peu été abordés avec seulement quatre études trouvées.

TABLEAU 12 : RESULTATS DES TRAVAUX SUR LES ATTITUDES ENTREPRENEURIALES ET LA RSE EN PME

Variable explicative	Variable expliquée	Résultat		Mesure de la logique entrepreneuriale durable	Auteurs
		Relation significative	Relation non significative		
Objectif de création de valeur	Avantages compétitifs		X	1 item par objectif avec une échelle de Likert en 5 points	Arend (2014)
Objectif de réputation			X		
Attitude entrepreneuriale	Stratégie environnementale proactive	X		3 items articulés autour de la connaissance et des attentes du manager par rapport à l’environnement	Testa et al. (2016)
Orientation environnementale durable	Performance	X		3 dimensions : - Connaissance : 5 items - Pratiques : 8 items - Engagement : 4 items	Roxas et al. (2017)
Attitude entrepreneuriale	Revenus de la PME	X		6 dimensions : - Planification - Confiance - Orientation vers les tâches - Prise de risque - Leadership - Honnêteté	Indarti et Efni (2018)

La première étude que nous pouvons mentionner est celle d'Arend (2014), qui cherche à évaluer la performance sociale et environnementale de la PME. Dans cette recherche, l'auteur évoque, notamment, les motivations à l'adoption de pratiques sociales et environnementales comme critère d'atteinte de nouveaux avantages compétitifs (les autres caractéristiques influentes sont les capacités dynamiques, l'engagement, etc. – pour plus de détails, il faut se conférer à l'Annexe 1). **Dans ces motivations nous trouvons la réputation de l'entreprise et la création de valeurs grâce à la réduction de coûts et la différenciation des produits.** Dans l'étude, ces deux objectifs sont mesurés au travers d'un seul item chacun et n'ont pas d'effet sur la création d'avantages compétitifs pour la PME. Ce résultat peut être expliqué par le fait que la création de valeur est ici uniquement axée sur la valeur économique, alors qu'il a été par ailleurs souligné l'importance de la création de valeur non économique pour l'entreprise et la société.

Testa et al. (2016) étudient les différents facteurs externes et internes influençant la mise en place d'une stratégie environnementale proactive, parmi lesquels se trouve l'attitude entrepreneuriale. Les auteurs présentent cette dernière comme la connaissance du manager envers les problématiques environnementales. **À l'issue de cette étude, il est constaté que l'attitude entrepreneuriale et donc la connaissance et les attentes du dirigeant de la PME ont un effet plus significatif sur l'adoption de stratégie environnementale proactive que les pressions externes ou encore les caractéristiques internes de l'organisation.** L'attitude entrepreneuriale est mesurée au travers de trois items ayant une fiabilité moyenne (α de Cronbach = 0,689). Cette échelle était initialement développée pour évaluer la connaissance et l'attitude l'entreprise envers les enjeux environnementaux (Gadenne, Kennedy et McKeiver, 2009) et les auteurs l'ont associée à l'attitude entrepreneuriale en retravaillant les items les axant sur les attentes du manager quant à l'intégration de pratiques environnementales dans leur entreprise, les pressions des institutions et la priorisation de la thématique pour l'entreprise. Ainsi, même si les thèmes abordés évoquent l'aspect proactif ou réactif de la stratégie environnementale de l'entreprise, **elles écartent plusieurs dimensions importantes à la logique entrepreneuriale durable comme la création de valeur, l'innovation ou encore la saisie d'opportunités durables.**

L'étude de Roxas et al. (2017) a déjà été mentionnée dans l'argumentation précédente autour de l'orientation entrepreneuriale. Ces auteurs évoquent l'orientation environnementale durable qui serait influencée par l'orientation entrepreneuriale. Cette orientation environnementale durable a été retenue dans cette partie, car elle fait état d'une mesure qui se

rapproche de la mesure de l'attitude entrepreneuriale qui vient d'être présentée. L'orientation environnementale durable serait ainsi composée de la connaissance de l'organisation envers les problématiques environnementales, des pratiques concrètement mises en place par l'organisation et du niveau d'engagement de l'organisation envers l'environnement. Chacune de ces composantes dispose d'excellents α de Cronbach ($>0,8$). Cependant, les dimensions abordées étant toutes différentes, leur usage pour étoffer la logique entrepreneuriale durable paraît compliqué. Malgré tout, **cette étude apporte des éléments quant à la création de valeur commune à tous en soulignant l'importance de l'environnement pour l'entreprise, la communauté et les consommateurs.**

La dernière étude est celle d'Indarti et Efni (2018) qui s'intéresse aux fonds attribués à la RSE et leur influence sur les revenus de la PME. Cette relation serait médiatisée par l'attitude entrepreneuriale de l'entreprise. Celle-ci serait évaluée au regard de six dimensions, qui sont, selon eux, les éléments définissant l'entrepreneuriat : la planification, la confiance, l'orientation vers les tâches, la prise de risque, le leadership et l'honnêteté. Au-delà des dimensions qui ont été choisies, qui ne correspondent pas à la définition précédemment établie de la logique entrepreneuriale, les auteurs ont eu la volonté d'illustrer les différentes caractéristiques de l'entrepreneuriat pour le définir. Cependant, nous relevons que les éléments sélectionnés ne semblent pas représenter les éléments fondateurs de l'entrepreneuriat et reprennent même des concepts reconnus comme appartenant à la logique managériale (par exemple la planification).

Grâce à l'analyse de ces différentes études nous remarquons qu'au travers de l'attitude entrepreneuriale, les chercheurs ont commencé à s'intéresser à ce qui s'apparente à notre logique entrepreneuriale durable. En revanche, nous constatons que **ces études présentent des mesures ni uniformes, ni cohérentes dans leur entièreté avec la logique entrepreneuriale définie** au début de ce chapitre. **Nous soulignons ainsi le besoin de développer un instrument de mesure pour l'évaluation de la logique entrepreneuriale durable dans les PME.**

Conclusion :

Dans cette première partie, nous avons pu constater qu'en croisant les thématiques de l'entrepreneuriat, de la RSE et de la PME peu de recherches empiriques avaient été réalisées. Sur les 11 études relevées, nous remarquons une dominance de l'évaluation de l'orientation

entrepreneuriale dans les études. Nous trouvons également quelques études qui s'intéressent à l'attitude entrepreneuriale. Le Tableau 13 résume les découvertes issues de l'étude de ces recherches empiriques.

Dans les études évoquant l'orientation entrepreneuriale, des liens positifs significatifs ont été montrés avec les pratiques durables et la performance de la PME. Ce constat est le premier témoin de l'importance de l'entrepreneuriat pour l'intégration de la RSE dans la PME. En complément, il a été montré que l'attitude entrepreneuriale présente également un effet positif sur l'adoption d'une démarche durable et la performance de l'entreprise permettant de souligner à nouveau le poids de la logique entrepreneuriale dans l'intégration de la RSE en PME. Cependant, aucune étude ne s'est intéressée au lien entre l'orientation entrepreneuriale et la logique entrepreneuriale durable. Pourtant quelques recherches se sont penchées sur l'attitude entrepreneuriale et son influence sur les pratiques, témoin de l'intérêt d'évaluer la logique entrepreneuriale durable.

À l'issue de ces différentes analyses d'études, nous constatons que dans le secteur des PME, peu d'études ont porté attention aux motivations entrepreneuriales que pouvaient impliquer les démarches RSE. La littérature empirique ne semble pas présenter de références aux éléments fondateurs de la logique entrepreneuriale durable définie en amont. Bien que regroupant des notions de motivation et d'objectifs, l'attitude entrepreneuriale apporte un bon support pour la mesure de la logique entrepreneuriale durable cependant aucune des échelles n'est commune ni ne fait référence à la définition de la logique entrepreneuriale durable. Ainsi, il est nécessaire de développer une mesure originale qui permettrait une évaluation cohérente de la logique entrepreneuriale durable au regard de sa définition.

TABLEAU 13 : RESUME DES DECOUVERTES DE SUR L'ENTREPRENEURIAT ET LA RSE DANS LA PME

	Orientation entrepreneuriale	Attitude entrepreneuriale
Objectif	Évaluer la capacité à entreprendre de l'entreprise	Évaluer les motivations et les objectifs
Qualité de la mesure	Consensus académiques	Pas d'uniformité
Effet sur les pratiques durables	Significatif	Significatif
Effet sur la performance	Significatif	Significatif

2. Développement durable et performance un consensus difficile

Les PME ayant une vision très court terme, elles ont les yeux rivés sur la performance de leur entreprise (Spence et Lozano, 2000). Il est donc primordial que les démarches de RSE entreprises aboutissent sur de la performance économique ou non économique.

Dans le cadre des grandes entreprises, plusieurs recherches se sont attachées à étudier le lien entre le niveau d'engagement de pratiques durables et performance de l'entreprise (Bansal, 2005 ; van Beurden et Gössling, 2008 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003). Ces différents travaux présentent la possibilité pour les pratiques durables d'avoir une influence positive, négative ou encore non significative sur la performance de l'entreprise. Cependant, **une majorité des travaux est favorable à l'influence de la RSE sur la performance de l'entreprise** (van Beurden et Gössling, 2008).

Nous avons souligné que les PME sont bien différentes des grandes entreprises, ainsi l'influence de la RSE sur la performance de l'entreprise pourrait ne pas avoir les mêmes résultats. Nous avons donc cherché les différentes études traitant du lien entre les pratiques durables et les performances de la PME. Nous avons trouvé 15 études présentant ces critères, leurs détails sont présentés en Annexe 2. Nous avons ensuite classé ces recherches en fonction de leur effet positif¹⁴ significatif ou non sur la performance de la PME et avons détaillé la ou les dimensions de la RSE étudiées. Le Tableau 14 illustre ce travail. Nous avons relevé que la RSE s'articule autour de trois dimensions : économique, environnementale et sociale. Souhaitant bénéficier d'un découpage des dimensions plus adapté aux logiques entrepreneuriales durable et aux PME, nous avons choisi d'appliquer celui proposé par la Commission Européenne (2004). Celui-ci présente quatre dimensions : environnementale, gestion des ressources humaines (sociale), en lien avec la communauté et la localité (sociétale) et commerciale (anciennement dimension économique).

¹⁴ Aucun lien négatif significatif ou non significatif n'a été trouvé dans cette revue de la littérature empirique.

TABLEAU 14 : CLASSEMENT DES ETUDES SUR LE LIEN ENTRE PRATIQUES DURABLES ET PERFORMANCES DE LA PME

Dimension	Performance positive significative	Performance positive non significative
Globale	Torugsa et al. (2012); Tomšič et al. (2015) ; Campbell et Park (2017)	
Environnementale	Aragón-Correa et al. (2008) ; Bagur-Femenías et al. (2015) ; Tang et Tang (2016) ; Roxas et al. (2017) ; Zhang et Walton (2017)	Torugsa et al. (2013) ; Bagur-Femenías et al. (2015) ; Sánchez et Benito-Hernández (2015) ; Courrent et al. (2016) ; Nejati et al. (2017) ; Stoian et Gilman (2017)
Sociale	Hammann et al. (2009) ; Sánchez et Benito-Hernández (2015) ; Courrent et al. (2016) Nejati et al. (2017)	Torugsa et al. (2013) ; Sánchez et Benito-Hernández (2015) ; Stoian et Gilman (2017)
Sociétale	Niehm et al. (2008) ; Hammann et al. (2009) ; Stoian et Gilman (2017)	Niehm et al. (2008) ; Sánchez et Benito-Hernández (2015) ; Courrent et al. (2016) ; Nejati et al. (2017)
Commerciale	Torugsa et al. (2013) ; Sánchez et Benito-Hernández (2015) ; Stoian et Gilman (2017)	Sánchez et Benito-Hernández (2015) ; Nejati et al. (2017)

Lorsque la RSE est envisagée de manière globale, les résultats des études soulignent tous l’importance de l’engagement dans la RSE pour la PME et son lien positif sur la performance (Campbell et Park, 2017 ; Tomšič, Bojnec et Simčič, 2015 ; Torugsa, O’Donohue et Hecker, 2012).

Cependant, lorsque la RSE est abordée de manière globale, il est difficile d’avoir une analyse claire et détaillée des différentes dimensions qui la composent. Plusieurs chercheurs ont pris le parti d’étudier la RSE de manière décomposée afin d’analyser ses différents leviers. C’est ce que nous allons traiter par la suite en commençant par les pratiques environnementales (2.1), les pratiques sociales (2.2), les pratiques sociétales (2.3) et les pratiques commerciales (2.4).

2.1. Les pratiques environnementales

Dans leur étude, Aragón-Correa et al. (2008) montrent un lien significativement positif entre les pratiques environnementales et la performance de la PME. Ces auteurs insistent sur la cohérence de leurs résultats avec ceux portant sur les grandes entreprises. Ils appuient sur l’importance de l’aspect proactif des pratiques évaluées, qui pourrait être à l’origine de la relation positive. Ainsi, la PME pourrait allier le respect de l’environnement à l’amélioration de sa rentabilité (Roxas, Ashill et Chadee, 2017). Il faut également souligner que si les éco-

innovations sont coûteuses pour les PME, elles ne les empêcheraient pas de dégager des profits supplémentaires (Zhang et Walton, 2017). En découpant les pratiques environnementales en forces et en intérêts pour l'environnement, il a été montré que seule la force de l'engagement environnemental avait un effet sur la performance économique de l'entreprise (Tang et Tang, 2016). Les croyances et l'intérêt envers l'environnement n'ayant pas d'importance, c'est donc l'application concrète de l'engagement environnemental qui présenterait une réelle efficacité.

Bagur-Femenías et al. (2015) se sont attachés à étudier l'effet du management des pratiques environnementales sur la performance financière et la compétitivité de la PME. Une fois encore le lien avec la performance économique peut être montré, mais pas le lien avec la compétitivité. Ainsi, le lien entre les pratiques environnementales et la performance de l'entreprise serait supposé plus évident au niveau économique que non économique.

Il n'est pourtant pas si simple d'arriver à cette conclusion, car plusieurs études ne trouvent pas de significativité à la relation entre les pratiques environnementales et la performance économique de l'entreprise (Sánchez et Benito-Hernández, 2015 ; Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2013) et les performances non économiques (Courrent, Chassé et Omri, 2016). Les PME, par leur manque de ressources, ont en effet plus de difficultés à investir dans les pratiques environnementales pour atteindre un niveau d'engagement suffisant pour être constaté (Nejati et al., 2017 ; Sánchez et Benito-Hernández, 2015).

2.2. Les pratiques sociales

Les études concernant l'influence des pratiques sociales sur la performance des PME aboutissent à des résultats, eux aussi mitigés.

D'une part, de nombreuses recherches insistent sur l'importance des salariés pour le bon fonctionnement de l'entreprise et à sa performance (Clarkson, 1995). En effet, les mesures prises autour de l'aspect social de la PME permettraient de réduire les coûts et d'augmenter les profits (Hammann, Habisch et Pechlaner, 2009). Par ailleurs, les salariés, grâce à leur rôle central, pourraient être le meilleur vecteur de création de performance économique et de renforcement de l'image de la PME, soulignant ainsi la nécessité pour les PME de présenter des pratiques sociales durables (Courrent, Chassé et Omri, 2016 ; Nejati et al., 2017). Enfin, il a également été montré que la distribution de la valeur des ventes aux salariés accroît la productivité et la performance économique de l'entreprise (Sánchez et Benito-Hernández, 2015).

D’autre part, des études indiquent toutefois l’absence de lien significatif entre les pratiques sociales et la performance de la PME. C’est le cas de Torugsa et al. (2013) qui ne trouvent pas d’influence de la part des pratiques sociales sur le lieu de travail avec la performance économique et non économique de la PME. Les pratiques sur le lieu de travail pourraient également ne pas avoir d’effet sur la croissance de l’entreprise (Stoian et Gilman, 2017).

2.3. Les pratiques sociétales

Les études autour de l’influence des pratiques sociétales sur les performances de la PME sont moins nombreuses. Hammann et al. (2009) accordent beaucoup d’importance aux parties prenantes de l’entreprise. Ils ont, nous l’avons vu, étudié l’influence des pratiques sociales internes sur la création de valeur. Dans cette même étude, les auteurs présentent les pratiques durables envers les parties prenantes externes et comme pour les parties prenantes internes, ces actions ont un effet positif sur la performance économique de l’entreprise. En effet, les PME étant fortement ancrées dans leur localité, les pratiques durables dans ce secteur sont assez naturelles pour la PME (Jenkins, 2009 ; Niehm, Swinney et Miller, 2008 ; Perrini, 2006) et contribuent à sa croissance (Stoian et Gilman, 2017).

Niehm et al. (2008) ont concentré leur étude autour de ce type de pratiques. Cette recherche permet de montrer qu’une partie des actions envers la communauté sont bénéfiques pour la performance économique de la PME. Les pratiques sociétales créeraient de la valeur pour tous, et les acteurs le rendraient ensuite à l’entreprise. Cependant, ces actions n’influencent pas toujours positivement la performance de l’entreprise dans les études, et il est possible de retrouver des liens non significatifs. En effet, un engagement dans la communauté est une stratégie qui s’établit sur le long terme et les PME sont moins sensibles à cette temporalité, ce qui peut conduire les entreprises à ne pas percevoir l’influence de ces pratiques (Nejati et al., 2017 ; Sánchez et Benito-Hernández, 2015). Ainsi, les pratiques sociétales présenteraient plus d’influence sur la performance non économique qu’économique de la PME, au travers de amélioration de l’image de l’entreprise (Courrent, Chassé et Omri, 2016).

2.4. Les pratiques commerciales

Là encore, les travaux étudiant l’influence de la dimension commerciale sur la performance de la PME ne sont pas nombreux. Cependant, l’intégration de démarches

commerciales durables dans les PME influence la performance de l'entreprise (Stoian et Gilman, 2017 ; Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2013). Sánchez et Benito-Hernández (2015) associent les démarches commerciales durables aux parties prenantes externes avec les consommateurs et les fournisseurs. Dans leur étude, les auteurs montrent un effet de l'amélioration de la qualité du service aux consommateurs sur la performance de l'entreprise. En revanche, l'amélioration des processus en lien avec les fournisseurs n'a pas montré de liens significatifs de l'influence de ces parties prenantes externes sur productivité de l'entreprise et donc sa performance économique. Ces résultats sont similaires à ceux de Nejati et al. (2017) qui mettent en avant un effet positif des pratiques en lien avec les consommateurs sur la performance et un lien non significatif pour ce qui est en lien avec les fournisseurs.

Après l'étude de l'influence de la RSE, d'une façon globale, puis de ses différentes dimensions sur la performance de l'entreprise, il est difficile de conclure sur un effet significativement positif de la RSE sur les performances économique et non économique de la PME compte tenu de la disparité des résultats. Cette disparité semble être le fruit de la rareté des recherches et de la variété des méthodes de mesure de leur niveau d'engagement de pratiques durables et leur performance qui ne relève pas toute des mêmes définitions.

Conclusion :

À l'issue de l'étude de ces différents travaux de recherche empirique quantitative, nous constatons que la notion de RSE, prise dans sa globalité, a une influence positive sur la performance économique et non économique de la PME. Cependant, les débats entourant les dimensions appréhendées individuellement restent ouverts (Tableau 15).

Le nombre d'études sur le concept de RSE en PME est faible et les résultats de ces recherches sont disparates. De plus, les mesures du niveau d'engagement de pratiques durables et de la performance ne sont pas standardisées dans la littérature, rendant d'autant plus difficiles les conclusions sur l'effet de la RSE sur la performance de la PME. Bien que les résultats en PME soient mitigés sur l'influence d'une démarche RSE sur la performance de l'entreprise, nous pouvons nous référer aux travaux sur les grandes entreprises pour trancher pour une influence positive (Bansal, 2005 ; van Beurden et Gössling, 2008 ;

Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003). *L'absence de consensus* souligne la nécessité de prolonger ce débat.

TABLEAU 15 : RESUME DU NOMBRE D'ETUDES SUR LA RSE ET LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE

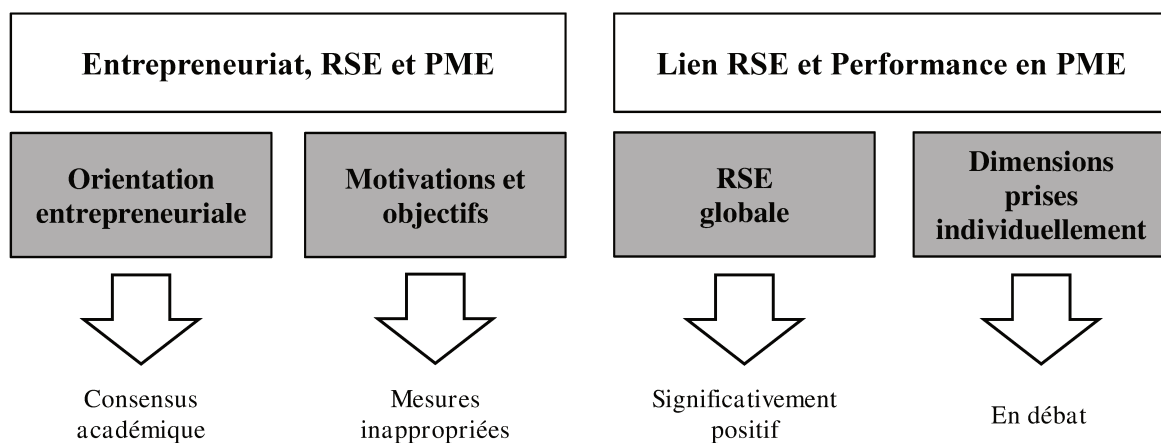
Dimension	Performance positive significative	Performance positive non significative
Globale	3	-
Environnementale	5	7
Sociale	4	3
Sociétale	3	5
Commerciale	3	2

Conclusion de la section 2

Nous avons souhaité nous pencher sur les études empiriques quantitatives portant sur la RSE et l’entrepreneuriat en PME. Ces travaux ont mis en avant l’usage de deux concepts : l’orientation entrepreneuriale et l’attitude entrepreneuriale. L’orientation entrepreneuriale représente un élément bien ancré pour illustrer l’aspect entrepreneurial de la PME qui intègre la RSE. Il avait précédemment été établi que la logique entrepreneuriale durable est composée de la prise de décision (mise en place de pratiques durables) et de motivations et d’objectifs. Nous avons vu que la littérature manque d’informations concernant ces objectifs et motivations. Bien que quelques éléments liés à l’attitude entrepreneuriale aient été utilisés, une réelle évaluation fait défaut. Il est donc nécessaire de développer une mesure originale permettant d’illustrer la logique entrepreneuriale durable.

Dans la seconde partie de cette section, nous avons analysé les études empiriques qui portaient sur le lien entre la RSE et la performance de la PME. En observant la RSE dans son ensemble, nous avons pu établir que le lien est significativement positif. Cependant, le constat n’est pas le même pour les dimensions regardées individuellement. Après l’étude de ces dimensions, nous montrons que le débat sur l’influence des dimensions de la RSE sur la performance de la PME reste ouvert. En effet, les études étant peu nombreuses, leurs résultats ne sont pas unanimes, et les méthodes de mesure des pratiques environnementales, sociales, sociétales et commerciales sont toutes différentes au même titre que les évaluations de la performance. Ces constats soulignent la nécessité pour les PME d’un éclaircissement sur les pratiques et leur influence. C’est un des éléments que nous souhaitons expliquer et qui sera présenté dans la section suivante.

FIGURE 9 : RESUME DES RESULTATS ISSUS DES ETUDES EMPIRIQUES QUANTITATIVES



Section 3

Liens entre l'intégration de la RSE, la performance et la proactivité envers les attentes des parties prenantes

Ce travail doctoral a pour objectif final de comprendre les liens qui régissent les relations entre l'orientation entrepreneuriale, la logique entrepreneuriale durable, les pratiques durables et la performance de la PME sur les différentes dimensions de la RSE. Nous formulons ainsi des hypothèses pour la constitution de notre modèle conceptuel que nous déclinons autour des quatre dimensions de la RSE – environnementale, sociale, sociétale et commerciale (Commission européenne et Direction générale des entreprises, 2004).

Dans les sections précédentes, nous avons mis en lumière l'importance de la démarche entrepreneuriale pour la PME. Cette démarche entrepreneuriale étant principalement formalisée sous le concept d'orientation entrepreneuriale, elle ne tient pas compte du potentiel effet de l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable dans la mise en place de pratiques durables de l'entreprise. De même, l'existence de débats persistants dans la littérature a été soulignée concernant l'influence du niveau d'engagement de pratiques durables sur la performance de la PME. L'objectif de cette section sera de poser les hypothèses nécessaires à l'appui du modèle conceptuel.

Dans un premier temps, nous traitons des relations existantes entre l'orientation entrepreneuriale, la logique entrepreneuriale durable et le niveau d'engagement de pratiques durables. Puis, dans un second temps, les relations directes et indirectes entre l'orientation entrepreneuriale, le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance de la PME sont abordées. Finalement, nous montrons l'existence d'un lien modérateur de la proactivité sur la relation entre les pratiques durables et la performance de la PME.

-
- 1. L'orientation entrepreneuriale, logique entrepreneuriale durable et niveau d'engagement de pratiques durables**
 - 2. L'orientation entrepreneuriale, le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance**
 - 3. La proactivité envers les attentes des parties prenantes, le niveau d'engagement de pratiques durables sur la performance**
-

1. L'orientation entrepreneuriale, logique entrepreneuriale durable et niveau d'engagement de pratiques durables

Il a été établi que la logique entrepreneuriale durable était le vecteur principal de l'intégration de la RSE dans la PME (Courrent, Chassé et Omri, 2016) et que l'orientation entrepreneuriale était la mesure la plus utilisée pour illustrer la capacité entrepreneuriale de la PME. Même si l'orientation entrepreneuriale est supposée influencer l'intégration de la RSE dans la PME, qu'en est-il des motivations et objectifs ? L'intégration de la RSE est-elle réellement réalisée dans une intention entrepreneuriale ?

Pour répondre à ces interrogations, nous revenons sur l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur la mise en place de pratiques durables (1.1), puis sur l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable (1.2), sur l'influence potentielle de cette logique entrepreneuriale durable sur la mise en place de pratiques durables (1.3). Pour finir, nous abordons la médiation qui peut exister entre l'orientation entrepreneuriale et la mise en place de pratiques au travers de la logique entrepreneuriale durable (1.4).

1.1. L'orientation entrepreneuriale et la mise en place de pratiques durables

L'orientation entrepreneuriale est un concept clé qui, nous l'avons vu, fait référence aux processus, pratiques et prises de décisions qui mènent à des entrées sur de nouveaux marchés ou le développement de nouveaux produits (Miller et Friesen, 1982). L'orientation entrepreneuriale permet de montrer la capacité de l'entrepreneur à évaluer les contraintes de son environnement et à découvrir les opportunités qui pourraient s'offrir à lui (Suddaby, Bruton et Si, 2015). Les trois caractéristiques de l'orientation entrepreneuriale – propension à innover, propension à anticiper (proactivité) et propension à prendre des risques (Covin et Slevin, 1989 ; Miller, 1983 ; Miller et Friesen, 1982) – semblent adaptées aux défis managériaux posés par le développement durable.

L'intégration de la RSE demandera à l'entreprise d'innover à différents niveaux de l'entreprise (Klewitz et Hansen, 2014) et de repenser son fonctionnement (Sharma et Henriques, 2005). En effet, **l'innovation radicale ou incrémentale est un passage essentiel pour le développement de stratégies qui permettent de répondre aux attentes en matière de responsabilité et plus spécifiquement à l'intégration de la RSE au business model de l'entreprise** (Schaltegger et Wagner, 2011). Les innovations environnementales sont les plus

fréquentes avec les éco-innovations, (Aragón-Correa et al., 2008 ; Bos-Brouwers, 2010) mais il existe également les innovations par les valeurs ou sur les choix stratégiques qui peuvent s'appliquer à d'autres dimensions de la RSE (Berger-Douce, 2011) en répondant notamment aux attentes de diverses parties prenantes qui attendraient d'être impliquées dans les processus collaboratifs (Jenkins, 2009 ; Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012).

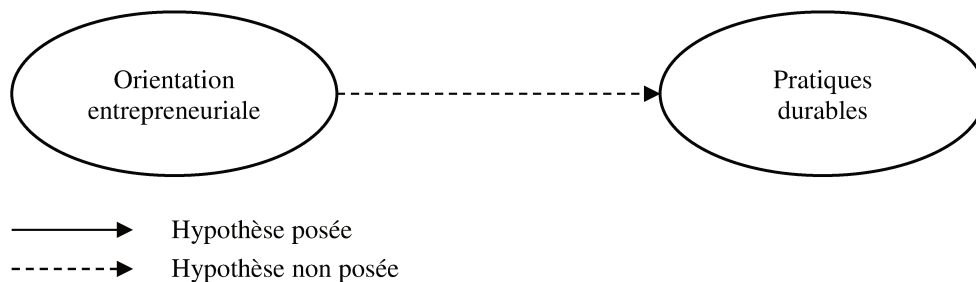
La proactivité est primordiale pour les PME, car elle est porteuse d'innovation pour répondre aux attentes générées par la RSE (York et Venkataraman, 2010). De plus, de nouvelles ressources seront nécessaires à l'intégration de la RSE à la stratégie de la PME et un comportement proactif permettra d'anticiper ces besoins en ressources (Aragón-Correa et al., 2008 ; Schaltegger et Wagner, 2011). Cette proactivité peut s'observer au travers de la mise en place d'actions RSE pour anticiper les attentes des parties prenantes (Freeman, 1984), les mutations sociales qui pourraient en découler (Groza, Pronschinske et Walker, 2011) et la saisie d'opportunités (Shepherd et Patzelt, 2011 ; Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2013). Elle répond ainsi à certaines contraintes environnementales (Aragón-Correa et al., 2008) et améliore la qualité des relations internes et externes de la PME avec ses parties prenantes (Perrini, Russo et Tencati, 2007 ; Schaltegger et Wagner, 2011). Le comportement proactif envers ses parties prenantes permettra à l'entreprise de les intégrer aux processus de l'entreprise afin d'exploiter leurs savoirs et leurs connaissances pour innover durablement (Ayuso et al., 2011).

L'adoption de la RSE dans la stratégie des PME est aujourd'hui un élément réduisant les risques encourus par l'entreprise. En revanche, sa mise en place est une prise de risque en soi étant donné les investissements que la RSE peut demander les revenus positifs qui peuvent en découler. (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2011). La mise en place de ces pratiques aura un effet de préservation sur l'environnement de l'entreprise (Menguc et Ozanne, 2005) et sur le lieu de travail (Perrini et al., 2011). Cependant, mettre en place ces pratiques durables implique également de repenser certaines stratégies et pratiques de l'organisation qui pourraient la déstabiliser (Bos-Brouwers, 2010 ; Jenkins, 2009). En effet, ces nouvelles stratégies peuvent être à l'origine de nouveaux coûts (Pacheco, Dean et Payne, 2010) et nécessitent la mobilisation de nouvelles ressources pour la PME qui n'en possède pas forcément d'avance et la pousse donc à une nouvelle prise de risque (Roxas, Ashill et Chadee, 2017). De plus, la PME qui investit pour le développement de nouveaux produits ou de nouvelles méthodes plus respectueuses de

l'environnement et de la société ne percevra pas nécessairement le retour sur investissement arriver rapidement (Arend, 2014 ; Brammer, Hoejmosse et Marchant, 2012).

Nous l'avons vu dans la seconde section de ce chapitre, plusieurs études dans le secteur des PME se sont intéressées à l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur le niveau d'engagement de pratiques durables (Ayuso et Navarrete-Báez, 2018 ; Campbell et Park, 2017 ; Courrent, Chassé et Omri, 2016 ; Hooi et al., 2016 ; Jansson et al., 2017 ; Roxas, Ashill et Chadee, 2017). Lorsque ce lien a été testé, **les études ont montré une relation positive significative témoignant ainsi de la nécessité de l'orientation entrepreneuriale pour l'intégration de la RSE dans la PME. Pour la suite de notre étude, nous supposons que cette relation est toujours significativement positive** (Figure 10). C'est à partir de ce constat que la suite de nos hypothèses va être développée.

FIGURE 10 : INFLUENCE DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE SUR LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DE PRATIQUES DURABLES



1.2. L'orientation entrepreneuriale et la logique entrepreneuriale durable

L'orientation entrepreneuriale représente l'orientation générale de l'entreprise quant à sa capacité à montrer des aspects entrepreneuriaux dans la prise de décision, les méthodes ou les processus (Lumpkin et Dess, 1996 ; Wiklund et Shepherd, 2005). Cependant, les PME peuvent faire appel à différentes motivations et intentions qui pourraient ne pas relever d'une logique entrepreneuriale.

Il a été déterminé que l'orientation entrepreneuriale était essentielle à la mise en place de pratiques durables dans la PME. La littérature dit qu'une entreprise ayant une orientation entrepreneuriale forte est supposée présenter un comportement entrepreneurial (Covin et Lumpkin, 2011). Pourtant, il a été distingué, dans la première partie de cette recherche, deux logiques d'action pouvant intervenir dans la mise en œuvre de pratiques durables (Quairel et Auberger, 2005 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007) : la logique

managériale durable et la logique entrepreneuriale durable. Dans le cadre de la PME, c’est la logique entrepreneuriale durable qui est pressentie. Celle-ci vise à saisir des opportunités en lien avec les enjeux sociaux et environnementaux, et à innover dans le but de créer de la valeur économique et sociale (Bon et Van Der Yeught, 2015 ; Dean et McMullen, 2007 ; Jenkins, 2009). La RSE se place comme un pilier dans l’apport de création de valeur pour les PME (von Weltzien Høivik et Shankar, 2011).

Il a été montré que les entreprises présentant une orientation entrepreneuriale forte avaient tendance à réaliser des innovations radicales (Baker et Sinkula, 2009). Les entreprises ayant forte propension à innover seront plus à même de développer et de proposer des éco-innovations et autres innovations responsables (Jenkins, 2006 ; Russo et Tencati, 2009). De plus, l’orientation entrepreneuriale au travers de ses différentes dimensions permet d’illustrer la capacité de l’entreprise à découvrir et à saisir des opportunités sur les marchés (Baker et Sinkula, 2009 ; Madsen, 2007). En effet, l’orientation entrepreneuriale de l’entreprise pousse les attentes au niveau environnemental à être vues comme des opportunités et de nouvelles voies d’innovation (Sharma, 2000). L’innovation et la proactivité constituent le point de départ des initiatives entrepreneuriales qui amèneront à la création de valeur pour l’entreprise et la société (Zaefarian, Tasavori et Ghauri, 2015).

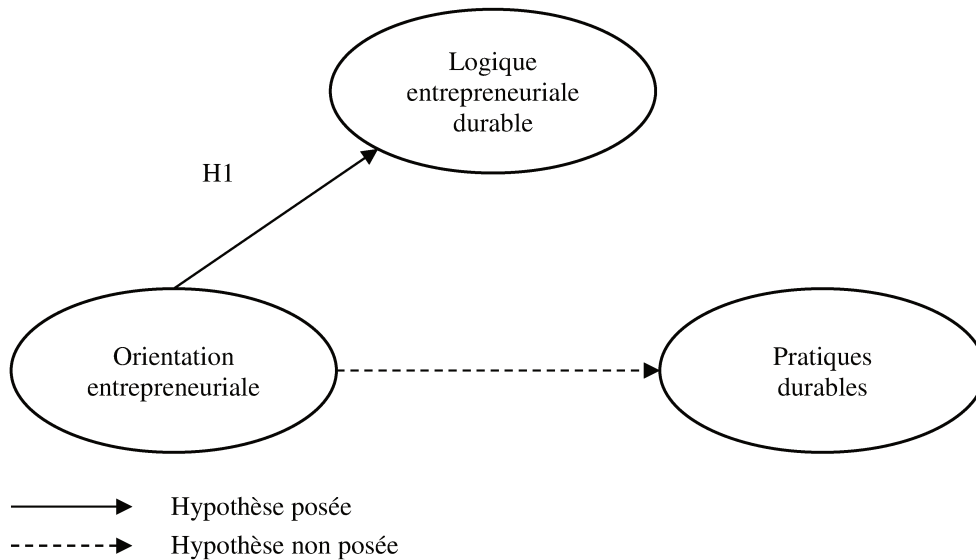
Ces éléments présentent l’orientation entrepreneuriale comme un facteur devant impliquer un comportement entrepreneurial. Nous faisons donc l’hypothèse que l’orientation entrepreneuriale affecterait la logique entrepreneuriale durable (Figure 11) :

Hypothèse 1 (H1) : L’orientation entrepreneuriale influence positivement l’adoption d’une logique entrepreneuriale durable¹⁵.

- **Hypothèse 1a (H1a) :** *L’orientation entrepreneuriale influence positivement l’adoption d’une logique entrepreneuriale environnementale.*
- **Hypothèse 1b (H1b) :** *L’orientation entrepreneuriale influence positivement l’adoption d’une logique entrepreneuriale sociale.*
- **Hypothèse 1c (H1c) :** *L’orientation entrepreneuriale influence positivement l’adoption d’une logique entrepreneuriale sociétale.*
- **Hypothèse 1d (H1d) :** *L’orientation entrepreneuriale influence positivement l’adoption d’une logique entrepreneuriale commerciale.*

¹⁵ Au même titre que les pratiques durables, la logique entrepreneuriale durable peut être déclinée en fonction des dimensions de la RSE : logique entrepreneuriale environnementale, logique entrepreneuriale sociale, logique entrepreneuriale sociétale et logique entrepreneuriale commerciale.

FIGURE 11 : INFLUENCE DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE SUR LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE



1.3. La logique entrepreneuriale durable et le niveau d'engagement de pratiques durables

La mise en place de la RSE est influencée par différentes motivations pouvant relever de facteurs internes et externes (Lozano, 2015 ; Schrettle et al., 2014). Les facteurs externes ont déjà largement été étudiés au travers des différentes pressions que peut subir l'entreprise par ses parties prenantes et son environnement (Darnall, Henriques et Sadorsky, 2010 ; Flammer, 2013 ; Williamson, Lynch-Wood et Ramsay, 2006). Concernant les facteurs internes, la littérature s'est concentrée sur l'analyse des valeurs de l'organisation et des managers, de l'identité de l'organisation, de la culture organisationnelle, etc. (Banerjee, Iyer et Kashyap, 2003 ; Bansal, 2003). Les principaux résultats de ces recherches se focalisent sur la présence et l'importance des valeurs éthiques de l'organisation qui influencent la mise en place de pratiques durables dans l'organisation, et ce plus particulièrement pour les PME (Cambra-Fierro, Hart et Polo-Redondo, 2008 ; Jenkins, 2006 ; Lynch-Wood, Williamson et Jenkins, 2009 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007).

Schaltegger et Burritt (2018) réalisent une étude qui met en parallèle les types d'engagement auprès de la RSE et les éléments du business case. Ils font état de différents éléments moteurs qui amènent les organisations à s'engager dans la RSE : réduction des coûts, réduction des risques, marges, réputation et valeur de marque, attractivité en tant qu'employeur et la capacité d'innovation. Ces éléments relèvent de différentes logiques d'action ne permettant pas de dégager la logique entrepreneuriale durable. Elle souligne

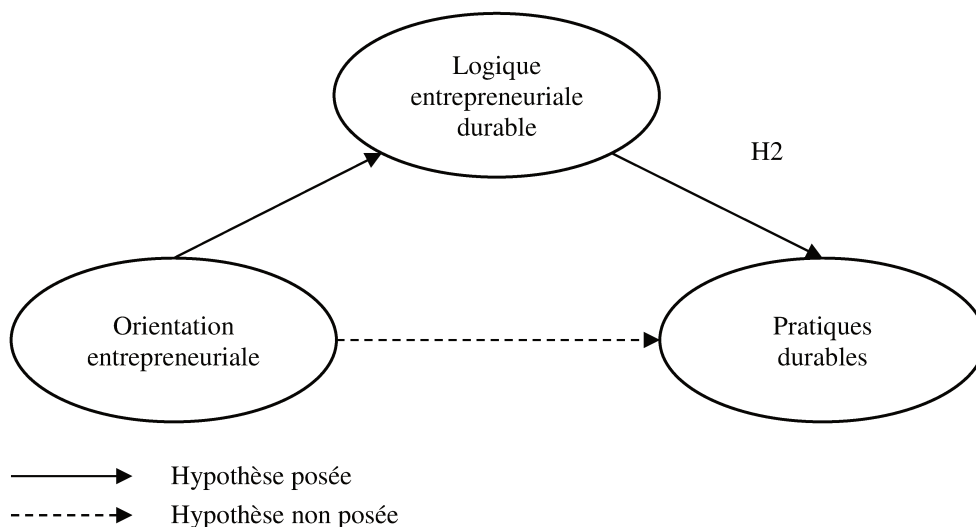
toutefois l’importance des moteurs de l’organisation dans la mise en place de pratiques durables. D’autres auteurs, qui se focalisent sur les PME, parlent eux d’objectifs de performance de l’entreprise, de satisfaction des salariés ou encore de fidélisation des clients (Santos, 2011). Ces facteurs influents corroborent l’hypothèse de la prédominance des moteurs internes quant à l’intégration de la RSE dans la PME (Preuss et Perschke, 2010).

Dans la première section de ce chapitre, nous avons souligné que la littérature ne présentait pas de développement solide autour des motivations internes composant la logique entrepreneuriale durable au côté de la mise en place de pratiques durables. **Après un travail sur la définition des logiques d’action et des motivations et objectifs entrepreneuriaux, nous avons déterminé les différents moteurs de la logique entrepreneuriale durable (saisie d’opportunités, innovation et création de valeur). Ce sont ces différentes motivations qui influencent le niveau d’engagement de pratiques durables dans la PME pour composer la logique entrepreneuriale durable (Figure 12).**

Hypothèse 2 (H2) : La logique entrepreneuriale durable influence positivement le niveau d’engagement de pratiques durables.

- **Hypothèse 2a (H2a) :** La logique entrepreneuriale environnementale *influence positivement le niveau d’engagement* de pratiques environnementales.
- **Hypothèse 2b (H2b) :** La logique entrepreneuriale sociale *influence positivement le niveau d’engagement* de pratiques sociales.
- **Hypothèse 2c (H2c) :** La logique entrepreneuriale sociétale *influence positivement le niveau d’engagement* de pratiques sociétales.
- **Hypothèse 2d (H2d) :** La logique entrepreneuriale commerciale *influence positivement le niveau d’engagement* de pratiques commerciales.

FIGURE 12 : INFLUENCE DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE SUR LE NIVEAU D’ENGAGEMENT DE PRATIQUES DURABLES



1.4. La médiation par la logique entrepreneuriale durable sur le lien entre l'orientation durable et le niveau d'engagement de pratiques durables

Nous venons d'établir que l'orientation entrepreneuriale influence la logique entrepreneuriale durable qui, elle, pouvait avoir un effet sur le niveau d'engagement de pratiques durables au sein de la PME.

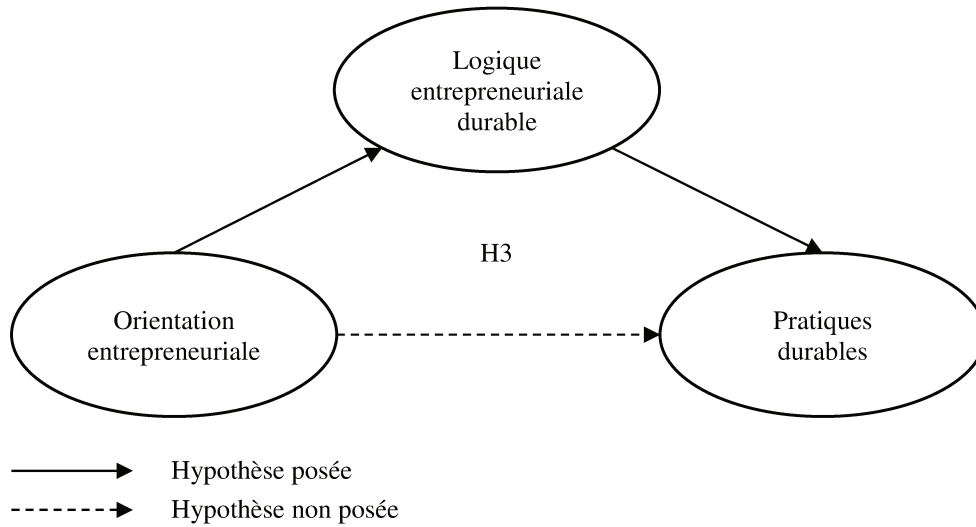
Comme il a été montré dans plusieurs études, l'orientation entrepreneuriale affecte positivement l'adoption de pratiques durables chez les PME (Ayuso et Navarrete-Báez, 2018 ; Courrent, Chassé et Omri, 2016 ; Jansson et al., 2017 ; Roxas, Ashill et Chadee, 2017). Cependant, il n'existe pas d'étude sur le lien entre l'orientation entrepreneuriale, la mise en place de pratiques durables et la logique entrepreneuriale durable.

L'orientation entrepreneuriale étant supposée être un facteur d'impulsion de l'adoption de pratiques durables, il est important de comprendre si les motivations qui entourent la mise en place de pratiques durables sont impulsées par la logique entrepreneuriale durable en cohérence avec l'aspect entrepreneurial de la RSE en PME (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007). Nous faisons donc l'hypothèse que la logique entrepreneuriale durable est un médiateur de la relation entre la logique entrepreneuriale durable et le niveau d'engagement de pratiques durables (Figure 13).

Hypothèse 3 (H3) : La logique entrepreneuriale durable médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques durables.

- **Hypothèse 3a (H3a) :** La logique entrepreneuriale environnementale médiatise la relation entre *l'orientation entrepreneuriale* et le niveau *d'engagement* de pratiques environnementales.
- **Hypothèse 3b (H3b) :** La logique entrepreneuriale sociale médiatise la relation entre *l'orientation entrepreneuriale* et le niveau *d'engagement* de pratiques sociales.
- **Hypothèse 3c (H3c) :** La logique entrepreneuriale sociétale médiatise la relation entre *l'orientation entrepreneuriale* et le niveau *d'engagement* de pratiques sociétales.
- **Hypothèse 3d (H3d) :** La logique entrepreneuriale commerciale médiatise la relation entre *l'orientation entrepreneuriale* et le niveau *d'engagement* de pratiques commerciales.

FIGURE 13 : MEDIATION DE LA RELATION ENTRE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ET LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DE PRATIQUES DURABLES PAR LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE

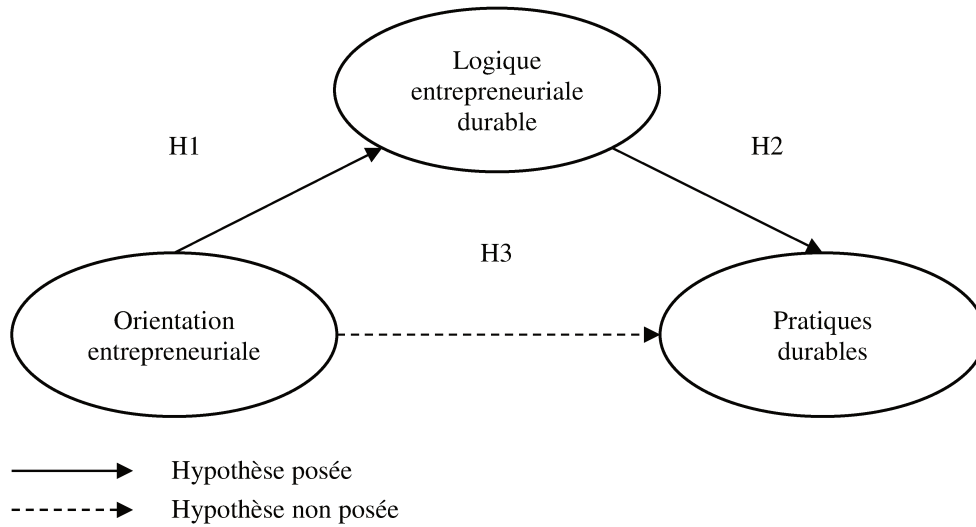


Conclusion :

La littérature s'est accordée sur l'influence positive de l'orientation entrepreneuriale sur les pratiques durables. Ainsi la capacité entrepreneuriale de la PME est un vecteur d'intégration de la RSE. Cependant la motivation et les objectifs liés à l'intégration de la RSE sont-ils réellement réalisés dans une intention entrepreneuriale ? C'est ce que nous proposons d'étudier au travers de la médiation par la logique entrepreneuriale durable.

Pour cela, nous supposons que l'orientation entrepreneuriale a un effet positif sur l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable (H1) et que cette logique entrepreneuriale durable influence positivement le niveau d'engagement de pratiques durables (H2). La logique entrepreneuriale durable serait ainsi un médiateur de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques durables (H3) (Figure 14).

FIGURE 14 : MODELISATION DES HYPOTHESES DES LIENS ENTRE ORIENTATION ENTREPRENEURIALE, LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE ET LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DE PRATIQUES DURABLES



2. L'orientation entrepreneuriale, le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance

La section 2 s'était attardée sur l'étude du lien entre le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance de la PME. Il en avait été conclu que le débat restait ouvert. D'autre part, l'orientation entrepreneuriale étant le point de départ supposé de l'intégration de la RSE en PME, elle est aussi reconnue pour avoir un effet positif significatif sur la performance de l'organisation (Rauch et al., 2009). La RSE et ses pratiques joueraient-elles un rôle dans cette relation directe entre l'orientation entrepreneuriale et la performance ?

Nous revenons donc dans un premier temps sur l'influence du niveau d'engagement de pratiques durables sur la performance de la PME (2.1) et, dans un second temps, sur la médiation par les pratiques durables de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de la PME (2.2).

2.1. Les pratiques durables et la performance

Il a précédemment été évoqué que l'orientation entrepreneuriale était un vecteur de mise en place de pratiques durables au sein de la PME. Il a également été mentionné la capacité des pratiques durables à être créatrices de valeur (Hart et Dowell, 2011 ; Porter et Kramer, 2006, 2011) et d'avantages concurrentiels (Arend, 2014 ; Sharma et Vredenburg, 1998), favorisant ainsi la performance de l'entreprise (Aragón-Correa et al., 2008). Au-delà des caractéristiques de la RSE, les pressions externes sur les PME étant de plus en plus importantes, l'intégration

de pratiques durables en leur sein devient primordiale pour l'avantage compétitif de l'entreprise (Leonidou, Christodoulides et Thwaites, 2016).

En effet, les pratiques environnementales telles que l'éco-innovation et le développement de meilleurs processus environnementaux sont des facteurs d'amélioration de la rentabilité de l'entreprise (Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012, 2013). De plus, les bénéfices à long terme issus des stratégies environnementales sont supérieurs aux coûts d'investissement (Leonidou, Christodoulides et Thwaites, 2016). Les pratiques sociales vont modifier les processus, favoriser l'écoute des salariés en encourageant les méthodologies collaboratives et l'implication des parties prenantes au fonctionnement de l'organisation (Davies et Crane, 2010). Ces pratiques permettent d'attirer de nouveaux collaborateurs, de développer leur implication et donc la performance de l'entreprise (Davies et Crane, 2010 ; Jenkins, 2006, 2009 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007). Les pratiques sociétales, quant à elles, s'appuient sur une écoute attentive des parties prenantes externes de l'entreprise qui favorise leur intégration dans la communauté locale (Courrent, 2012). Les PME sont particulièrement concernées par les problématiques locales compte tenu de leur taille et leur ancrage territorial (Besser, 2012 ; Courrent et Gundolf, 2009). Ces parties prenantes constituent, par conséquent, une source d'informations utile à la détection et à la saisie d'opportunités et de performance économique pour l'organisation (Hammann, Habisch et Pechlaner, 2009). Enfin, les pratiques commerciales ont un effet sur la qualité des échanges amont et aval de l'entreprise (Bansal, 2005 ; Turker, 2009).

Au-delà de la performance économique, les pratiques environnementales, sociales, sociétales et commerciales participent à la création de valeur sociale et sont un facteur d'amélioration de la légitimité de l'entreprise (Panwar, Hansen et Kozak, 2014). Elles peuvent dès lors être appréhendées sur le plan de la performance non économique, notamment par le biais de la satisfaction des parties prenantes (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2011). En effet, les salariés sont une ressource essentielle pour l'entreprise et présentent donc des effets positifs sur l'entreprise et ses performances économiques comme non économiques (Hammann, Habisch et Pechlaner, 2009). Pareillement, le travail avec la communauté permet à la PME de préserver son image et sa réputation (Jenkins, 2009 ; Murillo et Lozano, 2006). Il en est de même pour les pratiques commerciales qui peuvent réduire les risques (Fuller et Tian, 2006).

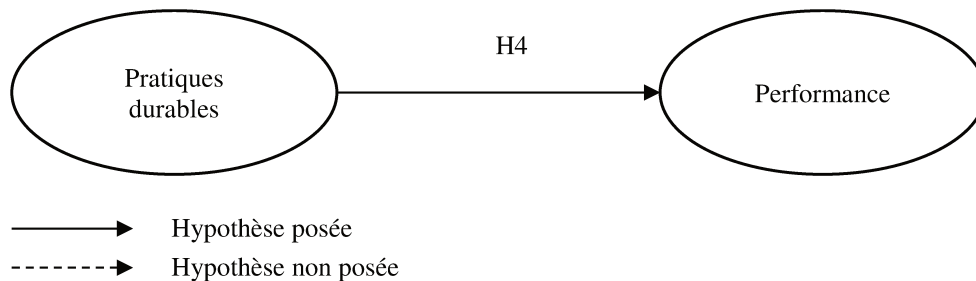
Les résultats des travaux empiriques portant sur les effets des pratiques durables de la PME sur leur performance restent néanmoins encore contradictoires (Section 2

Études empiriques sur l'intégration de la RSE en PME). En effet, **le lien entre pratiques durables et performance économique ne présente pas toujours une relation claire dans les études** (Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003) ; notamment parce que les méthodes d'évaluation des pratiques durables utilisées sont très diverses (Bos-Brouwers, 2010 ; Hahn et al., 2014, 2015), et que les méthodes de calcul de la performance reposent sur des critères différents (Carroll et Shabana, 2010). Comme nous l'avons souligné dans la section 2 de ce chapitre, la RSE et son influence sur la performance se jouent au niveau économique et non économique. Afin de contribuer à ce débat, nous faisons les hypothèses suivantes (Figure 15) :

Hypothèse 4 (H4) : Le niveau d'engagement de pratiques durables a une influence positive sur la performance.

- **Hypothèse 4a (H4a) :** Le *niveau d'engagement de* pratiques environnementales a une influence positive sur la performance.
- **Hypothèse 4b (H4b) :** Le *niveau d'engagement de* pratiques sociales a une influence positive sur la performance.
- **Hypothèse 4c (H4c) :** Le *niveau d'engagement de* pratiques sociétales a une influence positive sur la performance.
- **Hypothèse 4d (H4d) :** Le *niveau d'engagement de* pratiques commerciales a une influence positive sur la performance.

FIGURE 15 : INFLUENCE DU NIVEAU D'ENGAGEMENT DE PRATIQUES DURABLES SUR LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION



2.2. La médiation par les pratiques durables sur le lien entre l'orientation entrepreneuriale et la performance

L'orientation entrepreneuriale grâce à son influence sur l'allocation des ressources et de la prise de risque qui en découlent est étroitement liée à la performance de l'organisation. Ainsi, la littérature s'est souvent attardée sur l'étude de la relation positive ou négative entre l'orientation entrepreneuriale et la performance et sur la puissance de cette relation (Rauch et al., 2009). Dans un monde en pleine mutation où tout s'accélère, l'agressivité compétitive et l'anticipation des demandes expliquent une meilleure performance (Ireland, Hitt et Sirmon,

2003). De nombreux travaux ont montré le lien positif entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de la PME (Rauch et al., 2009 ; Wiklund et Shepherd, 2005).

La performance est cependant un concept multidimensionnel présentant des éléments économiques et non économiques (Combs, Crook et Shook, 2005 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986) et l'orientation entrepreneuriale pourrait avoir des relations légèrement différentes en fonction de celles-ci. Rauch et al. (2009), au travers de leur étude, ont fait l'inventaire des recherches qui étudient le lien entre l'orientation entrepreneuriale et ces différentes dimensions de la performance. Ils déduisent un effet positif très net de l'orientation entrepreneuriale sur la performance économique des organisations. La performance non économique, quant à elle, présente un lien direct positif plus faible, car elle est étroitement liée à la performance économique.

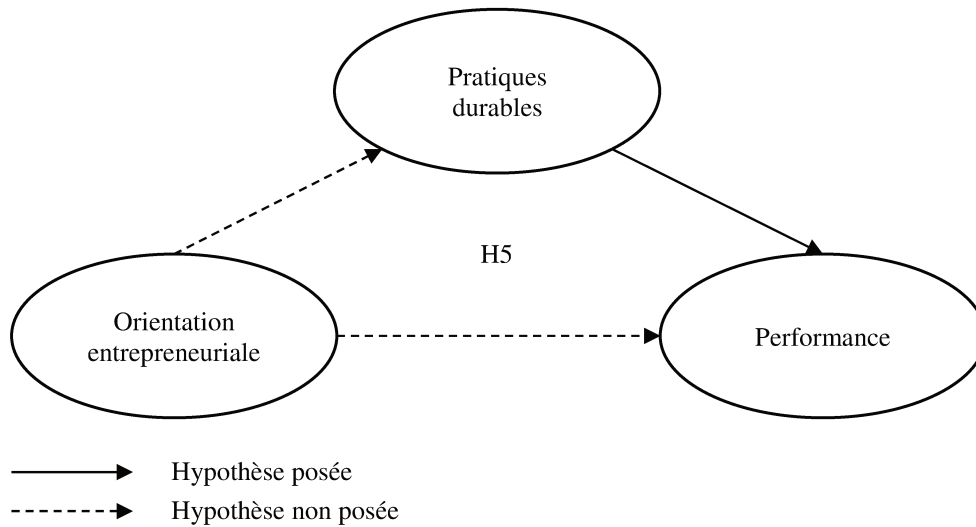
Bien que cette relation soit solidement actée dans la littérature et dans les recherches empiriques, de nombreux facteurs peuvent affecter cette relation, par des effets de médiation (Lumpkin et Dess, 1996; Schepers et al., 2014; Wiklund et Shepherd 2005; Rauch et al., 2009). Dans les fondements de la RBV, Hart (1995) avait suggéré qu'une intégration de la durabilité dans le processus stratégique de l'entreprise pourrait amener à une meilleure performance de l'organisation.

Nous avons donc supposé que l'orientation entrepreneuriale influence positivement le niveau d'engagement de pratiques durables et que ces pratiques durables affecte la performance de la PME. Nous nous intéressons ainsi aux effets de médiation que pourrait générer la mise en place de pratiques durables sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de la PME (Figure 16).

Hypothèse 5 (H5) : Le niveau d'engagement de pratiques durables médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance.

- **Hypothèse 5a (H5a) :** Le niveau *d'engagement de* pratiques environnementales médiatise la relation entre *l'orientation* entrepreneuriale et la performance.
- **Hypothèse 5b (H5b) :** *Le niveau d'engagement de pratiques sociales* médiatise la relation entre *l'orientation entrepreneuriale* et la performance.
- **Hypothèse 5c (H5c) :** *Le niveau d'engagement de pratiques sociétales* médiatise la relation entre *l'orientation entrepreneuriale* et la performance.
- **Hypothèse 5d (H5d) :** *Le niveau d'engagement de pratiques commerciales* médiatise la relation entre *l'orientation entrepreneuriale* et la performance.

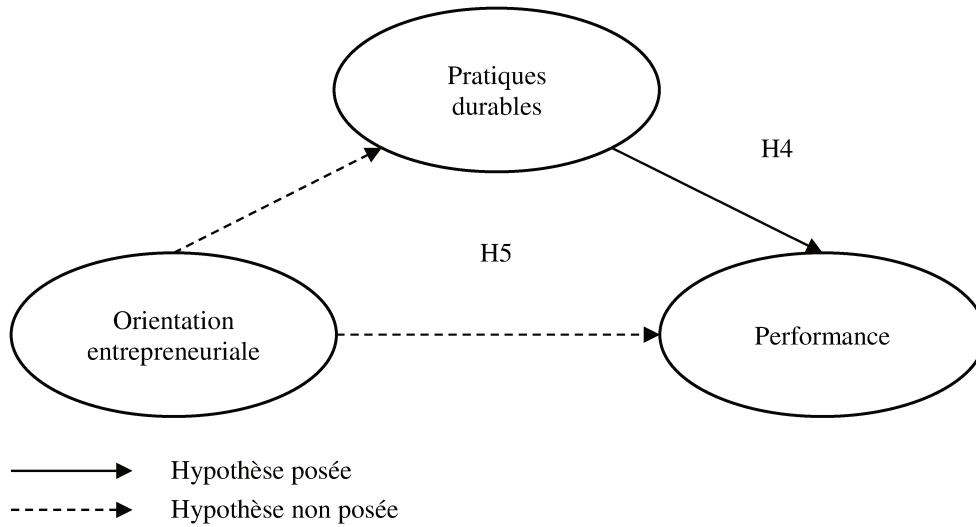
FIGURE 16 : MEDIATION DE LA RELATION ENTRE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ET LA PERFORMANCE PAR LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DE PRATIQUES DURABLES



Conclusion :

Nous avons vu que le débat était toujours ouvert sur *l'influence du niveau d'engagement de pratiques durables* sur la performance de la PME. Nous constatons cependant la présence *d'un effet positif* de la RSE sur la performance de la PME. Nous posons donc le postulat que le *niveau d'engagement de pratiques durables* a un effet positif sur la performance de l'entreprise (H4). De plus, il est reconnu dans la littérature que la performance est influencée par l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise. Nous envisageons ainsi le *niveau d'engagement de pratiques durables* comme un élément médiateur de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de l'organisation (H5) (Figure 17).

FIGURE 17 : MODELISATION DES HYPOTHESES DES LIENS ENTRE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE, LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DE PRATIQUES DURABLES ET LA PERFORMANCE



3. La proactivité envers les attentes des parties prenantes, le niveau d'engagement de pratiques durables sur la performance

Nous venons de voir que les pratiques durables pouvaient positivement influencer la performance de l'entreprise. Il a cependant été révélé dans l'étude des travaux empiriques de la section précédente que la proactivité des pratiques était un facteur influant sur la performance de l'entreprise (Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012, 2013). Nous présentons plus en détail l'importance de celle-ci sur la relation avec la performance (3.1). Puis, nous proposons qu'un effet de modération peut correspondre à l'influence de cette proactivité vis-à-vis du lien entre le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance de l'entreprise (3.2).

3.1. La proactivité au cœur de la réussite des pratiques durables

Les stratégies RSE ont depuis longtemps été classées au travers du degré d'engagement des réponses apportées aux problématiques de durabilité. Cette variation s'étale sur un continuum allant de la réactivité à la proactivité (Carroll, 1979). Différentes typologies ont été construites autour de ce degré de réponse (Buisse et Verbeke, 2003 ; Henriques et Sadorsky, 1999 ; Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe et Rivera-Torres, 2008) et bien qu'elles comportent différents niveaux, les deux extrêmes se retrouvent toujours en la réactivité et la proactivité.

Le degré de réponse le plus réactif se contente de prendre en compte la responsabilité de l'entreprise seulement pour améliorer les profits de l'entreprise (Friedman, 2007) et d'investir

le minimum d'effort (Carroll, 1979). À l'inverse, la proactivité s'observe au travers du dépassement des réglementations et la volonté de l'entreprise de hisser la RSE comme un avantage compétitif de l'organisation (Du, Bhattacharya et Sen, 2007 ; Groza, Pronschinske et Walker, 2011). L'entreprise cherchera à aller au-delà de la conformité imposée par la société et ses parties prenantes pour promouvoir des bénéfices sociaux (McWilliams, Siegel et Wright, 2006).

La proactivité et la réactivité RSE peuvent s'examiner dans le cadre des attentes des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1984). La proactivité RSE s'explique quand les actions RSE sont mises en place en amont des attentes ou informations négatives venant des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise. La réactivité RSE, quant à elle, survient lorsque l'entreprise réagit aux demandes ou informations négatives provenant de ses parties prenantes (Tullberg, 2005). Dans la logique réactive, l'entreprise cède à la pression de ses diverses parties prenantes et intègre ou met en œuvre des actions RSE (Poisson-de Haro, 2011). Les entreprises réagissant aux pressions de ses parties prenantes auraient tendance à ne pas intégrer la RSE à leur stratégie (Basu et Palazzo, 2008) et à en tirer moins de bénéfice que cela soit pour elles ou pour la société (Dowling et Moran, 2012). Le niveau d'adoption des pratiques de RSE dépendra moins de la qualité des parties prenantes à l'origine de la pression que de l'intensité qu'elles vont imposer (González-Benito, Lannelongue et Queiruga, 2011 ; Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe et Rivera-Torres, 2008 ; Rueda-Manzanares, Aragón-Correa et Sharma, 2008 ; Sarkis, Gonzalez-Torre et Adenso-Diaz, 2010 ; Sprengel et Busch, 2010).

Nous venons de voir que la proactivité RSE est essentielle pour la réussite de la mise en place des pratiques durables. Nous en avons également déduit que dans le contexte des PME la proactivité se retrouvait dans la proactivité envers les attentes des parties prenantes.

3.2. La proactivité envers les attentes des parties prenantes comme modérateur de la relation entre mise en place de pratiques et performance

Nous avons vu avec l'hypothèse 4 que le niveau d'engagement de pratiques durables a une influence positive sur la performance de l'organisation. Cependant, la littérature a montré que l'aspect proactif des démarches influençait l'avantage compétitif dégagé par l'organisation (Becker-Olsen, Cudmore et Hill, 2006 ; Sen, Bhattacharya et Korschun, 2006 ;

Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012). L'engagement proactif permet aussi d'asseoir l'engagement de l'entreprise et de renforcer son image (David, Kline et Dai, 2005). Ces éléments peuvent ainsi affecter la performance de la PME.

La proactivité RSE semble donc présenter un effet non négligeable sur l'influence que pourraient avoir les pratiques durables sur la performance de l'entreprise. Dans cette proactivité RSE, ce sont les parties prenantes qui ont un rôle primordial au travers de leurs requêtes et attentes (Menguc, Auh et Ozanne, 2010). Des auteurs vont même jusqu'à souligner la nécessité de l'implication des parties prenantes pour que les pratiques durables puissent être considérées (González-Benito, Lannelongue et Queiruga, 2011).

La proactivité envers les attentes des parties prenantes (proactivité RSE) représentant une part essentielle de l'influence des pratiques durables sur la performance, cela nous amène à poser les hypothèses suivantes (Figure 18) :

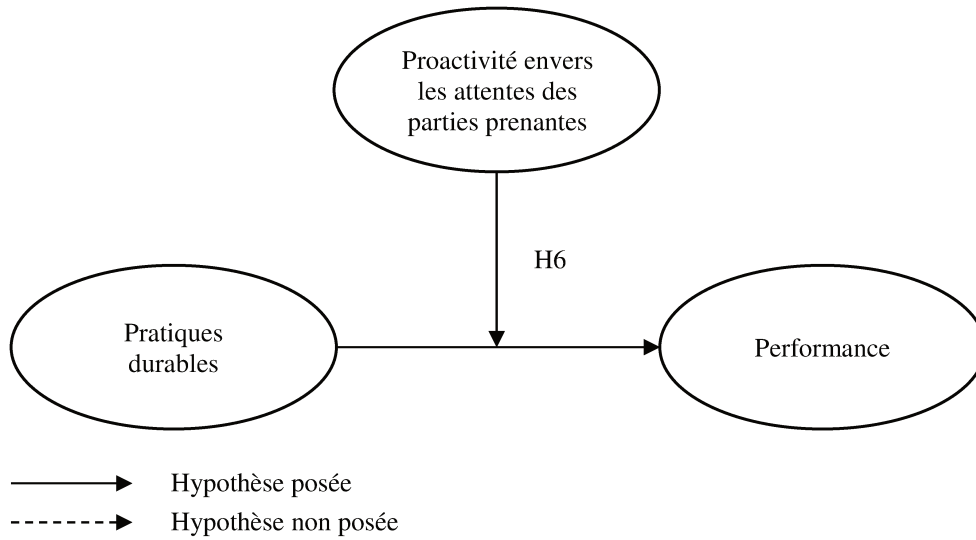
Hypothèse 6 (H6) : La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance.

- **Hypothèse 6a (H6a) :** La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le *niveau d'engagement de* pratiques environnementales et la performance.
- **Hypothèse 6b (H6b) :** La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le *niveau d'engagement de* pratiques sociales et la performance.
- **Hypothèse 6c (H6c) :** La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le *niveau d'engagement de* pratiques sociétales et la performance.
- **Hypothèse 6d (H6d) :** La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le *niveau d'engagement de* pratiques commerciales et la performance.

Conclusion :

Il a été déterminé que la proactivité de la démarche RSE est un facteur influenceur de la *performance de l'entreprise grâce à son effet sur la compétitivité et l'image de l'entreprise. Cette proactivité peut se rapprocher de la capacité de réponse et d'anticipation de l'entreprise vis-à-vis des attentes des parties prenantes* (Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1984). Ainsi, les parties prenantes peuvent présenter un effet modérateur sur la relation entre le *niveau d'engagement de pratiques durables et la performance de l'entreprise* (H6) (Figure 18).

FIGURE 18 : INFLUENCE DE LA PROACTIVITE ENVERS LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES SUR LA RELATION ENTRE LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DE PRATIQUES DURABLES SUR LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION



Conclusion de la section 3

Cette section nous a permis de justifier et de présenter les hypothèses constitutives de notre modèle conceptuel, qui s'intéresse aux relations qui régissent l'orientation entrepreneuriale, le niveau d'engagement de pratiques durables, la logique entrepreneuriale durable et la performance de la PME.

Dans un premier temps, nous avons montré que l'orientation entrepreneuriale avait un effet positif sur l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable qui influencera la mise en place de pratiques durables. Ces relations ont mis en avant l'existence potentielle d'une médiation par la logique entrepreneuriale durable de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques durables, la relation directe étant déjà largement appuyée par la littérature.

Dans une seconde partie, nous nous sommes intéressés à l'influence des pratiques durables sur la performance de la PME. En effet, il a été montré, dans la littérature, un lien direct entre l'orientation entrepreneuriale et la performance. Nous supposons l'existence d'un effet indirect de cette relation passant par le niveau d'engagement de pratiques durables.

Enfin, dans une dernière partie, nous avons mis en évidence l'importance de la proactivité envers les attentes des parties prenantes de l'entreprise pour optimiser l'influence des pratiques durables sur la performance de l'entreprise. La proactivité envers les attentes parties prenantes serait ainsi un modérateur de cette relation.

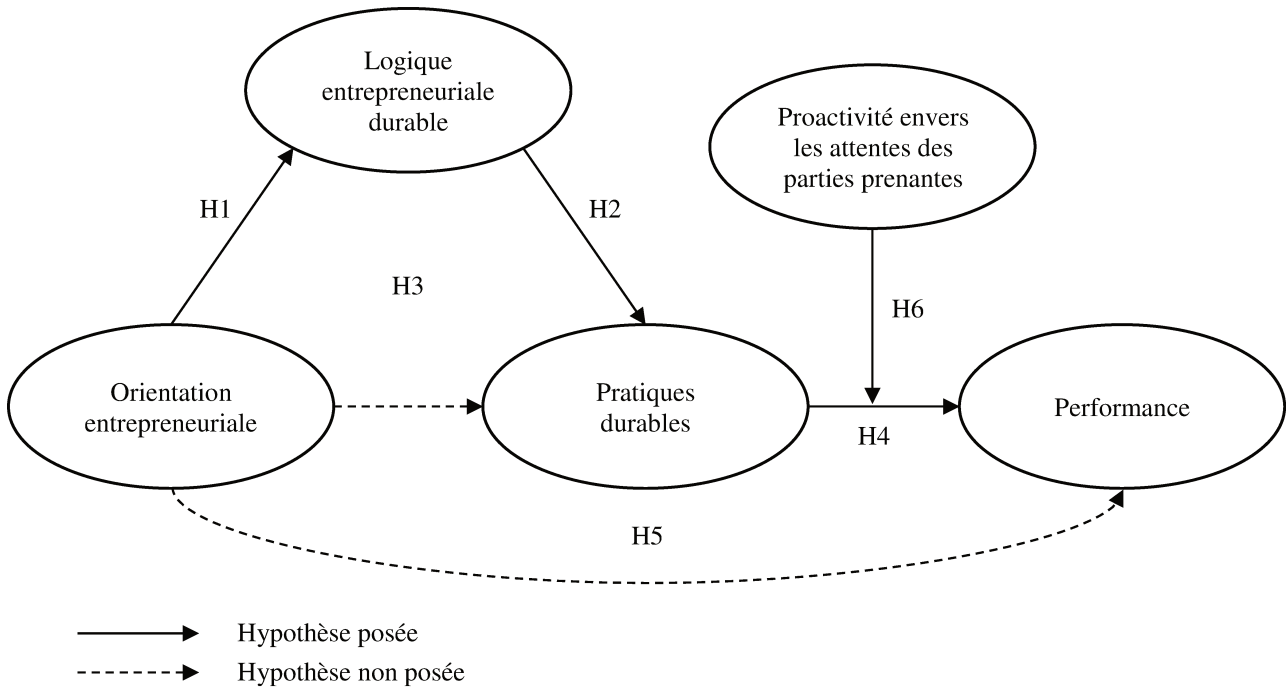
L'ensemble des hypothèses issues de ce raisonnement est répertorié dans le Tableau 16 et représenté dans la Figure 19. Ce modèle sera confirmé dans notre phase exploratoire, puis fera l'objet d'une évaluation via la méthode des équations structurelles.

TABLEAU 16 : HYPOTHESES DU MODELE CONCEPTUEL FINAL

Hypothèses du modèle de recherche	
H1	L'orientation entrepreneuriale influence positivement l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable.
H1a	<i>L'orientation entrepreneuriale influence positivement l'adoption d'une logique entrepreneuriale environnementale.</i>
H1b	<i>L'orientation entrepreneuriale influence positivement l'adoption d'une logique entrepreneuriale sociale.</i>
H1c	<i>L'orientation entrepreneuriale influence positivement l'adoption d'une logique entrepreneuriale sociétale.</i>
H1d	<i>L'orientation entrepreneuriale influence positivement l'adoption d'une logique entrepreneuriale commerciale.</i>

H2	La logique entrepreneuriale durable influence positivement le niveau d'engagement de pratiques durables.
H2a	<i>La logique entrepreneuriale environnementale influence positivement le niveau d'engagement de pratiques environnementales.</i>
H2b	<i>La logique entrepreneuriale sociale influence positivement le niveau d'engagement de pratiques sociales.</i>
H2c	<i>La logique entrepreneuriale sociétale influence positivement le niveau d'engagement de pratiques sociétales.</i>
H2d	<i>La logique entrepreneuriale commerciale influence positivement le niveau d'engagement de pratiques commerciales.</i>
H3	La logique entrepreneuriale durable médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques durables.
H3a	<i>La logique entrepreneuriale environnementale médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques environnementales.</i>
H3b	<i>La logique entrepreneuriale sociale médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques sociales.</i>
H3c	<i>La logique entrepreneuriale sociétale médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques sociétales.</i>
H3d	<i>La logique entrepreneuriale commerciale médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques commerciales.</i>
H4	Le niveau d'engagement de pratiques durables a une influence positive sur la performance.
H4a	<i>Le niveau d'engagement de pratiques environnementales a une influence positive sur la performance.</i>
H4b	<i>Le niveau d'engagement de pratiques sociales a une influence positive sur la performance.</i>
H4c	<i>Le niveau d'engagement de pratiques sociétales a une influence positive sur la performance.</i>
H4d	<i>Le niveau d'engagement de pratiques commerciales a une influence positive sur la performance.</i>
H5	Les pratiques durables de la PME médiatisent la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance.
H5a	<i>Le niveau d'engagement de pratiques environnementales médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance.</i>
H5b	<i>Le niveau d'engagement de pratiques sociales médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance.</i>
H5c	<i>Le niveau d'engagement de pratiques sociétales médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance.</i>
H5d	<i>Le niveau d'engagement de pratiques commerciales médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance.</i>
H6	La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance.
H6a	<i>La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le niveau d'engagement de pratiques environnementales et la performance.</i>
H6b	<i>La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le niveau d'engagement de pratiques sociales et la performance.</i>
H6c	<i>La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le niveau d'engagement de pratiques sociétales et la performance.</i>
H6d	<i>La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le niveau d'engagement de pratiques commerciales et la performance.</i>

FIGURE 19 : MODELE CONCEPTUEL



CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Après avoir proposé une différenciation entre les logiques entrepreneuriales durables et les logiques managériales durables dans le chapitre 1, l’objectif de ce second chapitre était d’étudier l’intégration de la RSE dans la PME et d’en tirer notre modèle conceptuel.

Dans la première section, nous nous sommes attachés à souligner que la RSE était principalement intégrée grâce à une démarche entrepreneuriale dans la PME et que celle-ci était essentiellement dépendante d’une bonne coordination entre les salariés et le dirigeant. Nous avons ensuite présenté les logiques d’action au travers de la littérature et avons proposé une adaptation de la logique entrepreneuriale durable aux PME.

La seconde partie nous a permis de mettre en évidence l’importance de l’orientation entrepreneuriale pour l’intégration de la RSE dans la PME. Elle a également éclairé le besoin de développer une mesure originale pour l’évaluation de la logique entrepreneuriale durable. Nous avons par la suite observé les études menées autour du lien entre les pratiques durables et la performance de la PME. Nous en avons déduit que le débat au sujet de cette relation nécessite encore quelques confirmations.

La troisième section de ce chapitre s’est focalisée sur la justification des hypothèses qui composent notre modèle conceptuel élaboré autour des relations entre l’orientation entrepreneuriale, la logique entrepreneuriale, le niveau d’engagement de pratiques durables, la proactivité envers les attentes des parties prenantes et la performance. Cette analyse de la littérature nous a permis de soulever différentes perspectives auxquelles nous souhaitons répondre grâce à cette recherche. Le Tableau 17 les résume.

TABLEAU 17 : PERSPECTIVES DE LA LITTÉRATURE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Observation	Perspective issue de la littérature	Proposition de recherche
Études peu nombreuses en milieu PME	Liens positifs entre l’orientation entrepreneuriale et les pratiques durables et le lien avec la performance	Évaluation de plusieurs relations existantes chez les grandes entreprises via un échantillon de PME
Mesure inappropriée pour l’évaluation des logiques entrepreneuriales durables	Prémises aux travers des attitudes entrepreneuriales et de la définition de la logique d’action	Études des différents facteurs composant la logique entrepreneuriale durable
Développement du modèle conceptuel	Utilisation d’une démarche empirique de type qualitative	Réalisation d’une méthode qualitative exploratoire pour valider le modèle conceptuel

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Dans cette première partie, nous avons présenté les différents enjeux liés à l'intégration de la RSE dans la PME.

Nous avons exposé les différences entre les logiques entrepreneuriale et managériale durables, permettant de fonder la suite de nos développements sur un cadrage conceptuel solide. Nous avons ensuite mis en évidence l'importance de l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable pour l'intégration de la RSE dans la PME. Cette logique entrepreneuriale durable se constituerait de motivations et d'une prise de décision. Ces motivations de la logique entrepreneuriale durable se composeraient de la saisie d'opportunités durables, de l'innovation et de la création de valeur pour l'entreprise et la société dans son ensemble. Nous soulignons également les besoins d'éclaircissement autour de l'influence de cette logique d'action sur la PME et l'influence de la RSE sur la performance de l'entreprise.

À l'issue de cette première partie, nous pouvons formuler une proposition de recherche centrale :

La logique entrepreneuriale durable *permet l'intégration de la RSE dans la PME qui influencera le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance de l'entreprise.*

Cette proposition de recherche centrale aboutit à la formulation de six hypothèses déclinées autour des quatre dimensions de la RSE – environnementale, sociale, sociétale et commerciale.

La seconde partie de ce travail doctoral aborde les aspects méthodologiques de nos études qualitatives et quantitatives. Les résultats de notre modèle conceptuel seront ensuite présentés et discutés au regard de la littérature. Nous finirons cette deuxième partie en présentant les apports qui en découlent.

SECONDE PARTIE
INFLUENCE DE LA LOGIQUE
ENTREPRENEURIALE DURABLE SUR
L'INTEGRATION DE LA RSE DANS LA PME

INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE

La première partie de ce travail de recherche s'est consacrée à la réalisation d'une revue de la littérature et nous a conduits à l'élaboration d'un modèle conceptuel. Cette partie nous a également permis de mettre en avant la nécessité de la construction d'un outil de mesure pour la logique entrepreneuriale durable.

Dans la seconde partie de cette thèse, nous présentons les éléments méthodologiques et empiriques de ce travail pour en discuter les résultats. À nouveau, nous découpons cette partie en deux chapitres.

Le troisième chapitre définit dans un premier temps nos choix épistémologiques et méthodologiques. Nous exposons ensuite notre étude qualitative exploratoire et ses résultats. Puis, nous présentons le questionnaire d'enquête et la méthodologie de récolte de notre étude quantitative. Nous terminons ce chapitre en réalisant les premières analyses factorielles exploratoires sur les outils de mesure et détaillons la méthodologie suivie pour tester le modèle structurel avec l'approche PLS.

Le quatrième et dernier chapitre de cette thèse présente les résultats de notre recherche. Nous commençons par développer les analyses confirmatoires nécessaires à l'évaluation du modèle de mesure et du modèle structurel. Nous exposons ensuite la validation des hypothèses et leurs résultats. La dernière partie de ce chapitre discute ces résultats en les mettant en perspective de la littérature. Ces résultats et discussions débouchent sur une présentation des différentes contributions de la recherche aux niveaux théorique, méthodologique et managérial.

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE, ANALYSES PRÉLIMINAIRES ET MESURE DES VARIABLES

CHAPITRE 4 RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

CHAPITRE 3

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE, ANALYSES PRELIMINAIRES ET MESURE DES VARIABLES

Le troisième chapitre de ce travail doctoral est dédié à la présentation de la démarche méthodologique et des étapes préliminaires pour l'évaluation du modèle conceptuel.

Dans une première section, nous justifions nos choix épistémologiques et méthodologiques. Dans un second temps, nous détaillons notre étude qualitative exploratoire composée de sept entretiens semi-directifs auprès de PME avant de tirer quelques conclusions de son analyse thématique.

Dans une seconde section, nous exposons les différentes étapes et précautions nécessaires à l'élaboration du questionnaire d'enquête pour notre étude quantitative. Nous présentons par la suite l'échantillonnage et les choix d'administration pour la récolte de données. Enfin, nous réalisons les analyses descriptives sur l'échantillon final pour en dégager quelques premières informations.

Dans une dernière section, nous nous attachons à décrire les échelles de mesure utilisées pour tester notre modèle conceptuel composé de l'orientation entrepreneuriale, de la logique entrepreneuriale durable, du niveau d'engagement de pratiques durables, de la proactivité envers les attentes des parties prenantes et de la performance. Nous vérifions par la suite la qualité psychométrique de chacune d'entre elles à l'aide d'analyses factorielles exploratoires. Finalement, nous présentons la méthode des équations structurelles qui nous servira d'outil d'évaluation de notre modèle théorique.

SECTION 1	PRÉSENTATION ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CADRAGE DE LA MÉTHODOLOGIE
SECTION 2	COLLECTE DES DONNÉES ET ANALYSES DESCRIPTIVES DE L'ÉCHANTILLON
SECTION 3	PRÉSENTATION ET VALIDATION DES OUTILS DE MESURE DU MODÈLE CONCEPTUEL

Section 1

Présentation de la démarche méthodologique

Dans cette première section, nous nous attachons à présenter nos choix épistémologiques et méthodologiques ainsi que les premiers éléments d'analyse issus de l'étude exploratoire qui pourraient influencer la suite de notre travail.

Dans une première partie, nous nous intéressons au positionnement épistémologique de notre recherche. En revenant sur les trois paradigmes (positiviste, interprétativiste et constructiviste) qui régissent l'épistémologie en science de gestion, nous justifions l'ancrage de notre étude dans le courant post-positiviste. Après quoi, nous précisons la trame méthodologique de notre étude en soulignant notre volonté de suivre une méthodologie dite mixte, permettant ainsi de combiner une étude qualitative à une étude quantitative.

Dans une seconde partie, nous décrivons la première étape de cette méthodologie mixte en développant notre étude qualitative exploratoire. Pour cela, nous introduisons les entreprises et interviewés des entretiens semi-directifs. Nous nous attardons par la suite sur la méthodologie d'analyse thématique qui a été mobilisée. Enfin, nous en présentons les résultats. Ceux-ci s'articulent autour de la validation du modèle conceptuel, l'ouverture du cadre d'analyse pour la discussion et finalement sur le réajustement de l'outil de mesure de la logique entrepreneuriale durable.

-
- 1. Positionnement épistémologique et cadrage de la méthodologie**
 - 2. Présentation de l'étude qualitative exploratoire**
-

1. Positionnement épistémologique et cadrage de la méthodologie

Le positionnement épistémologique est pour le chercheur une étape primordiale dans la construction de sa réflexion et de ses méthodologies (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Il est donc capital pour notre recherche de choisir un positionnement épistémologique cohérent avec notre fonctionnement et notre logique (1.1). De ce choix découle une méthodologie que nous développons par la suite (1.2).

1.1. Le positionnement épistémologique

Piaget (1967, p. 6 in Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15) définissait l'épistémologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » rapportant l'épistémologie aux choix du chercheur quant à la définition de la connaissance, sa conception et son élaboration. Ainsi, un positionnement épistémologique est essentiel pour maîtriser la démarche de recherche et améliorer la validité des travaux (Allard-Poesi et Perret, 2014). **Comme une majorité d'auteurs, nous notons trois grands paradigmes épistémologiques : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme** (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Evrard, Pras et Roux, 2009).

Le positivisme est un paradigme qui se fonde sur la recherche d'une réalité. Celle-ci est existante et déterminée. Le chercheur adoptera une position objective pour l'observer. Le but du chercheur est d'« atteindre le plus fidèlement la réalité » (Evrard, Pras et Roux, 2009, p. 58). C'est au travers de la définition de lois universelles que **les positivistes envisagent de définir la réalité**. Ainsi, afin d'assurer la validité de ce paradigme, il sera nécessaire que cette réalité soit **vérifiable** empiriquement. **Elle devra également être confirmée** au travers de différents résultats et expériences et **être réfutable** pouvant donc être infirmée (Allard-Poesi et Perret, 2014).

L'interprétativisme et le constructivisme se retrouvent sur leurs hypothèses fondatrices. **Ces deux paradigmes fondent leur connaissance sur ce qui est vécu et soutiennent que la connaissance acquise par un individu ou un sujet est dépendante de son expérience, de sa situation et de son intention**. Par conséquent, le contexte est essentiel pour le chercheur interprétativiste ou constructiviste. La différence entre ces deux postures se situe dans la croyance en une réalité existante. **Les constructivistes ne croient en aucune réalité existante et supposent que celle-ci se construit** (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Le constructivisme s'évaluera au regard de l'**adéquation des connaissances** pour expliquer la situation et de l'**enseignabilité** qui fait référence à la capacité de transfert de la connaissance

(Allard-Poesi et Perret, 2014). **L'interprétativisme serait ainsi à mi-chemin entre le constructivisme et le positivisme** au travers de leur vision de la réalité.

Dans notre appréhension de la problématique de ce travail doctoral, nous considérons qu'il existe une réalité que nous souhaitons observer le plus objectivement possible. Ce positionnement inscrit cette étude dans le paradigme **positiviste**. Cependant, nous estimons que la réalité reste dépendante du contexte et que les causalités étudiées sont rarement simples et linéaires. Comme le présente Popper (1963 in Avenier et Gavard-Perret, 2012), il n'existe pas de critères pour définir la vérité : seuls des critères de progrès peuvent être envisagés. **Le courant post-positiviste apporte cette nuance sur la recherche d'une approximation de la vérité et non plus la vérité elle-même** (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Plus spécifiquement, il existe une sous-division du post-positivisme appelée le **réalisme critique** (Allard-Poesi et Perret, 2014, pp. 23-24). L'influence ontologique¹⁶ du réalisme critique pousse au développement d'un positionnement épistémologique nuancé le positivisme avec de l'interprétativisme. Cette nuance permet **d'envisager la réalité qui n'est pas toujours directement observable en l'actualisant au travers des différentes découvertes faites sur les liens de causalité influençant cette réalité** (Allard-Poesi et Perret, 2014).

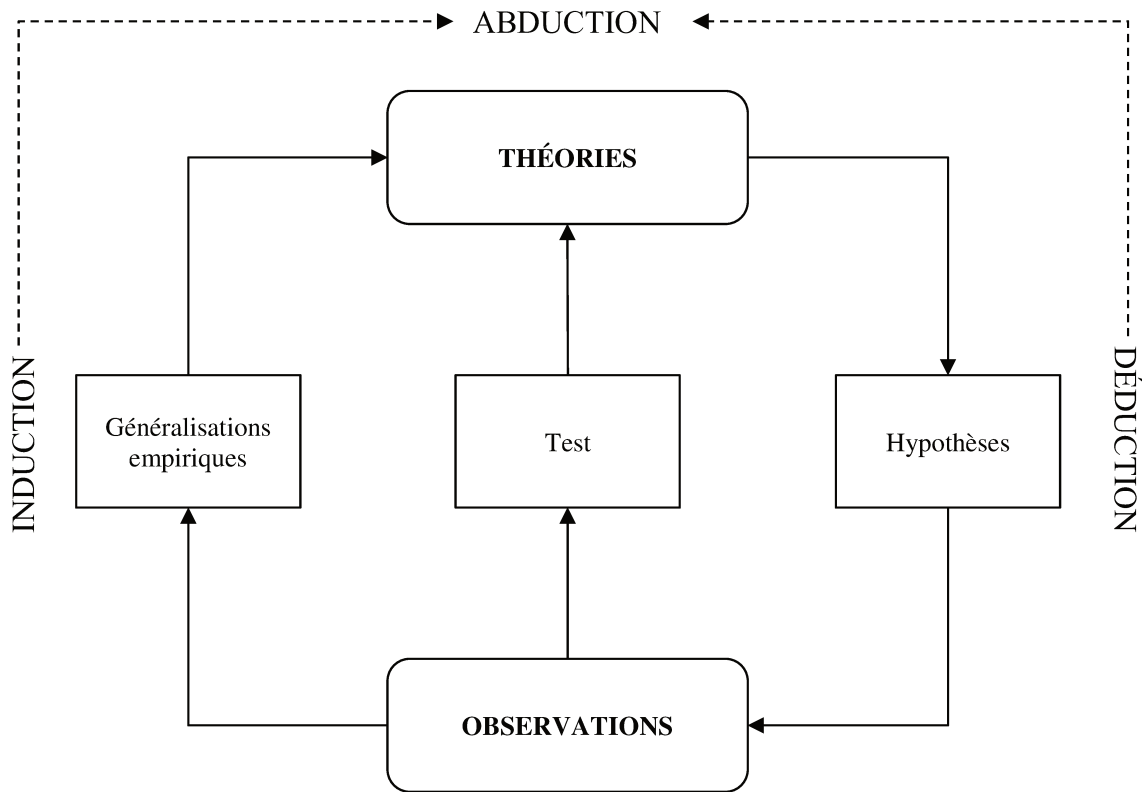
Notre étude s'inscrit ainsi dans le courant post-positiviste, influencé par la nouvelle vague du réalisme critique.

1.2. Le cadrage méthodologique

L'adoption d'un **positionnement positiviste pousse à un raisonnement généralement construit autour d'une logique déductive** qui se base sur la démonstration (Charreire Petit et Durieux, 2014). En effet, la logique déductive permet de retranscrire de manière objective la réalité. Elle s'articule selon la dynamique illustrée dans la Figure 20.

¹⁶ Ce qui questionne la nature de la réalité que l'on cherche à connaître (Allard-Poesi et Perret, 2014)

FIGURE 20 : APPROCHE INDUCTIVE, ABDUCTIVE ET DEDUCTIVE



Cette recherche ayant pour objet l'intégration de la RSE dans les stratégies des PME, la question centrale qui en découle est la suivante : **La logique d'action (entrepreneuriale vs managériale) avec laquelle les PME intègrent les enjeux du développement durable dans leur stratégie explique-t-elle le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance induite ?** S'ensuivent plusieurs sous-questions de recherche :

1. *Quelles sont les principales différences entre les logiques d'action qui intègrent les enjeux du développement durable de la PME ?* L'objectif est de déterminer les éléments de distinction entre les logiques entrepreneuriale et managériale durables. L'établissement de la frontière entre ces deux logiques permettra ensuite la mesure de leurs effets. Cette sous-question a été traitée dans la partie théorique de cette thèse.
2. *Quel est l'effet de la logique entrepreneuriale durable sur l'engagement de pratiques durables ?* Nous souhaitons éclaircir les intentions quant à l'adoption de pratiques durables par les dirigeants de la PME. Le choix des critères composant la logique entrepreneuriale durable a fait l'objet d'un premier traitement lors de la partie théorique. L'étude qualitative viendra appuyer et confirmer nos choix.

Finalement, l'étude quantitative permettra d'évaluer l'influence de la logique entrepreneuriale sur la mise en place de pratiques durables.

3. Les pratiques durables instaurées au sein de la PME ont-elles une influence sur la *performance de l'organisation* ? Nous nous demandons si les pratiques durables influencent positivement la performance perçue par l'entreprise au niveau économique et non économique. L'étude quantitative évaluera ces liens entre pratiques durables et performance.
4. *Quelle est l'influence des parties prenantes de l'organisation dans l'effet des pratiques durables sur la performance* ? Nous nous questionnons ici sur le poids des attentes des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise et de ses résultats. Les résultats de l'étude quantitative permettront de statuer sur cette importance.

Pour répondre à ces différents questionnements, un mode de raisonnement **hypothético-déductif** a été mobilisé, ce qui a permis la construction de notre modèle conceptuel. **La démarche hypothético-déductive consiste à se fonder sur des connaissances antérieures, c'est-à-dire la littérature, pour formuler des hypothèses de recherche et ensuite, dans un second temps, les confronter à la réalité** (Giordano et Jolibert, 2012). À l'issue de la revue de la littérature autour de la RSE en PME et de la performance, nous découvrons que ce sont des variables expliquées par l'orientation entrepreneuriale et l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable. Nous énonçons l'hypothèse qu'il existe des relations causales entre ces variables et que ces différents éléments sont mesurables. **Nous souhaitons produire de la connaissance sur la mise en place des pratiques de RSE dans la PME et des logiques d'action qui la régissent.**

Le positionnement épistémologique sélectionné influence les choix méthodologiques dans notre recherche. Nous avons opté pour un positionnement post-positiviste nuancé du réalisme critique. Celui-ci induit par conséquent des méthodologies incompatibles, notamment les recherches-action et les recherches-intervention qui nécessitent l'implication du chercheur, qui pourrait ainsi influencer la réalité, ce qui s'opposerait au positionnement post-positiviste. Les méthodologies les plus adaptées sont **l'enquête par questionnaires et l'analyse statistique** (Evrard, Pras et Roux, 2009).

L'approche post-positiviste permet d'adopter des méthodes qualitatives et un raisonnement **abductif** (Avenier et Gavard-Perret, 2012) (Figure 20) qui consiste à faire des constats provenant de l'observation pour les tester et les discuter par la suite (Evrard, Pras et Roux, 2009). Dans cette dynamique, bien que nous estimions avoir eu une étude exhaustive

de la littérature scientifique autour de nos thématiques, nous pensons qu'il peut toujours exister des liens encore non montrés ou découverts par la littérature antérieure. Pour pallier ce potentiel défaut dans la réalité, nous avons mené une **méthodologie mixte avec une étude qualitative exploratoire suivie d'un questionnaire d'enquête**. Le recours à une étude qualitative exploratoire, qui s'inscrit donc dans une logique abductive, nous permet de soutenir nos hypothèses théoriques et est ainsi un appui à la construction de notre indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable. Notre démarche empirique s'articule autour de deux étapes successives :

1. Une **étude qualitative exploratoire** réalisée au travers d'entretiens semi-directifs. Elle a pour but de mieux cerner le modèle conceptuel issu de la démarche hypothético-déductive et d'apporter des éléments de construction à l'indicateur de mesure de l'évaluation de la logique entrepreneuriale durable.
2. Une **étude quantitative** menée au travers d'une enquête par questionnaire. Elle permet de tester notre modèle conceptuel, c'est-à-dire les différentes relations entre l'orientation entrepreneuriale, le niveau d'engagement de pratiques durables, la logique entrepreneuriale durable, la performance et la proactivité envers les attentes des parties prenantes.

Dans la partie suivante, nous présentons et détaillons l'étude qualitative exploratoire en présentant les sujets interrogés, la méthodologie suivie ainsi que les résultats issus de l'analyse thématique.

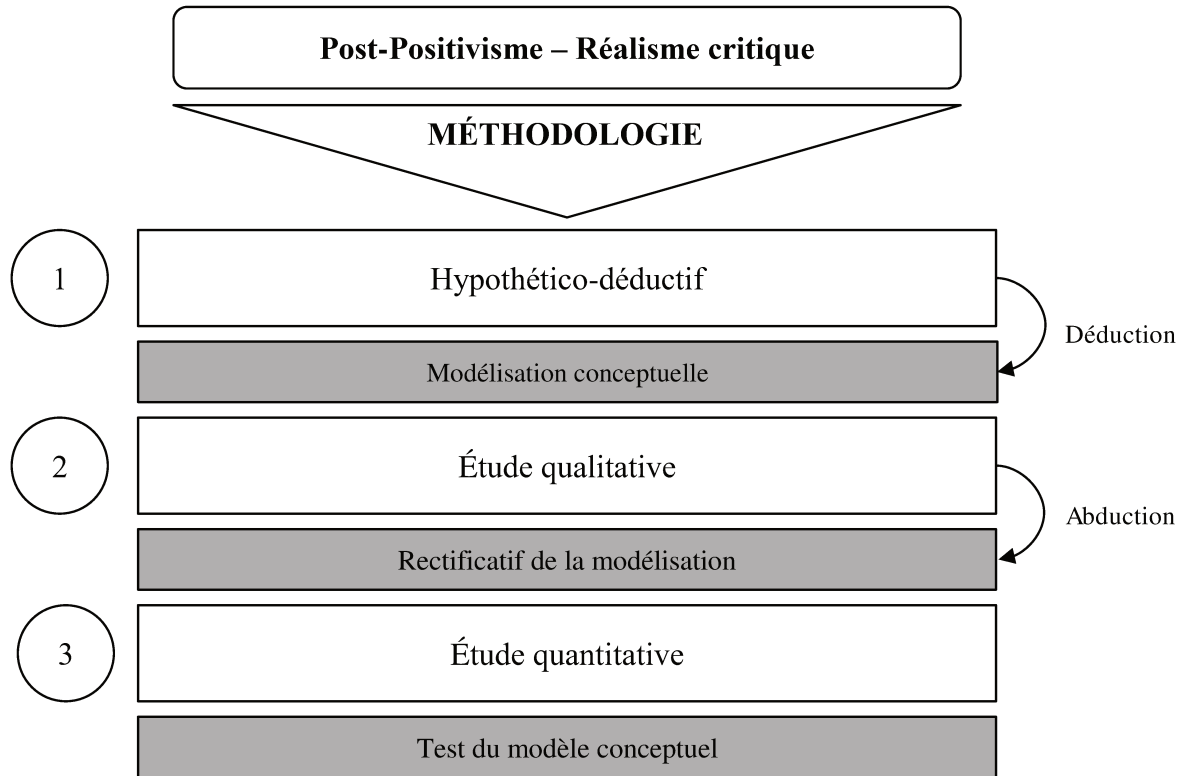
Conclusion :

Dans cette partie, nous nous sommes penchés sur les trois grands paradigmes épistémologiques en sciences de gestion : positivisme, interprétativisme et constructivisme. Considérant que la réalité existe, mais que celle-ci peut difficilement être observée dans son intégralité, nous nous positionnons dans le courant post-positiviste influencé par le réalisme critique.

De ce positionnement découle un raisonnement hypothético-déductif amenant à *l'élaboration d'un modèle conceptuel*. S'ensuit l'adoption d'une méthodologie mixte en menant dans un premier temps une étude qualitative qui, par un raisonnement abductif, nous amènera à rectifier nos modélisations conceptuelles. Dans un second temps, une étude

quantitative sera réalisée grâce à *un questionnaire d'enquête pour tester notre modèle conceptuel*.

FIGURE 21 : ARTICULATION DES CHOIX EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES



2. Présentation de l'étude qualitative exploratoire

Le modèle conceptuel a été développé dans la première partie de ce travail doctoral. Nous en arrivons donc à la première étape de la méthodologie mixte de notre étude, c'est-à-dire l'étude qualitative. Cette étape présente différents objectifs : (1) valider le modèle conceptuel issu de la partie théorique ; (2) étudier les dynamiques d'intégration de la RSE par rapport aux parties prenantes internes pour affiner la discussion à l'issue des résultats quantitatifs ; (3) confirmer les choix autour des motivations à l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable pour construire l'indicateur de mesure. Ainsi, nous abordons dans un premier temps la présentation des interviewés (2.1), puis la méthodologie d'analyse (2.2). Finalement, nous réalisons une analyse thématique afin de valider les modèles et de potentiellement apporter de nouvelles informations pour nourrir notre modèle conceptuel (2.3).

2.1. Présentation des sujets interrogés

La démarche exploratoire entreprise s'appuie sur **sept entretiens semi-directifs** auprès de dirigeants de PME ou de personnes responsables des thématiques de RSE (Tableau 18). Ces entretiens ont eu une **durée moyenne de 80 minutes** et ont été réalisés sur les **mois d'avril et de mai 2016**. Les PME rencontrées sont toutes membres d'un même réseau de croissance présent en Occitanie¹⁷. Le choix d'un réseau de croissance s'est fait dans le but de maximiser les chances de connaissance et d'application de la RSE au sein des organisations interrogées. En effet, le réseau ciblé ne retient que des PME présentant une bonne croissance et de bons résultats. Par ailleurs, il fournit à ses PME membres des informations et sensibilisations aux thématiques du développement durable et de la RSE.

Les PME interrogées sont de tailles et de secteurs différents, ce qui permet d'enrichir les échanges. Lors de ces entretiens, nous avons pu rencontrer quatre fondateurs dont trois étaient également les dirigeants. Les trois des interviewés occupaient un rôle central dans la direction de l'organisation, justifié par la taille des entreprises qui rendait nécessaire la délégation.

TABLEAU 18 : FONCTION DES ACTEURS INTERROGES, CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES ET DUREE DES ENTRETIENS

	Fonction de l'interviewé	Secteur d'Activité	Nombre de salariés	Durée de l'entretien (en min)
PME 1	Dirigeant - Fondateur	Services Ménages	14	104
PME 2	Dirigeant - Fondateur	Industriel	11	79
PME 3	Directeur des ressources humaines	Industriel	110	75
PME 4	Directeur du Développement	Industriel	65	41*
PME 5	Dirigeant - Fondateur	Services Ménages	12	66
PME 6	Assistant de direction	Services Entreprises	51	97
PME 7	Fondateur	Industriel	33	55
DURÉE TOTALE DES ENTRETIENS				8h37

* Entretien interrompu pour visiter l'entreprise

Nous avons choisi de mener des **entretiens individuels semi-directifs qui s'appuient sur un guide d'entretien** (Annexe 3). Celui-ci est défini avant les interviews et il liste les thèmes à aborder (Evrard, Pras et Roux, 2009). Il sert de support, mais il reste très flexible, permettant au chercheur d'articuler les thématiques comme il le souhaite et d'aborder ou non

¹⁷ Languedoc-Roussillon au moment des entretiens

les différents thèmes en fonction des potentielles réticences des répondants (Baumard et al., 2014). Le principe de formulation en questions ouvertes permet au répondant d'avoir une plus grande liberté de réponses et peut faire émerger de nouveaux éléments évoqués spontanément par l'interviewé (Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014).

Pour la construction de notre guide d'entretien, nous nous sommes basés sur trois grands thèmes :

1. La connaissance du développement durable et de la RSE, en PME en général et dans leur PME ;
2. Les actions de développement durable mises en place dans la PME et leur capacité à relever de la logique entrepreneuriale ou non ;
3. Les retombées des actions mises en place dans l'entreprise.

Tous les entretiens ont été **enregistrés avec l'accord des interviewés** et ont fait l'objet d'une **retranscription intégrale**, à l'exception d'une partie de l'interview avec la PME 4 à cause d'une visite de l'entreprise.

2.2. Méthodologie d'analyse qualitative

Une fois les retranscriptions réalisées, une **analyse thématique** a été menée grâce au logiciel Nvivo 11 (2017). L'analyse thématique se rapproche de l'analyse de contenu où le chercheur découpe et classe les informations récoltées dans des catégories en lien avec les objets de recherche (Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014). La différence avec l'analyse de contenu est que l'analyse thématique n'a pas besoin de prendre en compte l'intégralité des données et ne peut utiliser que les données pertinentes pour les thèmes abordés (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012). Pour réaliser cette analyse, nous avons employé une méthode transversale dite « **approche horizontale** »¹⁸. Cette méthodologie se fonde sur l'observation des récurrences dans les thématiques abordées au sein du corpus de retranscriptions. Ce ne sont plus les structures individuelles des retranscriptions qui sont étudiées, mais bien la réunion d'éléments comparables (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012). Afin de classer ces thématiques dans des catégories¹⁹, il est nécessaire de procéder à leur codage. Il en existe deux types : le codage a priori et le codage a posteriori. Le codage fait a priori s'établit sur

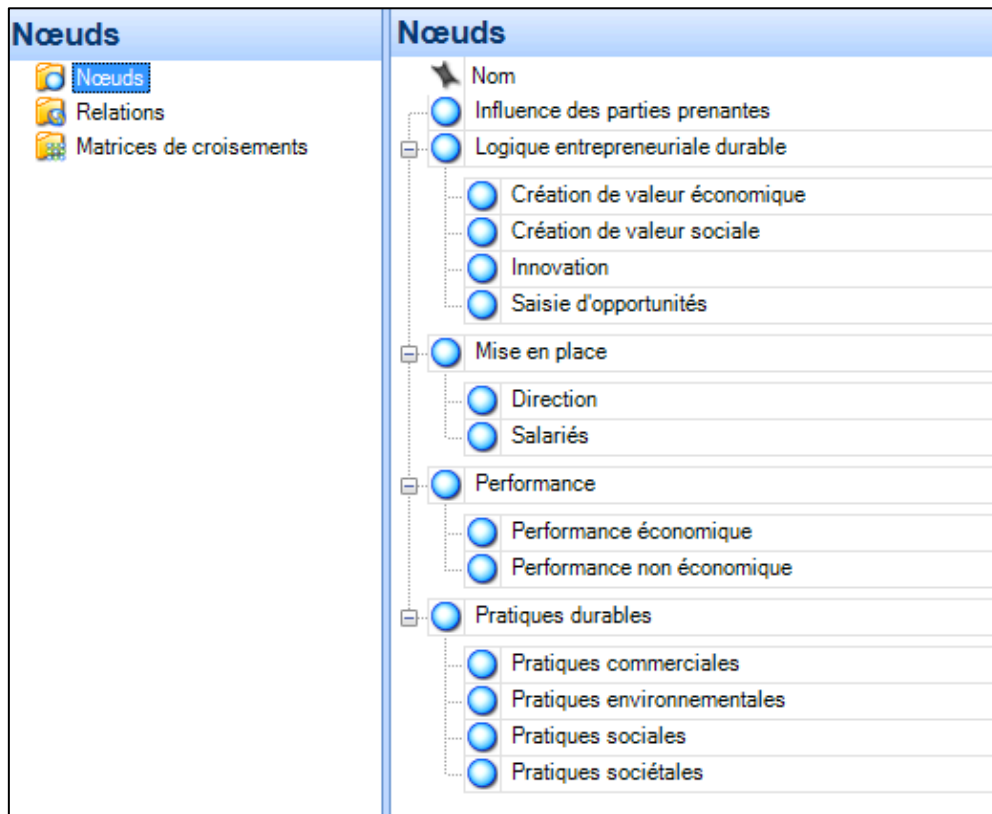
¹⁸ Elle s'oppose à l'approche verticale qui implique une analyse document par document (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012)

¹⁹ Appelées « nœuds » sous le logiciel Nvivo

les recherches précédemment réalisées et est principalement utilisé pour soutenir des hypothèses de recherche formulées. Le codage a posteriori, quant à lui, arrive au cours du codage lorsque le chercheur constate des regroupements possibles sous une autre catégorie (Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014).

Nous avons dans un premier temps réalisé le codage a priori qui détaille **les pratiques durables dans la PME** autour des dimensions de la RSE (Commission européenne et Direction générale des entreprises, 2004) : environnementale, sociale, sociétale et commerciale. Nous avons également codé **les éléments fondateurs de la logique entrepreneuriale durable** issus de la littérature, **la performance et l'implication vis-à-vis des parties prenantes**. Ces différentes catégories ont été construites au regard de nos éléments conceptuels développés dans le chapitre précédent. A posteriori, nous avons pu coder une nouvelle catégorie « Mise en place », qui concerne **l'application des pratiques par les directions et les salariés**, offrant un cadre d'analyse supplémentaire pour la discussion des résultats. Dans un second temps, la sous-catégorie de la « Création de valeur » pour la logique entrepreneuriale a été distinguée en **deux sous-catégories avec la « Création de valeur économique » et la « Création de valeur sociale »**. Ceci nous permettra de prendre en compte un critère complémentaire dans l'évaluation de la logique entrepreneuriale durable (plus de précisions seront données dans la Section 2 de ce chapitre). Une capture d'écran du logiciel Nvivo a été réalisée pour présenter les différentes catégories codées a priori et a posteriori (Figure 22).

FIGURE 22 : CATEGORIES DE CODAGE POUR L'ANALYSE THEMATIQUE DES DONNEES SOUS NVIVO



2.3. Analyse thématique : la validation du modèle et la construction de l'indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable

L'étude qualitative a d'abord été codée en deux temps : a priori puis a posteriori. Le codage des données a priori a été réalisé afin d'apporter un support aux hypothèses précédemment formulées dans la partie théorique de ce travail. Nous montrons ainsi que les données qualitatives (verbatim) récoltées apportent un premier soutien empirique à l'ensemble des hypothèses du modèle conceptuel. Le Tableau 19 présente quelques verbatim pour illustrer chaque relation.

TABLEAU 19 : SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'ANALYSE THÉMATIQUE : EXEMPLES DE VERBATIM ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Hypothèse et nœud de code	Aperçu des verbatim soutenant les hypothèses théoriques
<p>(H1a , H1b, H1c, H1d) : L'orientation entrepreneuriale influence positivement l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable.</p> <p>Nœuds : « Logique entrepreneuriale durable »</p>	<p>PME 4</p> <p>« Notre activité qui est liée à l'économie circulaire. On est un peu précurseur. Aujourd'hui, on parle beaucoup d'économie circulaire, sauf que c'est notre cœur de métier depuis 23 ans, c'est notre ADN. C'est ça qui est assez agréable, c'est qu'aujourd'hui on parle beaucoup d'écosystème, enfin d'économie circulaire, mais c'est notre métier. »</p>
<p>(H2a , H2b, H2c, H2d) : La logique entrepreneuriale durable influence positivement le niveau d'engagement de pratiques durables.</p> <p>(H3a, H3b, H3c, H3d) : La logique entrepreneuriale durable médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques durables.</p> <p>Nœuds : « Logique entrepreneuriale durable », « Pratiques durables »</p>	<p>PME 3</p> <p>« On fait de la sous-traitance avec les ateliers protégés qui font travailler des personnes handicapées et après ce quota-là compte aussi dans notre quota de travailleurs handicapés. Il peut donc y avoir aussi des obligations réglementaires et on essaye de trouver des solutions pour que nos obligations réglementaires soient bien gérées donc ça a été une opportunité. »</p> <p>PME 7</p> <p>« Tout ça, ce sont des réflexions menées dans différents cadres, mais qui, ramenées ici, peuvent déboucher sur les marchés potentiels. »</p> <p>« Voilà à peu près l'historique de PME 7 qui s'inscrit dans le développement durable, dans l'éco-rénovation et essaye d'avoir un petit peu de valeur ajoutée. »</p>
<p>(H4a, H4b, H4c, H4d) : Le niveau d'engagement de pratiques durables a une influence positive sur la performance.</p> <p>(H5a, H5b, H5c, H5d) : Le niveau d'engagement de pratiques durables médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance.</p> <p>Nœuds : « Pratiques durables », « Performance »</p>	<p>PME 2</p> <p>« Ce n'est pas spécialement innovant l'intéressement, c'est quelque chose qui existe. Mais nous ça nous a paru important de faire partager les résultats de l'entreprise à l'ensemble du personnel. Donc ça fait partie de la motivation et puis on estime que c'est une juste redistribution. »</p> <p>« C'est vrai qu'en termes d'image c'est bien d'avoir une installation photovoltaïque donc il y avait aussi l'image qui jouait. »</p> <p>PME 3</p> <p>« La sous-traitance avec les fournisseurs, on en fait une grosse partie avec des ateliers protégés plutôt qu'avec un fournisseur classique. On y gagne financièrement parce que souvent ils sont quand même moins chers. Ça nous permet nous aussi de pouvoir déclarer des travailleurs handicapés et ça les fait travailler. Donc c'est donnant-donnant. Je pense que s'il fallait toujours que l'on paye et que l'on n'ait pas de retour type financier ou gain de temps, etc. on ne pourrait pas le faire. On ne pourrait pas payer pour ne pas avoir de retour. »</p> <p>PME 4</p> <p>« La difficulté majeure que l'on a aujourd'hui, c'est la conséquence de tout ce que l'on fait : les enjeux sociétaux, environnementaux, sociaux, la qualité de l'installation, la qualité des produits, etc. La conséquence de tout ça, c'est que ça a un prix. Et c'est ce prix-là qu'il faut expliquer, expliquer, expliquer. »</p>

	<p>PME 6</p> <p>« Il y a différents objectifs. Il y a l'image déjà. C'est bien pour la communication de l'entreprise, mais c'est aussi sur le fond en fait. On veut aussi travailler le fond. Donc on veut aussi à travers de la RSE nous améliorer dans tout un tas de domaines. »</p>
<p>(H6a, H6b, H6c, H6d) : La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance.</p> <p>Nœuds : « Influence des parties prenantes »</p>	<p>PME 3</p> <p>« Je pense même que les gens dans l'entreprise seraient satisfaits qu'on ait ce genre de démarche... »</p> <p>PME 4</p> <p>« Ces enjeux RSE deviennent vraiment de plus en plus importants et une entreprise ne peut plus se moquer de ça. Une entreprise qui ne fait pas attention à ça, demain, elle sera en danger parce que ses salariés, ses clients ses fournisseurs, etc. vont lui demander des comptes. »</p>

Le codage a priori des entretiens nous a permis de soutenir nos hypothèses de recherche, nous confirmant par conséquent leur conservation. Cependant, étant donné notre positionnement épistémologique et nos choix méthodologiques, nous aurions pu garder les hypothèses ne trouvant pas de premiers apports au travers de cette étude qualitative exploratoire. La seconde phase de l'analyse thématique, avec le codage a posteriori, fait émerger la catégorie « Mise en place » nous informant sur les personnes menant les démarches RSE dans l'organisation.

À l'issue de ces entretiens, nous constatons que l'origine de la mise en place des pratiques durables relevait de différentes dynamiques. En cohérence avec la littérature, les valeurs du dirigeant prennent une place très importante dans l'impulsion de ces pratiques. Le dirigeant de la PME 5 insiste sur **les valeurs et les convictions** qui lui sont propres et qui influencent ses prises de décision. **La notion d'envie** sera évoqué par le dirigeant de la PME 1. Cependant, il est essentiel pour une bonne diffusion des pratiques dans l'organisation que les salariés soient intégrés dans les processus de décision comme le souligne l'assistant de direction de la PME 6 et le dirigeant de la PME 5 :

« Notre patron il ne prend pas souvent la décision tout seul. Ça se fait de façon plus collective. Pas pour tout... ça dépend des décisions. Mais des choses comme ça [la RSE] il préfère laisser-faire. » **(PME 6)**

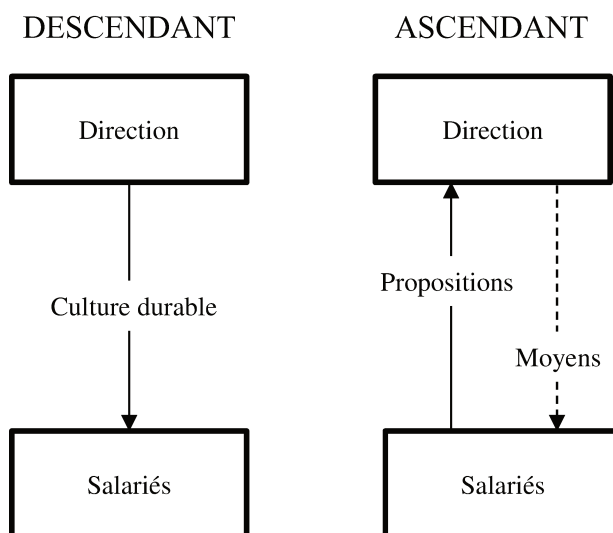
« La décision des idées nait d'échanges avec les salariés. C'est plus après une discussion même si je pense que peut être un défaut que je peux avoir et que j'essaie de contrer et ce n'est pas toujours évident. C'est peut-être de croire trop vite avoir une bonne solution et de penser qu'elle peut être mise en œuvre beaucoup plus facilement que la réalité. » **(PME 5)**

Ainsi, la mise en place des pratiques s’articulerait autour d’une dynamique descendante passant de la direction aux salariés. Cependant, il existerait une dynamique ascendante partant des employés pour être soumise à la direction et la direction pouvant y répondre favorablement ou non en mettant des moyens nécessaires à disposition des salariés.

« Ils [les chefs de projets] ont suivi une formation en communication pour améliorer la communication dans les équipes pour arriver à se dire les choses. Du coup, on a travaillé sur une charte sur la communication, sur les emails qu’il ne faut pas envoyer trop d’email, et pas à n’importe quelle heure, etc. Souvent ça vient des salariés. L’initiative vient souvent des salariés. Comme on laisse une grande liberté aux salariés de s’organiser, de créer des initiatives, ça vient souvent de la base. » (PME 6)

Il est ainsi essentiel, pour une bonne mise en place des pratiques durables, d’avoir une implication de la part de la direction et des salariés (Figure 23). **La direction doit rester à l’écoute de ses salariés et mettre à disposition les moyens nécessaires pour une mise en place réussie des pratiques durables. Les salariés, quant à eux, se devront de s’intégrer à la culture de l’organisation et d’être force de propositions.**

FIGURE 23 : PROCESSUS DE MISE EN PLACE DES PRATIQUES DURABLES DANS L’ORGANISATION



Nous venons de souligner l’importance des salariés dans les processus de mise en place des pratiques durables. Nous avons émis l’hypothèse que le niveau d’engagement de pratiques durables pouvait être régi par l’adoption d’une logique entrepreneuriale durable. Lors de notre revue de littérature, nous avons identifié trois grands éléments pour son évaluation : la saisie d’opportunités, le caractère innovant et la création de valeur. Ces trois éléments ont été codés a priori. Cependant, au vu de l’importance des salariés pour

l'organisation et des valeurs du dirigeant, nous divisons la sous-catégorie « Création de valeur » en deux : « Création de valeur économique » et « Création de valeur sociale »²⁰. En effet, nous distinguons une approche différente et très importante de la création de valeur sociale pour les dirigeants de la PME lors de la mise en place de pratiques durables. Le premier élément de création de valeur sociale se rapporte à l'importance du salarié.

« Je pense un bénéfice humain déjà. De fierté de travailler dans une entreprise. De réaliser des choses qui sortent un petit peu de l'ordinaire et de pouvoir s'éclater dans son boulot. À mon avis, c'est le principal bénéfice. Après ça c'est interne. [...] On va organiser les ressources humaines. Et c'est bien cette ressource humaine qui rend service à sa propre collectivité et qui fait que l'entreprise existe encore. Sinon elle se délite. C'est comme un verre d'eau dans le sable. » (PME 7)

« Oui parce que je pense que les salariés y [le développement durable] sont attentifs et sensibles et donc qu'ils voient que l'entreprise met des actions dans ce sens ils seront encore plus motivés pour travailler dans l'entreprise, pour y rester et même attirer de nouveaux talents parce qu'on a une politique RSE dynamique importante oui. » (PME 3)

En effet, l'entreprise est fortement impliquée dans le développement personnel de ses salariés, car ceux-ci sont au cœur de l'entreprise et sont un vecteur de performance comme le souligne le dirigeant de la PME 5.

« Je pense par souhait de mettre en place les meilleures conditions possible pour les salariés. Pour les aider pour pouvoir leur permettre de se développer sereinement, de progresser, d'être dans un bon cadre quoi. Trouver cette alchimie qui n'est pas simple entre les conditions de travail, les conditions de rémunération, les interactions avec l'extérieur. Donc c'est plus parce qu'on pense que c'est important. Meilleur sera le bien-être au travail, et meilleure sera la performance des personnes. » (PME 5)

²⁰ Dans la catégorie de premier ordre « Logique entrepreneuriale durable »

Au-delà de la performance de l'entreprise, le salarié est considéré comme le principal vecteur de compétitivité pour une PME. « *La compétitivité c'est quand même les salariés qui la font !* », insiste le directeur des ressources humaines de la PME 3. Bien que la création de valeur sociale trouve naissance dans le bien-être et la motivation des salariés, la société dans son ensemble n'est pas oubliée, comme nous le présente le directeur du développement de la PME 4 :

« Quand on veut raisonner global ça marche donc vous n'êtes pas déçu et ça, c'est la première des priorités. Le fournisseur X aujourd'hui a intérêt à ce qu'on grandisse parce que plus on aura de salariés plus le fournisseur X aura des clients potentiels. C'est un cercle vertueux. Plus on va recruter plus le commerce local va marcher. Plus le commerce local va marcher plus les artisans vont marcher. Dans un cercle qui se veut non pas vicieux, mais vertueux et c'est ça qu'on a décidé de faire depuis quelques années et qui effectivement commence à marcher même s'il faut se bagarrer, même si c'est du temps, beaucoup d'énergie à dépenser, mais si on n'avait pas fait ça depuis quelques années on ne fabriquerait pas ce qu'on fabrique aujourd'hui. C'est évident donc on serait moins nombreux, ça nous tirerait vers le bas. » (PME 4)

Ainsi, la création de valeur est globale et s'inscrit dans une dynamique vertueuse pour les salariés et la société. L'entreprise peut donc mettre en place ses pratiques durables afin de créer de la valeur économique, et surtout de la valeur pour la société, l'un pouvant bien évidemment découler de l'autre : « *[Le photovoltaïque] fera gagner de l'argent à long terme, ça sera rentable à long terme, mais ça n'a pas été le principal but* » (PME 3).

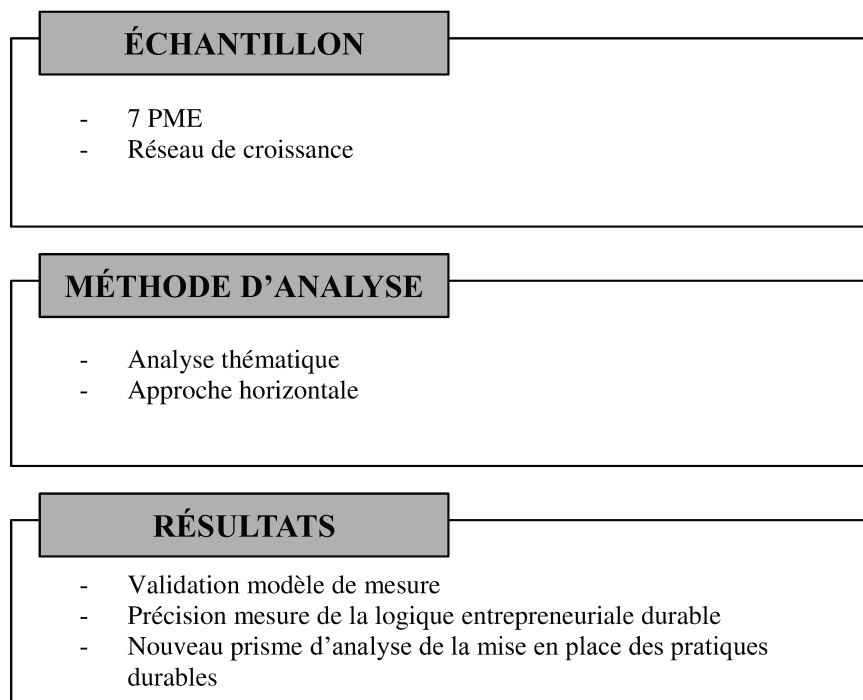
Sur la base de ces éléments qualitatifs récoltés, **nous proposons de distinguer la création de valeur économique de la création de valeur sociale dans l'indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable.** Cette variable sera ainsi observée au regard de quatre éléments.

Conclusion :

L'étude qualitative exploratoire a été menée auprès de 7 PME en croissance, membres d'un réseau de croissance, grâce à des entretiens semi-directifs. Une fois ces entretiens réalisés, ils ont été retranscrits et ont été soumis à une analyse thématique sous une approche transversale.

À l'issue de cette étude qualitative, en nous appuyant sur des verbatim, nous avons pu dans un premier temps fournir un support à nos hypothèses du modèle conceptuel. Dans un second temps, nous avons pu apporter des précisions sur la mesure de la logique entrepreneuriale durable en divisant la création de valeur en deux parties : la création de valeur sociale et la création de valeur économique. Enfin, la mise en place de pratiques durables dans la PME a attiré notre attention. Nous avons pu dégager deux processus : le processus ascendant (des salariés vers la direction) et le processus descendant (de la direction vers les salariés). Ceux-ci nous apporteront des éléments d'analyse complémentaires lors de la discussion de nos résultats dans le chapitre 4 de ce travail doctoral.

FIGURE 24 : ÉCHANTILLON, METHODE ET RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

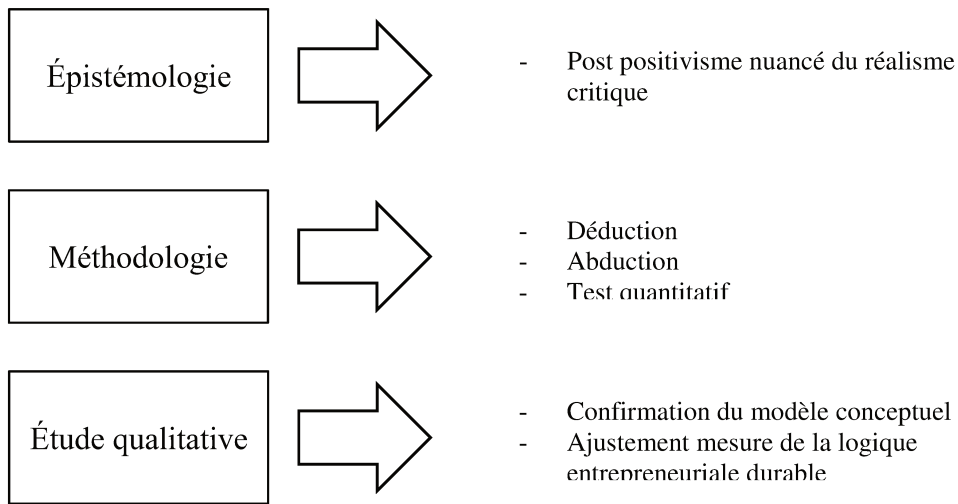


Conclusion de la section 1

Cette première section avait pour objectif de revenir sur nos choix épistémologiques et méthodologiques. Souhaitant retranscrire la réalité qui nous entoure nous sommes tout naturellement orientés vers un positionnement post-positiviste nuancé par le réalisme critique estimant que la réalité existait, mais qu'elle pouvait rarement être observée dans son entièreté. Le positionnement épistémologique influençant les choix méthodologiques du chercheur, le paradigme post-positiviste nous incite à adopter une logique abductive en plus de la démarche hypothético-déductive. Nous avons ainsi établi que notre modèle conceptuel serait issu de la littérature, faisant interagir l'orientation entrepreneuriale, la logique entrepreneuriale durable, les pratiques durables, la proactivité envers les attentes des parties prenantes et la performance de la PME. S'ensuivrait une étude qualitative exploratoire qui amènerait à repenser les contours du modèle conceptuel établi. Finalement, son évaluation sera réalisée par le biais d'une étude quantitative par questionnaire d'enquête permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées à partir de la littérature.

La seconde partie de cette section a expliqué en détail la méthodologie suivie pour l'étude qualitative exploratoire et en a exposé les résultats. Ainsi, nous présentons dans un premier temps le profil des interviewés et de leur PME issue d'un réseau de croissance. Ces entretiens ont été menés sous la forme semi-directive appuyée sur un guide d'entretien. Les retranscriptions qui en sont issues ont fait l'objet d'une analyse thématique. Cette analyse nous a donc permis d'apporter un premier support à nos hypothèses issues de la démarche hypothético-déductive. Cette étude nous a surtout permis d'approfondir notre outil de mesure de la logique entrepreneuriale durable en soulignant la nécessité de diviser une de ses mesures en deux. Nous avons, en conséquence, partagé la création de valeur en deux items : l'un mesurant la création de valeur sociale, l'autre la création de valeur économique. Enfin, l'étude qualitative nous a apporté une nouvelle dimension d'analyse pour notre discussion avec l'importance à accorder sur la mise en place des pratiques durables dans la PME. En effet, celle-ci pourra relever d'une dynamique descendante (de la direction vers les salariés) ou ascendante (des salariés vers la direction) affectant ainsi la discussion et les implications managériales de notre étude.

FIGURE 25 : RESUME DES CHOIX EPISTEMOLOGIQUES, METHODOLOGIQUE ET DES RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE



Section 2

Collecte des données et analyses descriptives de l'échantillon

Pour notre étude quantitative, nous avons décidé de réaliser une enquête en nous appuyant sur un questionnaire. Le questionnaire est un outil permettant de recueillir simultanément un grand nombre de données pour pouvoir les analyser ensuite. « La qualité du questionnaire est donc capitale pour la qualité du processus dans son ensemble. » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 132)

Dans la première partie, nous présentons l'élaboration et l'administration du questionnaire d'enquête. Bien que la méthodologie idéale n'existe pas pour le construire, nous nous attachons malgré tout à proposer les modalités choisies de construction et d'administration, le suivi de notre échantillonnage et finalement nous évaluons la qualité des données récoltées.

La seconde partie fait état de l'échantillon final en le présentant au travers de ses différentes caractéristiques telles que la taille, l'âge, le secteur d'activité et l'emplacement géographique des PME interrogées. Cet échantillon est par la suite comparé à la population totale afin d'en évaluer sa représentativité.

Finalement, nous réalisons les premières analyses descriptives en observant, au sein de l'échantillon, la connaissance de la RSE, son application et la sensibilisation des PME à cette thématique. Puis, nous décrivons leur niveau d'engagement de pratiques durables, la composition des logiques entrepreneuriales durables, la distribution de leur performance et le degré de proactivité envers les attentes des parties prenantes.

-
- 1. Élaboration et administration du questionnaire d'enquête**
 - 2. Caractéristiques des PME et représentativité de l'échantillon**
 - 3. La RSE en PME**
-

1. Élaboration et administration du questionnaire d'enquête

« Outre la précision supérieure des hypothèses initiales, la taille de l'échantillon rend nécessaire d'avoir recours à un mode de recueil d'informations plus structuré : le questionnaire » (Evrard, Pras et Roux, 2009, p. 251). Ainsi, une construction minutieuse et une administration raisonnée sont essentielles pour assurer des données et des résultats de qualité (Baumard et al., 2014). Nous nous sommes appliqués à respecter un ensemble de recommandations dans la construction et l'administration de ce questionnaire (1.1). Afin d'obtenir une récolte de données proche de la réalité, nous avons échantillonné la population et présentons l'échantillon finalement récolté (1.2). Enfin, nous avons apprécié la qualité des données récoltées grâce notamment à l'évaluation du biais de méthode commune (1.3).

1.1. Construction et administration du questionnaire

Notre étude s'inscrit dans une dynamique de recherche plus large. En effet, celle-ci fait partie de la troisième vague de recherche organisée par l'Observatoire International du Développement Durable en PME.

Le questionnaire a été élaboré selon la **méthode de l'entonnoir**, en partant de questions générales sur l'entreprise et la RSE et se précisant au fur et à mesure des questions (Annexe 4). Cette méthode a pour objectif d'amener plus facilement les répondants sur des questions précises qui seraient restées sans réponse si elles avaient été abordées dès le départ (Baumard et al., 2014 ; Evrard, Pras et Roux, 2009 ; Gavard-Perret et al., 2012). De la même façon, les questions sont structurées pour ne pas influencer les réponses suivantes afin d'**éviter les effets de contamination** (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012 ; Evrard, Pras et Roux, 2009). **La première partie du questionnaire est introductive et a été construite autour de questions filtres** permettant de focaliser la récolte de données uniquement sur des répondants correspondant à nos critères définissant la PME (selon la définition de l'UE) (Commission Européenne, 2003). Nous avons également souhaité que ces PME soient de tous secteurs d'activité (y compris agricole), à but lucratif, autonome (moins de 25 % du capital détenu par une autre entreprise), dont le siège social se situe en France métropolitaine et dont le nombre de salariés est d'au moins 4 et ne dépasse pas les 250. Afin de lever toute ambiguïté sur le concept de RSE, sa définition est rappelée aux répondants dès l'entame du questionnaire de la façon suivante : « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, collectivités, etc.)* » Les répondants sont par la suite

interrogés sur leur connaissance et leur application de celle-ci, du point de vue général. **La seconde partie du questionnaire est consacrée aux pratiques durables concrètes mises en place par l'entreprise.** Pour chacune des dimensions du développement durable, le répondant est interrogé sur la diversité et l'importance des pratiques sous couvert d'une logique d'amélioration continue, leurs degrés d'engagement, leurs motifs d'engagement et leur degré de proactivité envers les attentes des parties prenantes. **La troisième partie est, elle, consacrée à l'évaluation de l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise. La quatrième partie de l'enquête est dédiée à l'entreprise, en s'attardant sur sa performance et son profil. Finalement, la cinquième partie du questionnaire vise à récolter des informations sur le profil du dirigeant.**

Comme le veut la convention, le questionnaire est précédé d'un **texte introductif** présentant le sujet de l'enquête, les entités porteuses de l'enquête (professeurs, université et observatoire) ainsi qu'un paragraphe sur les apports potentiels d'une telle étude et sur les nécessités du partage d'expérience. De plus, le caractère anonyme de l'étude a été rappelé et quelques informations de contact ont été données. Toutes ces mesures et précisions permettent l'établissement d'une relation de confiance avec le répondant qui limitera les **effets de stimulation** par la dissimulation d'informations d'un répondant méfiant (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012 ; Gavard-Perret et al., 2012) ainsi que les **biais d'anxiété** liés aux répondants qui pourraient se sentir évalués (Gavard-Perret et al., 2012).

Une grande partie des questions formulées dans ce questionnaire sont fermées pour raccourcir le temps de réponse et simplifier l'analyse qui sera faite. Les questions ont été formulées de façon simple et familière afin de ne pas perdre les répondants. De plus, les questions sont énoncées précisément pour assurer une bonne réponse aux attentes de l'étude et réduire les **biais liés à la formulation** (Gavard-Perret et al., 2012). Les modalités de réponse sont principalement des **échelles d'intervalle** construites sur le type de l'**échelle de Likert** : de « jamais » à « systématiquement », de « pas vraiment » à « très fortement », de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », etc. Toutes les échelles ont été administrées en cinq points afin de limiter les **biais d'instrumentation** (Gavard-Perret et al., 2012). Finalement, quelques questions ont été formulées avec des échelles nominales comme la connaissance de la RSE qui présente une modalité de réponse en « Oui » ou « Non ».

Dans la construction du questionnaire, les blocs de questions ont été pourvus d'un nombre restreint d'items et la formulation des questions a été alternée afin de limiter les **effets**

de halo qui pourraient provoquer une réponse machinale des répondants lors de longues séries de questions similaires (Baumard et al., 2014 ; Evrard, Pras et Roux, 2009).

Avant l'administration du questionnaire, celui-ci a été prétesté afin d'améliorer la **compréhension**, l'**universalité** et la **validité de contenu** des échelles (Baumard et al., 2014). Ce **prétest** a été mené auprès de sept dirigeants de PME et nous a permis de valider les formulations et la bonne compréhension des questions. Le questionnaire ainsi validé, l'administration a pu commencer. En vue de maximiser la récolte de données, l'administration de l'enquête a été confiée par marché public à un prestataire, le groupe BVA qui est l'un des plus grands instituts d'étude en France métropolitaine.

1.2. Méthode d'échantillonnage et échantillon récolté

L'objet de cette étude est d'observer l'influence de la logique entrepreneuriale durable sur le niveau d'engagement de pratiques durables et leur performance dans les PME. Afin d'avoir une diversité de logiques entrepreneuriales durables et pouvoir tester leur effet sur les pratiques durables et la performance, nous nous sommes intéressés à l'ensemble des PME françaises hors DOM-TOM.

La population des PME en France métropolitaine est très importante avec 356 729 PME d'au moins 5 salariés en 2015 (INSEE, 2017b). Dans un souci de représentativité par rapport à la population de PME en France métropolitaine, une méthode d'**échantillonnage probabiliste stratifié** a été utilisée. La stratification s'est faite autour de critères permettant de découper la population, chaque sous-groupe est ensuite quantifié et finalement l'échantillon est composé grâce à un **échantillonnage aléatoire simple** (Gavard-Perret et al., 2012). Les critères qui ont été retenus pour cette étude sont au nombre de trois : la localisation géographique (les 5 blocs régionaux), le nombre de salariés de la PME (3 classes) et les secteurs d'activité (5 classes).

L'administration du questionnaire a eu lieu entre le 25 septembre 2017 et le 27 octobre 2017. Grâce à un personnel formé à l'administration de ce type d'enquête, cet organisme garantit un retour de quelque 402 réponses exploitables. L'administration s'est principalement faite via Computer-Assisted Telephone Interview (CATI). Elle a été marginalement complétée par Computer-Assisted Web Interview (CAWI) pour les répondants ayant indiqué préférer répondre par internet.

Ces méthodes disposent de différents avantages et inconvénients (Tableau 20). La diffusion par téléphone est la méthode présentant ainsi les résultats les plus prometteurs

d'autant plus lorsque l'administration est faite par un personnel formé pour retranscrire exactement les réponses. L'administration du questionnaire via des enquêteurs détachés de l'étude permet de pallier le **biais de Pygmalion** qui peut être amené par un enquêteur qui influencerait les réponses par sa connaissance des hypothèses de recherche (Gavard-Perret et al., 2012).

TABLEAU 20 : CARACTERISTIQUES DES MODES D'ADMINISTRATION DE L'ENQUETE

Attribut	Enquête par internet	Enquête téléphonique
Caractéristiques de la population visée	Individus savant utiliser un ordinateur qui peut être contacté par email, ou avec un accès internet ou intranet	Individus qui peuvent être contactés par téléphone ; sélectionnés à partir de leur nom, leur organisation, etc.
Être sûr que la bonne personne a répondu	Haute si utilisation des emails	Haute
Probabilité de contamination ou de déformation de la réponse des répondants	Faible	Occasionnellement déformé ou inventé par l'interviewer
Taille de l'échantillon	Large et géographiquement dispersé	Dépendant du nombre d'interviewers
Taux de réponse probable	Variable, 11% ou moins via internet	Haut, 50-70% est raisonnable
Type approprié de questions	Questions fermées, mais pas trop complexes ; un séquençage compliqué est accepté si un logiciel est utilisé	Questions ouvertes et fermées, incluant des questions compliquées, un séquençage compliqué est accepté
Rôle de l'enquêteur	Aucun	Améliorer la participation des répondants, guider le répondant au travers du questionnaire, répondre aux questions des répondants
Entrée des données	Automatique	Réponses à toutes les questions en utilisant le CATI au moment de la récolte

Adapté du tableau : Principaux attributs des questionnaires de Saunders et al. (2012, p. 421)

L'enquête diffusée par CATI s'est faite sur la base d'un premier listing acquis par BVA, qui comprenait 9 894 adresses. Ce premier fichier a été complété par un second de 4 942 adresses. Ces deux carnets d'adresses ont abouti sur un **taux de contact de 33,7 %** (sur 14 836 numéros appelés, 5 009 ont abouti). Parmi ces prises de contact, seules 396 ont été couronnées de succès, et ce pour plusieurs raisons :

- 862 n'entraient pas dans le champ de l'enquête (cessation d'activité, mauvaise adresse, établissement secondaire, établissement public ou association, etc.) ;
- 2 237 ont refusé de répondre à l'enquête ou ont abandonné précocement ;

- L'administration n'a pu être menée à son terme pour 400 répondants (erreur du système) ;
- Enfin 815 ont demandé à répondre plus tard (prise de rendez-vous) et 695 ont demandé à recevoir l'étude par mail.

Dans un second temps, l'enquête diffusée par CAWI a été envoyée sur 550 adresses mail pour la première vague et auprès de 329 adresses pour la seconde vague. Au final, 6 questionnaires ont été intégralement complétés à l'issue de cette collecte. À l'issue de l'enquête, un **taux de réponse de 9,7 %** (396 questionnaires CATI et 6 questionnaires CAWI obtenus parmi 4 147 contacts dans le champ de l'enquête) a été atteint, fournissant un total de **402 questionnaires complets**.

L'organisme d'enquête a, dans la moitié des cas, été en contact avec le dirigeant de la PME. Dans les autres cas, les enquêteurs ont été, le plus souvent, en contact avec le bras droit du dirigeant, ou le responsable en charge de la RSE (Tableau 21). Les entretiens ont duré en moyenne 42 minutes contre les 25 minutes prévues dans le cahier des charges.

L'échantillon final pour l'évaluation de notre modèle conceptuel est de 402 réponses entièrement exploitables.

TABLEAU 21 : PROFIL DES INTERLOCUTEURS

<i>Type d'interlocuteur</i>	Effectif	%
Dirigeant(e)	205	51,0
Adjoint(e)	106	26,4
Responsable DD	20	5,0
Assistant(e)	71	17,7
Total	402	100,0

1.3. Qualité des données

Afin d'évaluer la qualité des données utilisées dans l'étude, les valeurs manquantes ont été observées. Dans le cas de l'étude, aucune donnée n'est manquante compte tenu de la méthodologie de récolte.

En plus des valeurs manquantes, l'étude des valeurs extrêmes est à réaliser pour s'assurer de la bonne qualité des données observées (Evrard, Pras et Roux, 2009). Les données étant toutes issues d'échelles fermées, il n'existe pas de valeur extrême dans notre

étude. Étant donné cette justification et la grande quantité de réponses, tous les profils sont ainsi conservés pour la suite des analyses.

De plus, afin de vérifier l'absence de biais externes, le **biais de méthode commune** pourra être évalué. Celui-ci est lié au fait que les réponses provenant d'un unique informateur et collectées simultanément par la même méthode peuvent être influencées par l'enchaînement des questions (Podsakoff et al., 2003 ; Podsakoff, MacKenzie et Podsakoff, 2012). Notre étude présentant des réponses principalement issues d'une récolte par CATI, il est important de vérifier que les répondants n'ont pas été influencés par la répétition des modalités de réponse.

Afin d'évaluer l'existence ou non d'un biais de méthode commune, il existe plusieurs méthodes. La plus utilisée est celle employant le **test de facteur unique de Harman**. Pour réaliser ce test, il faut mener une analyse factorielle exploratoire (AFE) sur toutes les variables subjectives de l'étude (Podsakoff et Organ, 1986). L'objectif du test est de vérifier que la première composante issue de l'analyse en composantes principales (ACP) des données déclaratives d'échelle²¹ n'explique pas plus de la moitié de la variance totale extraite. Pour cela, les 51 items subjectifs composant notre étude ont été utilisés pour cette ACP sans rotation. À l'issue de ce test, 12 facteurs distincts associés à une valeur propre supérieure à 1 ont été extraits, expliquant ensemble 64,08 % de la variance totale. La variance extraite par la première composante était de 21,97 %, soit moins de la moitié de la variance expliquée. Conformément aux critères énoncés, l'étude ne présente pas de biais de méthode commune qui pourrait gêner l'interprétation des résultats (Lane, Salk et Lyles, 2001).

Conclusion :

Cette partie s'est attachée à présenter le questionnaire de sa construction à son administration. Nous avons pu observer qu'un maximum de biais avait été évité dans la construction du questionnaire et les choix d'administration et d'échantillonnage. Tous ces choix sont résumés dans le Tableau 22.

²¹ Etude menée sous SPSS version 25 (IBM Corp, 2017)

À l'issue de la récolte, 402 questionnaires complets ont été récoltés. Nous avons montré que nous pouvons conserver l'intégralité de ces données en constatant l'absence de valeur manquante et qu'elles n'étaient pas contaminées par un biais de méthode commune.

TABLEAU 22 : RESUME DES CHOIX CONCERNANT LA COLLECTE DE DONNEES

	Catégorie de choix	Choix réalisé
CONSTRUCTION	Méthodologie	Méthode de l'entonnoir
	Structure	Texte introductif
		Questions filtre
		Pratiques et logique entrepreneuriale durables
	Orientation entrepreneuriale	
	Performance et profil de l'entreprise	
	Profil du dirigeant	
	Prétest	7 dirigeants de PME
ÉCHANTILLONNAGE	Méthode d'échantillonnage	Échantillon probabiliste stratifié
	Méthode de stratification	Échantillonnage aléatoire simple
ADMINISTRATION ET COLLECTE	Voies	CATI : 396 réponses
		CAWI : 6 réponses
	Taux de réponse	9,7%
	Échantillon final	402 réponses complètes

2. Caractéristiques des PME et représentativité de l'échantillon

L'analyse descriptive de l'échantillon est essentielle pour commencer toute étude et s'appropriier la base de données (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012). En analysant notre échantillon de 402 PME, nous établissons dans un premier temps le profil des entreprises interrogées (2.1). Par la suite, nous nous attardons sur la représentativité de cet échantillon par rapport à la démographie des PME en France métropolitaine (2.2).

2.1. Profil des entreprises de l'échantillon

Le profil des PME ayant répondu à l'enquête est synthétisé dans le Tableau 23. Ces statistiques descriptives apportent des informations sur l'âge, la taille, le secteur d'activité ou encore la localisation des entreprises interrogées. Concernant l'âge depuis la création, ces entreprises ont en **moyenne 27,10 ans d'existence** avec un écart-type de 20,94 témoignant

d'une grande disparité dans l'âge des PME. Cependant, 95,3 % des entreprises ont plus de 5 ans et sont donc considérées comme matures (Bessière et al., 2014). De plus, ce sont les PME (49,8 %) et les TPE (41,3 %) qui sont les plus représentées, les ME ne sont que faiblement représentées avec seulement 9 %. De même, lorsque l'on observe les secteurs d'activité, nous constatons que tous les domaines sont bien représentés à l'exception de l'agriculture (8,7 %), mais qui rejoint les choix d'échantillonnage faits en amont de l'administration. Les détails de la distribution selon les sections NAF sont présentés dans l'Annexe 5, permettant ainsi d'observer la distribution dans chacun des secteurs d'activité. Enfin, pour la distribution géographique, la région Nord-Ouest est la région la plus représentée (22,4 %) et la région Parisienne (15,7 %) la moins représentée.

TABLEAU 23 : PROFIL DES PME DE L'ECHANTILLON

Échantillon total N=402		
Bloc Régional	Effectif	%
Nord-Ouest	90	22,4
Nord-Est	78	19,4
Région Parisienne	63	15,7
Sud-Ouest	85	21,1
Sud-Est	86	21,4
Nombre de salariés	Effectif	%
4 à 9 salariés	183	45,5
10 à 19 salariés	100	24,9
20 à 49 salariés	83	20,6
50 à 99 salariés	20	5,0
100 à 249 salariés	16	4,0
Secteur	Effectif	%
Agriculture	35	8,7
Industriel	102	25,4
Commerce	122	30,3
Services Ménages	76	18,9
Services Entreprises	67	16,7
Âge de l'entreprise	Effectif	%
moins de 5 ans	19	4,7
5-9 ans	48	11,9
10-19 ans	100	24,9
20-39 ans	158	39,3
40 ans et plus	77	19,2

2.2. Représentativité de l'échantillon à l'échelle de la France

Il a été signalé précédemment que la récolte de données avait suivi un plan d'échantillonnage aléatoire stratifié qui devait permettre d'assurer la représentativité de l'échantillon par rapport à la population des PME de la France métropolitaine. Afin de vérifier cette représentativité, il a fallu dresser un portrait affiné et récent de la population des PME françaises. C'est en nous appuyant sur la base de données de l'INSEE (2017b), parue après la diffusion de notre étude, qu'un état des lieux des PME a été dressé. Cet état des lieux est résumé dans le Tableau 24 et est découpé selon les trois critères de stratification du plan d'échantillonnage²².

TABLEAU 24 : COMPARAISON DE L'ÉCHANTILLON A LA POPULATION TOTALE

Bloc Régional	Échantillon total N=402		Population totale N= 356 729	
	Effectif	%	Effectif	%
Nord-Ouest	90	22,4	66 940	18,8
Nord-Est	78	19,4	69 048	19,4
Région Parisienne	63	15,7	80 874	22,7
Sud-Ouest	85	21,1	62 984	17,7
Sud-Est	86	21,4	76 883	21,6
Nombre de salariés	Effectif	%	Effectif	%
TPE	166	41,3	156 266	43,8
PE	200	49,8	171 003	47,9
ME	36	9,0	29 460	8,3
Secteur	Effectif	%	Effectif	%
Agriculture	35	8,7	21 150	5,9
Industriel	102	25,4	100 177	28,1
Commerce	122	30,3	126 706	35,5
Services Ménages	76	18,9	57 685	16,2
Services Entreprises	67	16,7	51 011	14,3

Pour l'évaluation de la représentativité de notre échantillon, par rapport à la population des PME françaises, un test de Khi-deux d'ajustement a été mené sur les trois critères de stratification (Tableau 25).

²² Pour rappel : la localisation géographique, le nombre de salariés de la PME et les secteurs d'activité

TABEAU 25 : TEST DU KHI-DEUX D'AJUSTEMENT DES TROIS CRITERES DE STRATIFICATION

	Bloc régional	Nombre de salariés	Secteur d'activité
Sig.	0,007	0,580	0,013
ddl	4	2	4
Khi-deux	14,26	1,09	12,72

À la suite de ces tests, nous constatons que les blocs régionaux présentent un test de Khi-deux significatif ce qui souligne une différence entre l'échantillon et la population. Lorsque nous regardons le tableau des contributions au Khi-deux, il est possible de constater que par rapport à la population cible, **la région parisienne apparaît sous-représentée** (15,7 % contre 22,7 %). À l'inverse, **la partie ouest de la France est, elle, légèrement surreprésentée** avec pour le Nord-Ouest 22,4 % contre 18,8 % et 21,7 % contre 17,7 % pour le Sud-Ouest. Concernant la taille des PME, le test de Khi-deux est non significatif (0,580) témoignant ainsi de **la bonne représentativité de l'échantillon vis-à-vis du nombre de salariés**. Les secteurs d'activités quant à eux présentent un test du Khi-deux significatif (0,013) soulignant quelques différences de représentativité. Au regard des contributions au Khi-deux il est possible de s'apercevoir que **l'agriculture est surreprésentée** (8,7 % contre 5,9 %) et **le secteur commercial est quant à lui sous-représenté** (30,9 % contre 35,5 %). Ces différences restent minimes.

Suite à cette évaluation du Khi-deux d'ajustement, nous avons constaté qu'il existait quelques différences dans la représentativité de l'échantillon. **Compte tenu de son effectif important, l'échantillon est représentatif de la population des PME françaises à l'exception des quelques écarts soulignés précédemment.**

Conclusion :

Nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage stratifié pour construire notre échantillon. Nous avons dans cette partie réalisé les premières analyses descriptives de cet échantillon, puis nous en avons évalué la représentativité vis-à-vis de la population totale des PME (Tableau 26). Dans les caractéristiques étudiées, il est bon de souligner celle qui ne fait pas partie des critères de stratification, à savoir l'âge. Les PME de l'échantillon présentent un âge moyen de 27,10 ans et sont pour plus de 95 % matures, ayant dépassé les 5 ans d'existence.

TABLEAU 26 : RESUME DE LA REPRESENTATIVITE DE L'ECHANTILLON

Critère	Appréciation de la représentativité
Bloc régional	Région parisienne sous représentée Région ouest sur représentée
Nombre de salariés	Représentatif
Secteur d'activité	Agricole sur représenté Commercial sous représenté

3. La RSE en PME

La RSE est souvent un concept méconnu ou mal appréhendé dans la PME (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). C'est pourquoi nous nous attachons dans cette partie descriptive de notre étude à évaluer leur connaissance et leur appropriation de la démarche (3.1). Nous observons ensuite les pratiques mises en place dans la PME (3.2) et les choix entrepreneuriaux durables qui en sont à l'origine (3.3). Enfin, nous observons le niveau de performance de l'entreprise (3.4) et son degré de proactivité envers les attentes de ses parties prenantes (3.5)

3.1. Connaissance, application et sensibilisation à la RSE

Sur les 402 entreprises interrogées, seulement 117 connaissent la RSE comme nous l'avons définie, soit 29,10 %. Suite à une comparaison de moyennes, il est possible de se rendre compte que la taille de la PME affecte la connaissance de la RSE. En effet, seulement 19,26 % des TPE et 31,50 % des PE interrogées connaissent la RSE alors que les ME la connaissent à 61,11 %. Ainsi, **plus la taille salariale de la PME est importante, plus sa connaissance de la RSE est probable** (fréquence moyenne = 0,19 pour les TPE, 0,32 pour les PE et 0,61 pour les ME, $F_{2, 399} = 13,91$, $p < 0,001$ pour 401 ddl). Le secteur d'activité présente également des différences significatives sur la connaissance de la RSE avec une meilleure connaissance pour les activités de services aux entreprises (fréquence moyenne = 0,40) que dans les autres secteurs (0,29 pour les services aux ménages, 0,26 pour l'agriculture, 0,25 pour les activités industrielles et 0,20 pour le commerce, $F_{4, 397} = 3,38$, $p < 0,01$ pour 401 ddl). De même, en observant l'application de la RSE dans les PME, nous constatons que seuls 23,88 %²³ des PME déclarent appliquer la RSE au sein de leur entreprise.

²³ Les pourcentages ici présentés pour l'application et la sensibilisation sont les fréquences des scores ou scores moyens strictement supérieurs à 3 sur 5 points.

Là encore, grâce à une comparaison de moyennes, il est possible de souligner l'importance de la taille sur la mise en application déclarée de la RSE. **Plus la PME est grande, plus elle déclare mener des actions dans une logique de RSE** (réponse moyenne sur 5 points = 2,19 pour les TPE, 2,65 pour les PE et 3,36 pour les ME, $F_{2, 399} = 12,50$, $p < 0,001$ pour 401 ddl). Le secteur d'activité de la PME n'a, par contre, pas d'effet significatif sur l'application de la RSE. Cependant, il est possible de constater qu'**une entreprise se présentant comme connaissant la RSE sera plus à même de la mettre en application** (moyenne de 2,67 pour celles connaissant la RSE contre 2,34 pour celle ne connaissant pas, $t = -4,23$; $p < 0,001$ pour 400 ddl). Contrairement aux attentes de la littérature, l'âge n'a pas d'effet significatif sur la connaissance et l'application de la RSE (Branco et Rodrigues, 2008 ; Godos-Díez, Fernández-Gago et Martínez-Campillo, 2011 ; Moore, 2001).

À la suite de la connaissance et de l'application, nous nous sommes intéressés à la sensibilisation à la RSE auprès des PME fournie par les organisations professionnelles fréquentées (CCI, Chambre des Métiers, syndicats professionnels, réseaux, associations, etc.). Les PME ne seraient que très peu sensibilisées par les organisations professionnelles qu'elles fréquentent, à hauteur de seulement 14,68 % d'entre elles. Une nouvelle fois, la taille de la PME influence significativement la sensibilisation reçue. Ainsi, **les PME de plus grande taille auraient plus accès ou profiteraient de plus de formations et de sensibilisations au sujet de la RSE**. La sensibilisation dont la PME a bénéficié aurait une influence sur la connaissance de la RSE (0,16 de moyenne pour les moins sensibilisées contre 0,41 pour les plus sensibilisés, $F_{4, 397} = 11,05$; $p < 0,001$ pour 401 ddl) et sa mise en application (1,83 de moyenne pour les moins sensibilisées contre 4,24 pour les plus sensibilisés, $F_{4, 397} = 42,559$; $p < 0,001$ pour 401 ddl). Ainsi les PME sensibilisées ont, logiquement, connaissance de la RSE, mais ont aussi tendance à percevoir une mise en application d'actions RSE en leur sein.

L'Annexe 6 regroupe toutes les comparaisons de moyennes qui ont été menées pour arriver à ces résultats.

3.2. Niveau d'engagement de pratiques durables

Les pratiques durables étudiées s'articulent autour de quatre dimensions issues de la Commission Européenne (2004) et de l'ISO 26000 (2010) : environnementale, sociale, sociétale et commerciale. Nous allons observer le comportement des PME vis-à-vis de chacune de ces dimensions. Pour cela, nous avons calculé un score moyen pour chacune des dimensions en agrégeant les scores des différentes pratiques durables de la dimension. **Nous**

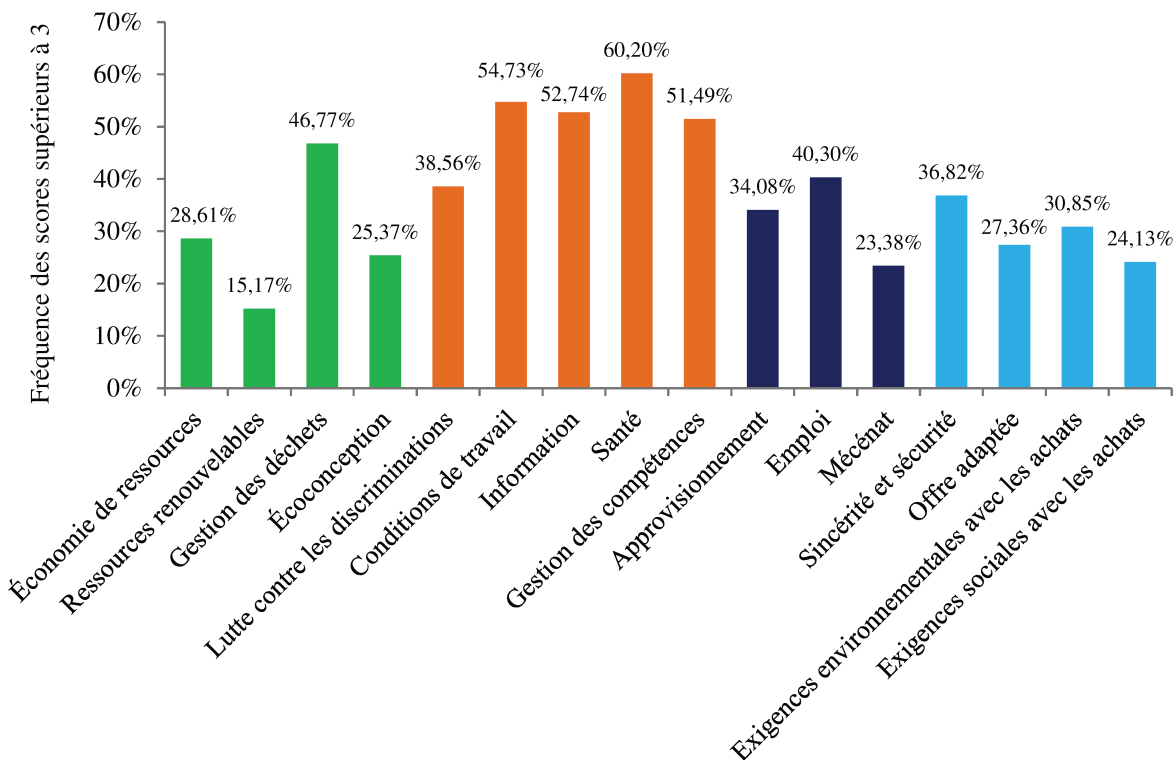
constatons ainsi qu'environ un quart (24,13 %) des PME est réellement impliqué²⁴ dans une démarche de progrès au niveau environnemental. La gestion des déchets est l'action la plus appliquée à hauteur de 46,77 % et l'usage de ressources renouvelables est l'action la moins mise en place avec seulement 15,17 %. **Les démarches de progrès en matière sociale sont bien plus répandues avec 47,26 % des PME impliquées.** Quasiment toutes les pratiques identifiées pour cette dimension sont mises en place par a minima 50 % de l'échantillon. Seule, la lutte contre les discriminations est en deçà des autres avec 38,56 %. **En ce qui concerne les pratiques sociétales, 28,36 % des PME sont impliquées,** mais seules 4,23 % d'entre elles peuvent être considérées comme très impliquées. **Sur les pratiques commerciales, 25,87 % des PME sont impliquées dans une démarche de progrès.** Ce sont les pratiques de sécurité qui sont le plus souvent mises en œuvre (38,82 %). La Figure 26 récapitule les pourcentages de toutes les pratiques durables évaluées.





Contrairement au niveau d'application annoncé par les PME (pour rappel 23,88 %), celui-ci n'est pas en adéquation avec les niveaux de pratiques durables que nous venons de trouver dans les quatre dimensions. **Ce constat témoigne de la méconnaissance de la RSE pour la PME qui en a une application. Ainsi, les PME feraient de la RSE sans le savoir ne leur permettant pas de reconnaître et de valoriser le concept.**

²⁴ Les pourcentages ici présentés pour l'implication dans une dimension ou la mise en application des pratiques sont les fréquences des scores ou scores moyens strictement supérieurs à 3 sur 5 points.

FIGURE 26 : MISE EN PLACE DES PRATIQUES DURABLES EN PME

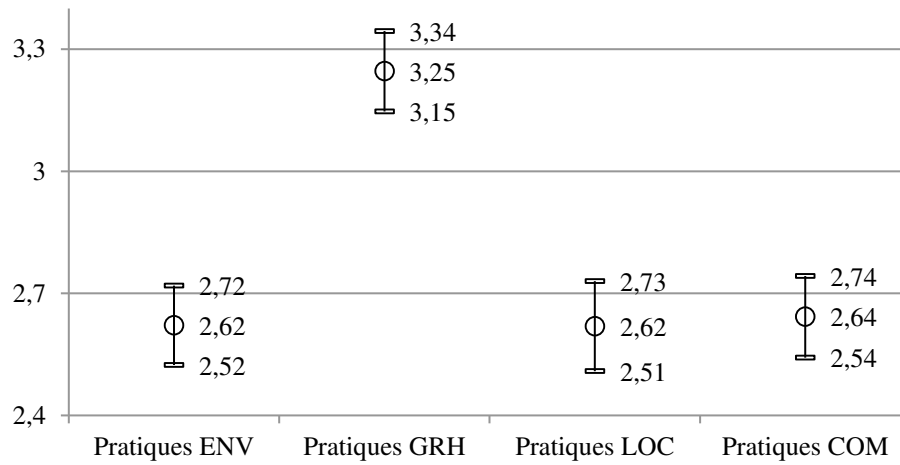
Ce graphique présente les pratiques durables mises en place de façon soutenue ou systématique par les PME (scores strictement supérieurs à 3 sur 5 points).



<u>DIMENSIONS</u>			
	Environnementale (Pratiques ENV)		Sociale (Pratiques GRH)
	Sociétale (Pratiques LOC)		Commerciale (Pratiques COM)

Après avoir agrégé les pratiques autour des quatre dimensions, nous avons mené des tests de comparaison de moyennes (Annexe 7) qui nous ont permis de dresser un graphique des tendances centrales et des intervalles de confiance. La Figure 27 nous permet de constater que les actions sociales au sein du lieu de travail sont plus développées par les PME avec une moyenne de 3,25 sur 5 points, contre des moyennes de 2,62 pour l'engagement environnemental et sociétal et 2,64 pour les engagements commerciaux.

FIGURE 27 : MOYENNES ET INTERVALLES DE CONFIANCE DES PRATIQUES DURABLES



Finalement, nous avons souhaité rechercher les associations existantes entre les caractéristiques des entreprises et leur niveau d’engagement de pratiques durables. Nous avons mené pour cela une analyse des corrélations bivariées avec le Rhô de Spearman dont les résultats sont présentés dans le Tableau 27 et les comparaisons de moyennes en Annexe 8. Grâce à ces corrélations, nous constatons que suivant la dimension, le niveau d’engagement de pratiques est influencé par des caractéristiques différentes. Les pratiques environnementales seront influencées par la taille, l’âge et le secteur d’activité de l’entreprise, alors que les pratiques sociales seront quant à elles seulement influencées par la taille de l’organisation. Les pratiques d’implication locale seront influencées par le secteur d’activité et l’âge. Enfin, les pratiques commerciales ne présenteront pas d’influence de la part des caractéristiques de l’entreprise.

TABLEAU 27 : CORRELATIONS BIVARIEES DES PRATIQUES DURABLES AVEC LES CARACTERISTIQUES DE LA PME

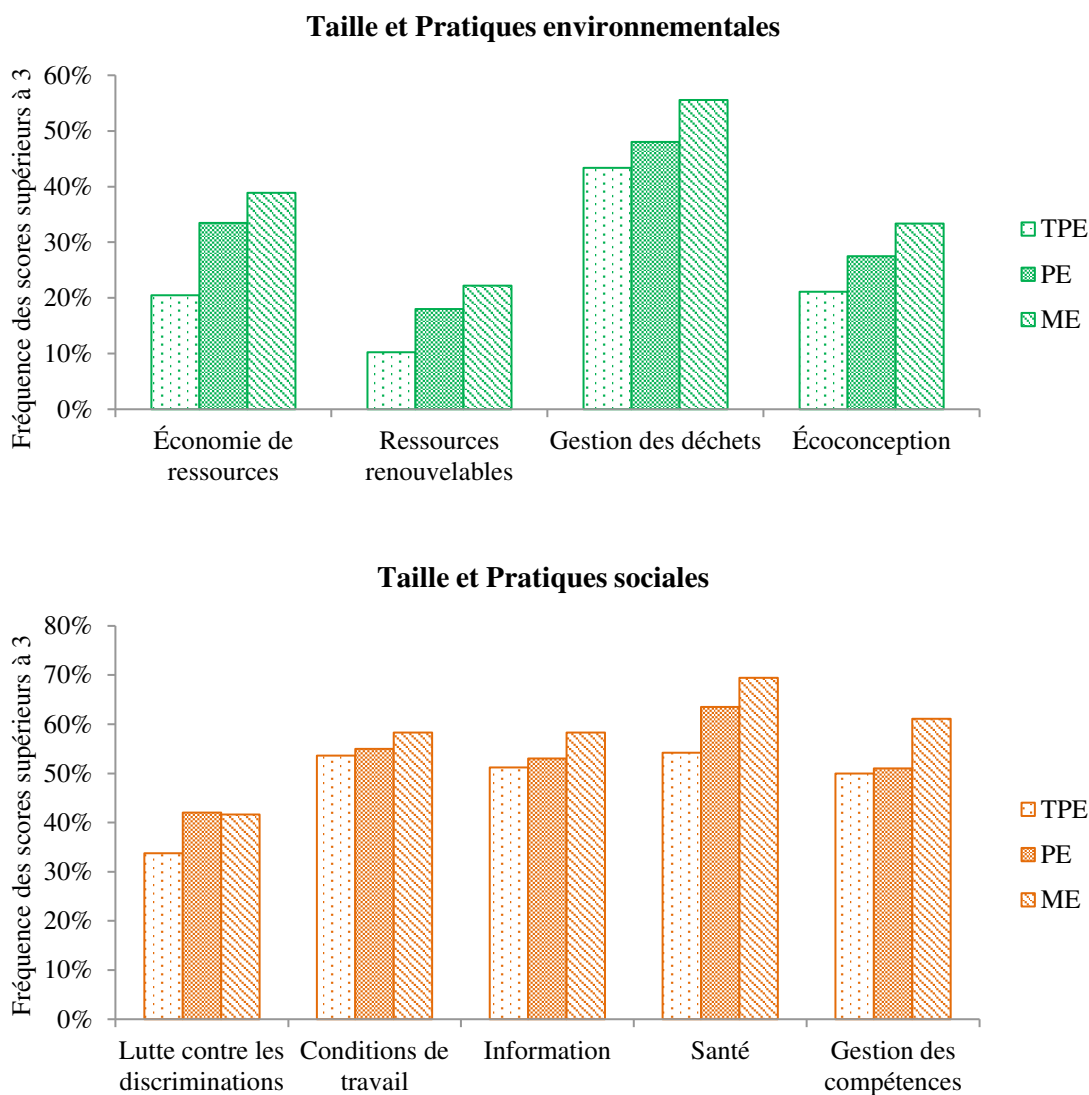
	Coefficient de corrélation de Spearman			
	Pratiques ENV	Pratiques GRH	Pratiques LOC	Pratiques COM
Taille	0,218**	0,101*	0,068	0,037
Âge	0,177**	-0,013	0,100*	-0,009

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05

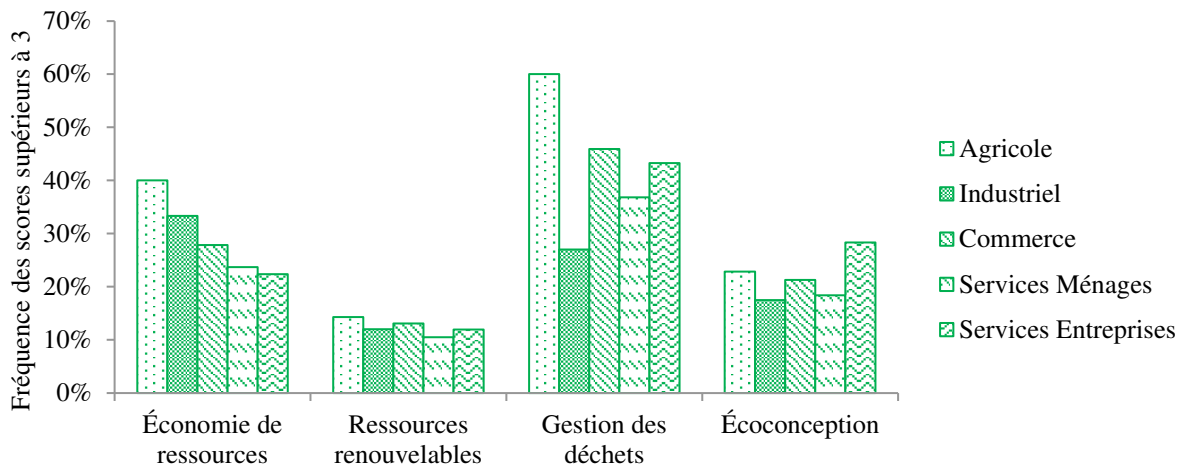
Nous constatons donc que plus l'entreprise est grande, plus elle aura tendance à mettre en place des pratiques environnementales et sociales. De même, plus les PME seront âgées, plus elles auront tendance à implanter des pratiques environnementales et à s'impliquer dans la communauté qui les entoure. Finalement, le secteur d'activité influencera les mises en place de pratiques de développement durable probablement lié à l'activité, par exemple le secteur agricole sera plus investi sur les pratiques environnementales et sociétales. Les graphiques illustrant ces différences se trouvent en Figure 28 et le détail des fréquences est en Annexe 9.

FIGURE 28 : EFFETS DES CARACTERISTIQUES DE LA PME SUR LA MISE EN PLACE DE PRATIQUES DURABLES

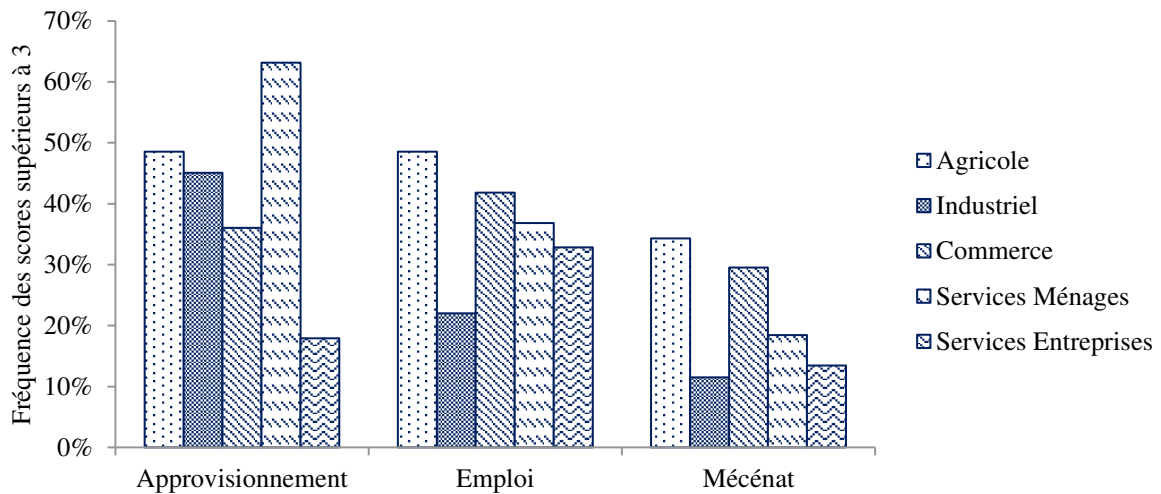
Ces graphiques présentent les pratiques durables mises en place de façon soutenue ou systématique par les PME en fonction de leur taille, secteur d'activité ou âge (scores strictement supérieurs à 3 sur 5 points).



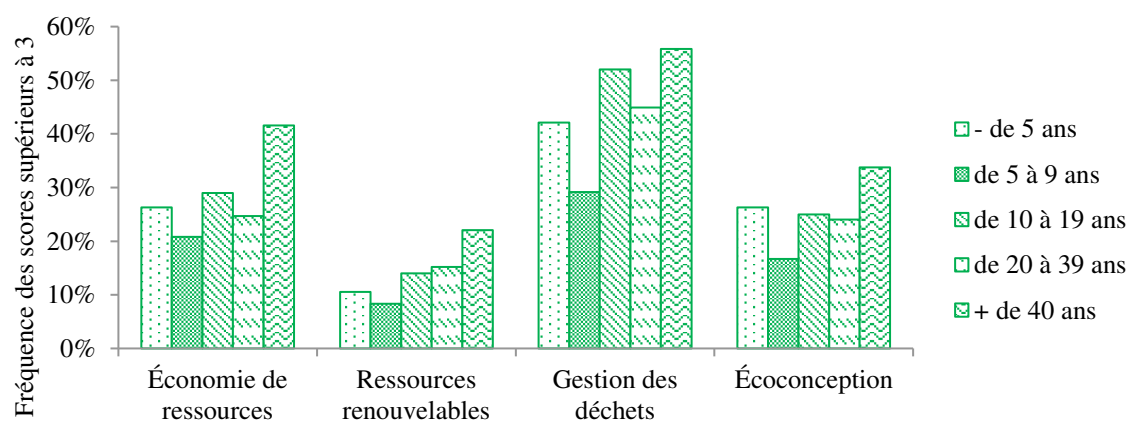
Secteur d'activité et Pratiques environnementales

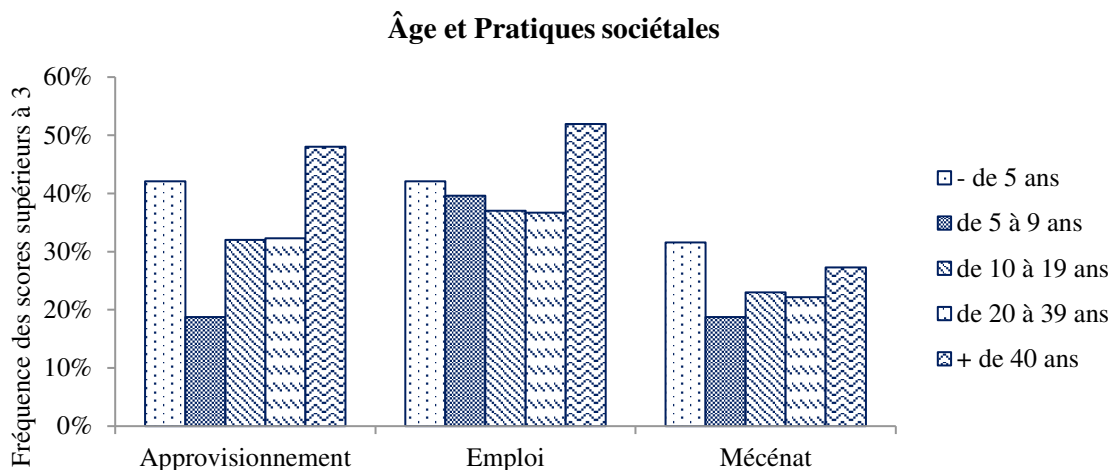


Secteur d'activité et Pratiques sociétales



Âge et Pratiques environnementales





3.3. Entrepreneuriat durable en PME

L'objectif de l'étude étant d'évaluer l'influence des logiques entrepreneuriales durables sur le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance de l'entreprise, nous nous sommes tout d'abord attardés sur l'adoption d'une orientation entrepreneuriale dans la PME (3.3.1), puis sur la logique entrepreneuriale durable (3.3.2).

3.3.1. Orientation entrepreneuriale

L'orientation entrepreneuriale selon ses trois axes (propension à innover, propension à anticiper (proactivité) et propension à prendre des risques) est relativement bien répandue parmi les PME. En effet, après une analyse des fréquences, nous constatons que 31,59 %²⁵ des PME considèrent présenter une bonne propension à innover, 26,12 % pensent être proactives et 25,37 % seraient preneuses de risque.

3.3.2. Logique entrepreneuriale durable

La logique entrepreneuriale durable est un indicateur de mesure qui s'articule autour de quatre éléments : l'innovation, la création de valeur sociale, la création de valeur économique et la saisie de nouvelles opportunités. Cet indicateur est mesuré sur chaque dimension du développement durable (Figure 29). Nous constatons qu'en ce qui concerne les pratiques environnementales, celles-ci sont particulièrement motivées par la création de valeur sociale

²⁵ Les pourcentages ici présentés pour les variables de l'orientation entrepreneuriale sont les fréquences des scores moyens strictement supérieurs à 3 sur 5 points.

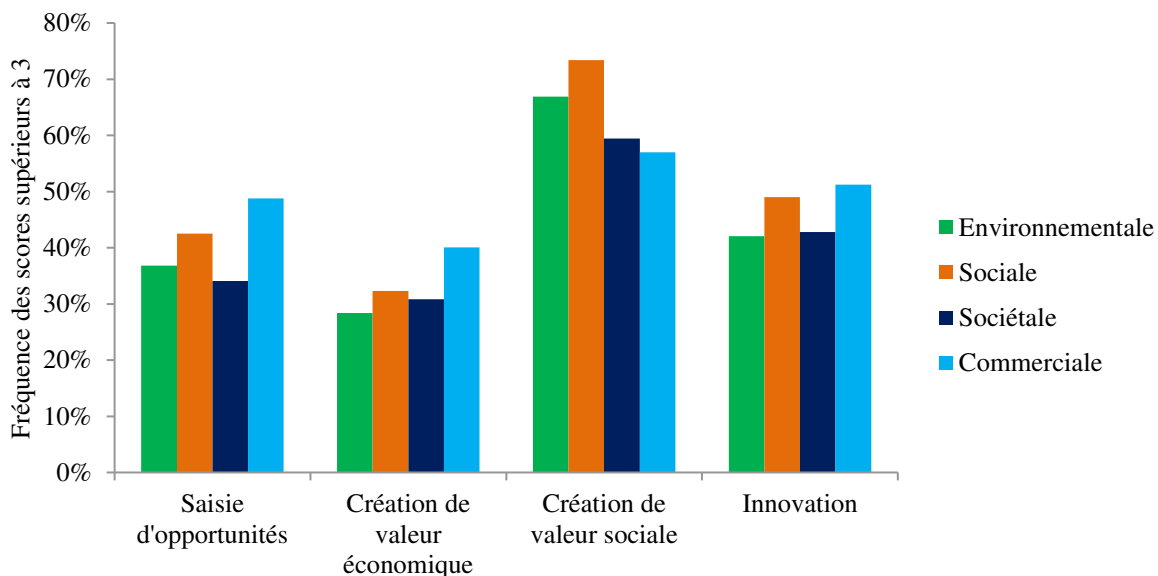
(66,92 %) ²⁶, vient ensuite la motivation liée à l'innovation (42,04 %) puis celle liée à la saisie d'opportunités (36,82 %). La création de valeur économique est la motivation la moins importante (28,36 %). À l'image de la dimension environnementale, les trois autres dimensions présentent la même distribution dans l'ordre des motivations (Annexe 10).

La répartition autour des différents critères de la logique entrepreneuriale durable est assez uniforme. La création de valeur pour la société semble être le vecteur le plus important de mise en place des démarches appliquées au minimum par 57 % des PME avec la dimension commerciale et un maximum de 73,38 % des PME motivées par celle-ci pour les démarches sociales. Retrouver la création de valeur sociale comme motivation principale est cohérent puisqu'elle est inhérente au développement durable. Viennent ensuite la saisie d'opportunités, l'innovation et enfin la création de valeur économique. Ainsi, **la mise en place de pratiques durables en PME semble moins motivée par la création de valeur économique que par la création de valeur pour la société, la saisie d'opportunités ou encore l'innovation. Cette première évaluation statistique corrobore notre choix issu de l'analyse qualitative préconisant une séparation entre la création de valeur économique et la création de valeur sociale.**

²⁶ Les pourcentages ici présentés pour les motivations ou les logiques entrepreneuriales durables sont les fréquences des scores ou scores moyens strictement supérieurs à 3 sur 5 points.

FIGURE 29 : MOTIVATIONS ENTREPRENEURIALES A LA MISE EN PLACE DE PRATIQUES DURABLES

Ce graphique présente les motivations entrepreneuriales à la mise en place de pratiques durables de degré fort et très fort par les PME (scores strictement supérieurs à 3 sur 5 points).

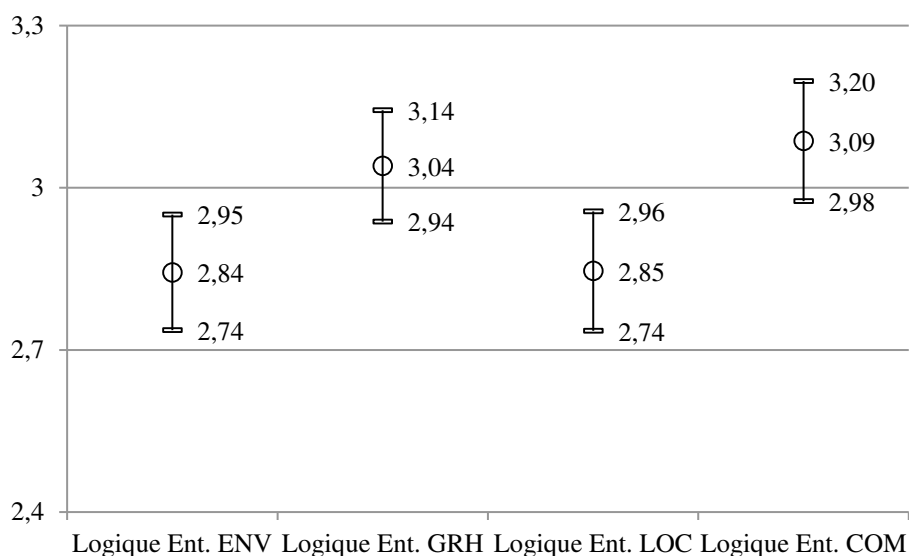


Pour chaque dimension, nous avons agrégé, sous la forme d'un score moyen, les différents éléments constituant la logique entrepreneuriale durable²⁷. En agréant les quatre éléments de l'indicateur, nous observons que pour l'environnement 32,34 % des entreprises présentent des motivations relevant de logique entrepreneuriale durable. Pour les démarches sociales, 43,28 % des entreprises ont des motivations relevant de la logique entrepreneuriale durable. Pour les pratiques sociétales, 35,57 % des PME ont des motivations entrepreneuriales. Pour la dimension se rapportant aux pratiques commerciales, 45,02 % des PME sont motivées par des motifs appartenant à la logique entrepreneuriale durable.

Suite à un test-t, nous pouvons représenter les moyennes et les intervalles de confiance des différentes dimensions (Annexe 11). Nous trouvons que toutes les dimensions présentent des moyennes comprises entre 2,84 et 3,09. Ainsi, toutes les dimensions de la RSE semblent relever d'un niveau moyen de logique entrepreneuriale durable (Figure 30).

²⁷ Nous notons Logique Ent. ENV pour la logique entrepreneuriale environnementale, Logique Ent. GRH pour la logique entrepreneuriale sociale, Logique Ent. LOC pour la logique entrepreneuriale sociétale et Logique Ent. COM pour la logique entrepreneuriale commerciale.

FIGURE 30 : MOYENNES ET INTERVALLES DE CONFIANCE DES LOGIQUES ENTREPRENEURIALES DURABLES



Comme pour les pratiques durables nous avons souhaité évaluer l'influence des caractéristiques de la PME sur l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable pour la mise en place de pratiques durables. Le Rhô de Spearman a à nouveau été utilisé et les résultats sont présentés dans le Tableau 28. Celui-ci a été complété par des comparaisons de moyenne (Annexe 12). Encore une fois, la dimension environnementale est influencée par la taille, l'âge et le secteur d'activité de l'entreprise. La dimension commerciale quant à elle est influencée par le secteur d'activité de l'entreprise et l'âge de la PME. Enfin, les dimensions sociales et sociétales ne sont pas affectées par les critères choisis de l'organisation.

TABLEAU 28 : CORRELATIONS BIVARIEES DES LOGIQUES ENTREPRENEURIALES DURABLES AVEC LES CARACTERISTIQUES DE LA PME

	Coefficient de corrélation			
	Logique Ent. ENV	Logique Ent. GRH	Logique Ent. LOC	Logique Ent. COM
Taille	-0,129**	0,004	-0,030	-0,074
Âge	0,139**	0,044	0,085	0,125*

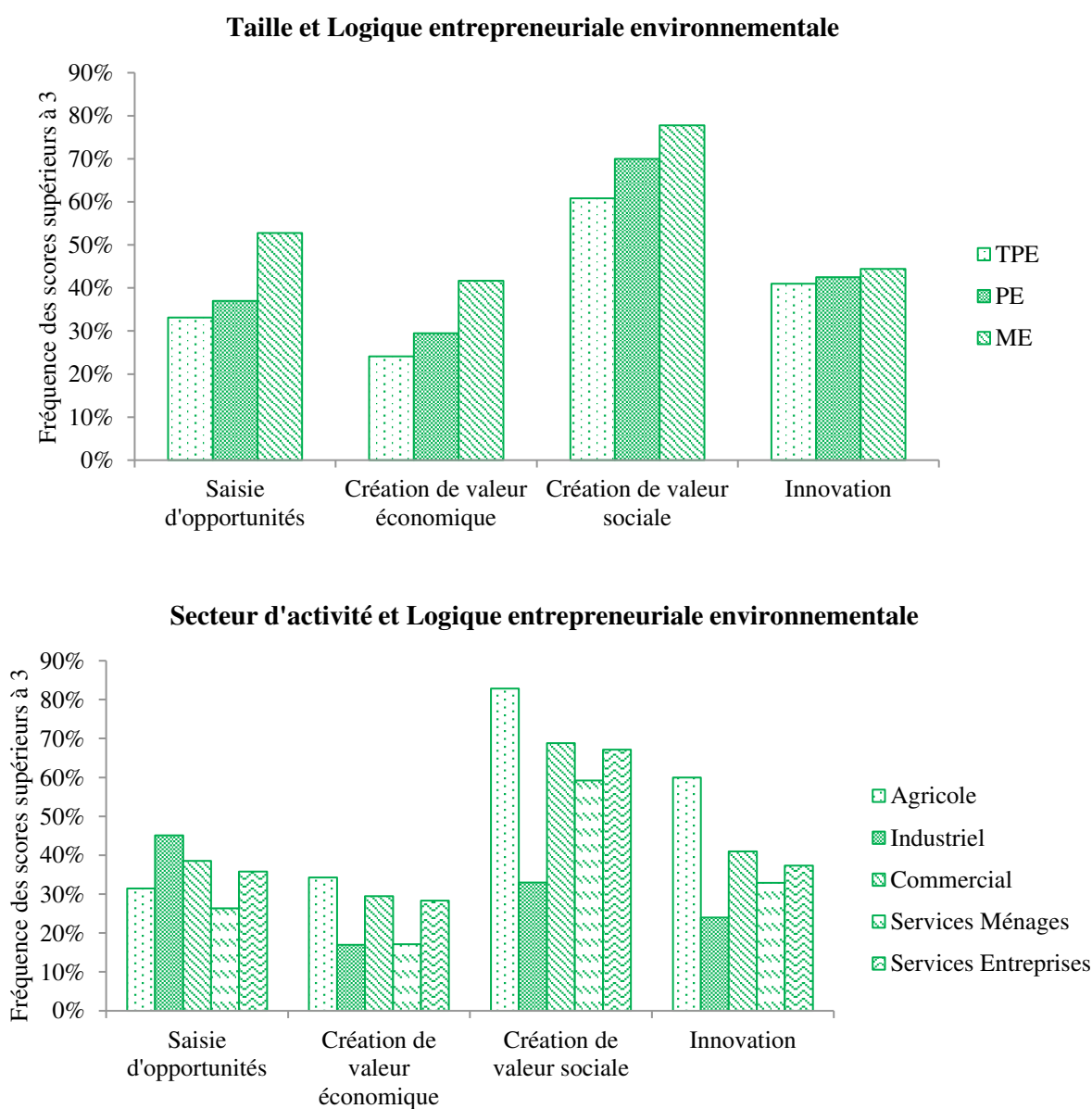
*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05

Par conséquent, plus la PME sera grande, plus elle adoptera une logique entrepreneuriale environnementale. De même, plus celle-ci sera âgée, plus elle présentera de logiques entrepreneuriales durables pour les dimensions environnementale et commerciale.

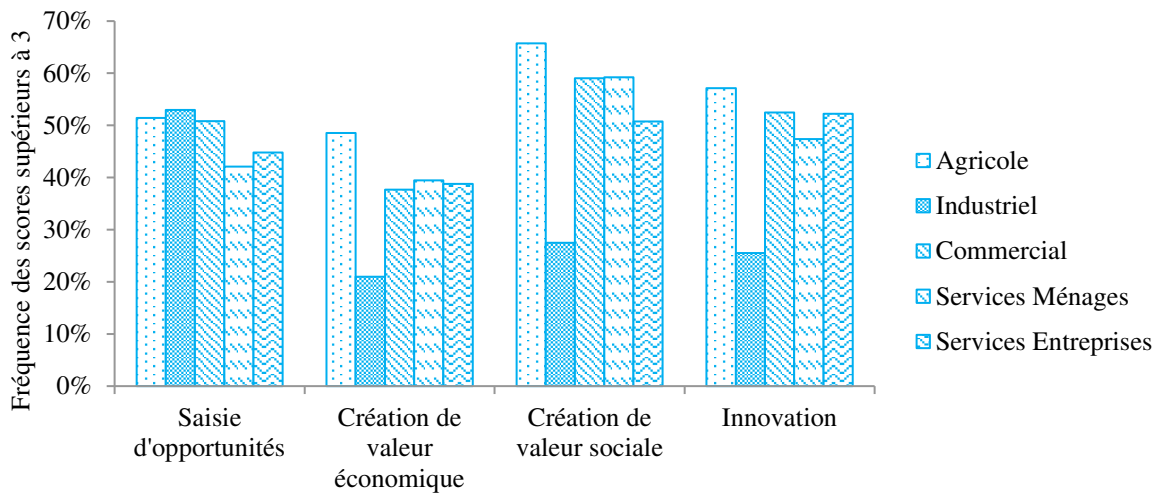
On retrouve une influence du secteur d'activité sur les mêmes dimensions. Nous noterons, notamment, que le secteur industriel qui est le secteur qui perçoit le moins les motivations autour de la création de valeur économique et sociale ainsi que le potentiel d'innovation des pratiques durables. Cependant, il est le secteur qui les envisage le plus comme une potentielle saisie d'opportunités. La Figure 31 met en évidence ces différences.

FIGURE 31 : EFFETS DES CARACTERISTIQUES DE LA PME SUR L'ADOPTION D'UNE LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE

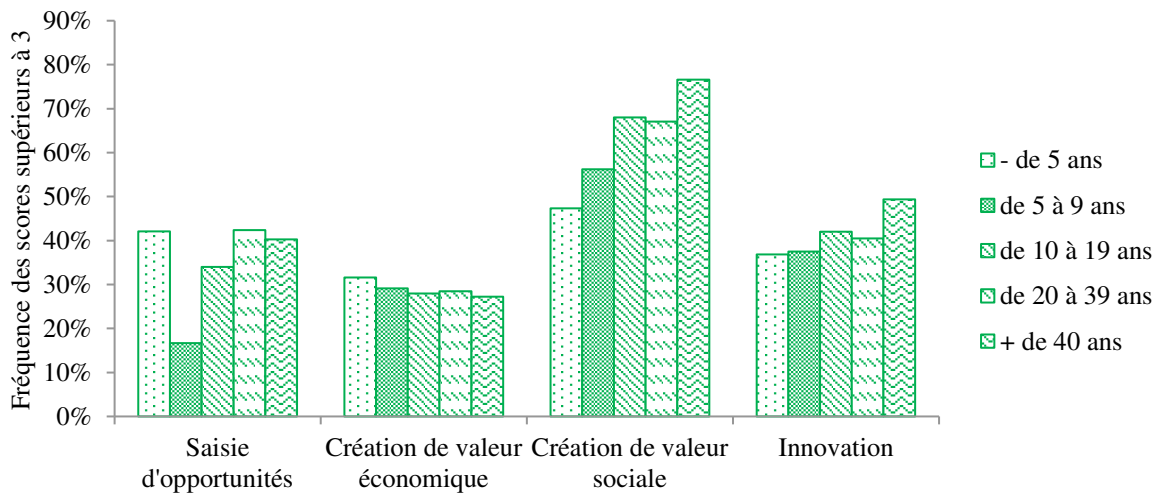
Ces graphiques présentent les motivations entrepreneuriales à la mise en place de pratiques durables de degré fort et très fort par les PME en fonction de leur taille, secteur d'activité ou âge (scores strictement supérieurs à 3 sur 5 points).



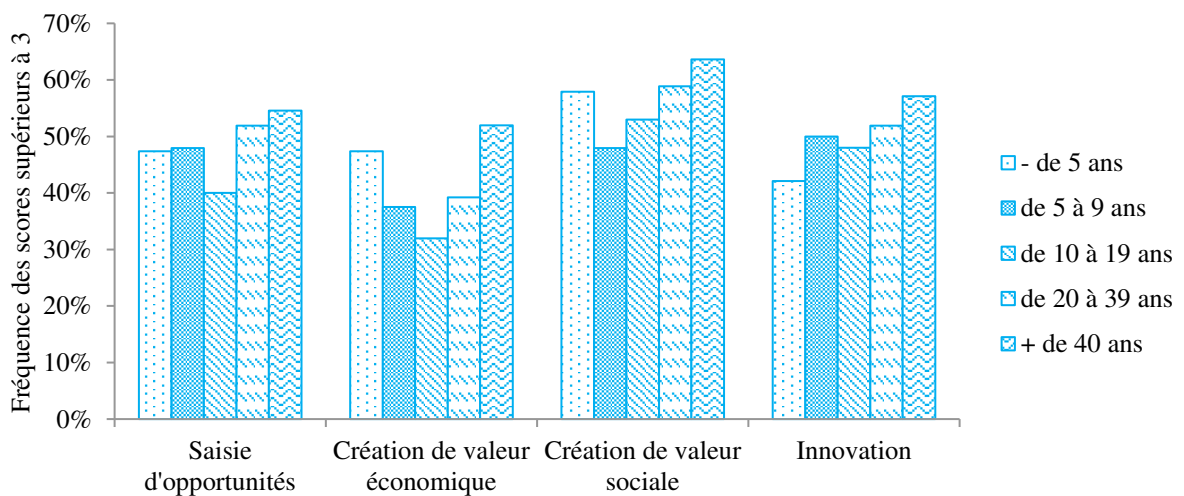
Secteur d'activité et Logique entrepreneuriale commerciale



Âge et Logique entrepreneuriale environnementale



Âge et Logique entrepreneuriale commerciale



Nous avons souhaité dans l'Annexe 13 revenir sur les liens entre la connaissance, l'application et la sensibilisation à la RSE des PME par rapport aux motivations entrepreneuriales durables. Avec des comparaisons de moyenne, il est possible de constater que la connaissance de la RSE n'a pas de lien significatif avec les motivations entrepreneuriales. En revanche, **il existe des interactions entre les PME disant appliquer et être sensibilisées à la RSE et les motivations entrepreneuriales de mise en place de ces démarches.**

Les corrélations de Pearson (Tableau 29), nous montrent qu'il existe un lien positif entre les différents éléments de la logique entrepreneuriale durable et le niveau d'engagement de pratiques durables. Ce lien est positif et relativement fort. Concernant les liens entre niveaux d'engagement et motifs d'engagement, nous constatons que pour chaque dimension le niveau d'engagement est significativement et fortement corrélé à l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable (environnementale : 0,487** ; sociale : 0,402** ; sociétale : 0,481** ; commerciale : 0,541**). **Il est également possible de constater que, bien que pour toutes les dimensions les niveaux d'engagement soient liés aux motifs d'engagement, la dimension commerciale semble présenter une corrélation assez uniforme sur toutes les dimensions RSE définies, témoignant ainsi de l'approche plus transversale de cette dimension.**

TABLEAU 29 : CORRELATIONS BIVARIEES DU NIVEAU D'ENGAGEMENT DE PRATIQUES DURABLES ET DES LOGIQUES ENTREPRENEURIALES DURABLES

	Coefficient de corrélation de Pearson							
	Pratiques ENV	Logique Ent. ENV	Pratiques GRH	Logique Ent. GRH	Pratiques LOC	Logique Ent. LOC	Pratiques COM	Logique Ent. COM
Pratiques ENV	1							
Logique Ent. ENV	0,487**	1						
Pratiques GRH	0,335**	0,232**	1					
Logique Ent. GRH	0,241**	0,458**	0,402**	1				
Pratiques LOC	0,348**	0,321**	0,385**	0,356**	1			
Logique Ent. LOC	0,275**	0,438**	0,232**	0,520**	0,481**	1		
Pratiques COM	0,360**	0,271**	0,435**	0,338**	0,443**	0,345**	1	
Logique Ent. COM	0,304**	0,426**	0,353**	0,542**	0,452**	0,586**	0,541**	1

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05

Ces premiers résultats semblent corroborer les attentes de la littérature à propos de l'intégration de pratiques durables dans la PME qui seraient considérées comme des actes entrepreneuriaux pour l'organisation (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007).

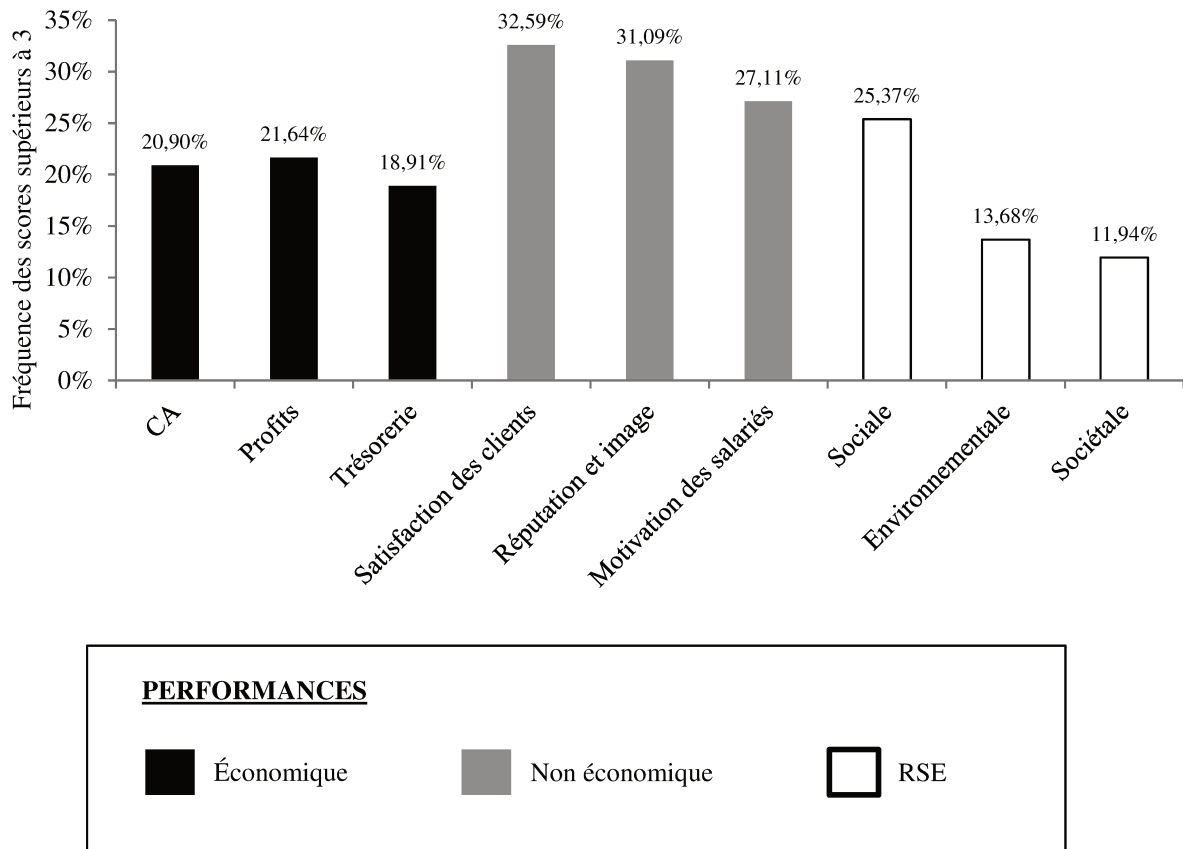
3.4. Performance de la PME

La performance globale de la PME a été évaluée selon trois axes : économique (chiffre d'affaires, profits, trésorerie), non économique (satisfaction des clients, réputation et image, motivation des salariés) et RSE (conditions de travail des salariés, impacts environnementaux, contributions au territoire). Nous constatons que la performance non économique de l'entreprise est celle qui dépasse le plus souvent les attentes du dirigeant avec en moyenne sur les trois critères, 30,26 % des répondants qui perçoivent des résultats supérieurs à leurs objectifs (Figure 32). Ce chiffre est de 20,48 % seulement pour les résultats économiques. En ce qui concerne la performance RSE, les résultats sont moins uniformes avec une performance sur les objectifs sociaux (25,37 %) beaucoup plus fréquente qu'en matière environnementale (13,68 %) et sociétale (11,94 %).

Les PME atteindraient ainsi plus facilement leurs objectifs de performance non économique, en témoigne l'importance de la satisfaction et de la perception des parties prenantes pour la PME dans les critères d'évaluation de la performance perçue. Les objectifs économiques semblent moins facilement atteints dans les résultats présentés.

FIGURE 32 : PERFORMANCES PERÇUES PAR LES PME

Ce graphique présente les niveaux fort et très fort de performance de la PME (scores strictement supérieurs à 3 sur 5 points).

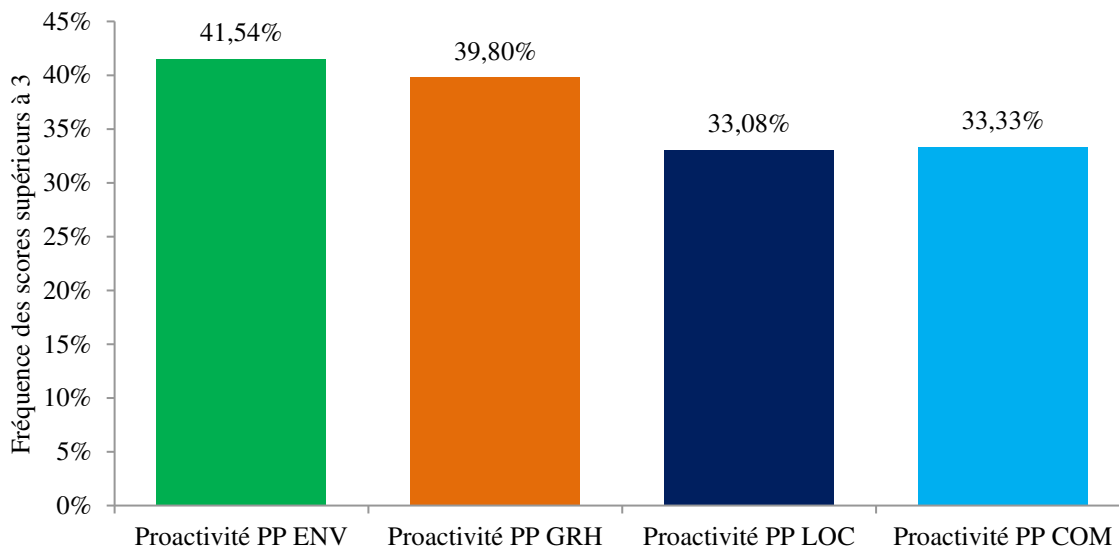


3.5. Proactivité envers les attentes des parties prenantes

En analysant la distribution des fréquences, nous constatons qu'environ 40 % des PME anticipent les attentes de leurs parties prenantes dans l'engagement de leurs actions environnementales et sociales sur le lieu de travail. En ce qui concerne les dimensions sociétales et commerciales, cette proactivité est moins forte (33 % environ).

FIGURE 33 : PROACTIVITES ENVERS LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES²⁸

Ce graphique présente les niveaux fort et très fort de la proactivité envers les attentes des parties prenantes par les PME (scores strictement supérieurs à 3 sur 5 points).



Conclusion :

Les premiers résultats issus de cette analyse descriptive montrent dans un premier temps que la RSE est un concept encore méconnu des PME. En effet, seuls 23,88 % d'entre elles déclarent l'appliquer alors qu'en observant les niveaux de mise en place des pratiques durables, 24,13 % sont impliquées dans une démarche de progrès environnemental, 47,26 % en matière sociale, 28,36 % pour la dimension sociétale et 25,87 % ont une démarche commerciale.

Dans un second temps, nous avons pu observer que plus de 30 % des PME présentaient une logique entrepreneuriale durable dans la mise en place de leurs pratiques. De plus, en détaillant les différents éléments constituant la logique entrepreneuriale durable, nous avons pu constater, à l'unanimité des dimensions, que la création de valeur sociale était bien plus importante que la création de valeur économique pour la PME lorsque celle-ci met en place des pratiques durables. Ce constat soutient la préconisation issue de l'analyse qualitative exploratoire selon laquelle la création de valeur devait être séquencée en création de valeur

²⁸ Nous notons : Proactivité PP ENV pour la dimension environnementale, Proactivité PP GRH pour la dimension sociale, Proactivité PP LOC pour la dimension sociétale et Proactivité PP COM pour la dimension commerciale

sociale et création de valeur économique. Grâce à une étude des corrélations, nous avons également pu faire un premier constat de l'importance de la logique entrepreneuriale durable sur la mise en place de pratiques durables.

Enfin, nous nous sommes attardés sur la perception des PME vis-à-vis de leur performance. Il a pu être constaté que les objectifs de performance non économique étaient plus souvent atteints que ceux de la performance économique.

TABLEAU 30 : PERSPECTIVES ISSUES DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE ET PROPOSITIONS POUR LA SUITE DE LA RECHERCHE

<i>Perspective de l'analyse descriptive</i>	Proposition pour la suite de la recherche
Intégration RSE faiblement reconnue par rapport aux pratiques mises en place	Importance du découpage des dimensions car la RSE globale est plus difficilement conceptualisée
Importance de la logique entrepreneuriale durable et de la création de valeur sociale	Confirmation de l'importance de la séparation entre valeur économique et valeur sociale
Dominance de la performance non économique	Accorder une importance aux deux types de performance

Conclusion de la section 2

Dans cette section, nous avons présenté l'élaboration du questionnaire, l'échantillonnage et son administration. Le questionnaire a été construit afin d'éviter un maximum de biais dans les réponses. L'échantillon a été élaboré sur une base probabiliste stratifiée. Le questionnaire a par la suite été administré par *CATI* et *CAWI* permettant de récolter 402 questionnaires complets et exploitables.

Cet échantillon final est majoritairement représentatif de la population totale des PME à l'exception de quelques critères géographiques et du secteur d'activité agricole et commercial. La représentativité en termes de taille est quant à elle acquise.

Nous avons, dans une dernière partie, mené les premières analyses descriptives (Tableau 31). Celles-ci nous ont permis de faire ressortir la méconnaissance des PME quant à l'inscription de leurs actions dans le concept de la RSE. De plus, nous avons pu renforcer le constat fait dans la partie qualitative de cette méthode mixte concernant la séparation entre la création de valeur économique et la création de valeur sociale. En effet, les PME sont nettement plus motivées par la création de valeur sociale que la création de valeur économique. De plus, nous pouvons faire un premier constat de l'influence de la logique entrepreneuriale durable dans la PME sur le niveau d'engagement de pratiques durables grâce à de bonnes corrélations entre ces mesures.

Ainsi, ces premiers éléments nous sont essentiels pour l'évaluation de notre modèle conceptuel. Cependant, avant de passer à son évaluation, il nous faudra vérifier la qualité psychométrique des échelles de mesure utilisées, c'est-à-dire leur dimensionnalité, leur validité et leur fiabilité. C'est ce que nous allons aborder dans la section suivante.

TABLEAU 31 : SYNTHÈSE DES PRINCIPALES STATISTIQUES

Élément mesuré	Statistique
Connaissance de la RSE	29,1%
Application de la RSE	23,9%
Pratiques environnementales en progrès	24,1%
Pratiques sociales en progrès	47,3%
Pratiques sociétales en progrès	28,4%
Pratiques commerciales en progrès	25,9%
Création de valeur économique	entre 28,3% et 40% selon les dimensions de la RSE
Création de valeur sociale	entre 57% et 73,4% selon les dimensions de la RSE
Performance économique	entre 27,1% et 32,6% selon les critères
Performance non économique	entre 18,9% et 20,9% selon les critères

Section 3

Présentation et validation des outils de mesure du modèle conceptuel

Lors de notre revue de la littérature, nous avons fait état d'un certain nombre de variables pour composer notre modèle de recherche. Dans cette troisième section, nous souhaitons présenter et valider ces échelles de mesure.

Dans un premier temps, nous nous concentrons sur la présentation de chacune de ces mesures ainsi que leur spécification. Les mesures en question sont l'orientation entrepreneuriale, la logique entrepreneuriale, les pratiques durables, la proactivité envers les attentes des parties prenantes et la performance (économique et non économique) de la PME.

Nous nous attachons ensuite à observer les qualités psychométriques au travers de leurs éléments déterminants, à savoir la validité et la fiabilité. En amont, nous menons quelques analyses préliminaires pour vérifier la normalité et l'asymétrie de distribution et les niveaux d'adéquation (indice de KMO). Suite à ces premiers tests, des analyses factorielles exploratoires sont réalisées afin de faire émerger la structure factorielle des échelles et d'observer leur dimensionnalité. Leur fiabilité est ensuite étudiée grâce aux alphas de Cronbach.

Dans une dernière partie, nous nous attardons sur la méthodologie de l'analyse confirmatoire. Nous réalisons en premier lieu la présentation de la modélisation en équations structurelles et la justification de notre choix de la méthode des moindres carrés (PLS) pour le test de nos hypothèses. Puis, nous exposons la méthodologie d'analyse des équations structurelles et la méthode d'évaluation de la qualité du modèle pour l'approche PLS.

-
- 1. Présentation et spécification des échelles sélectionnées**
 - 2. Vérification de la validité et de la fiabilité des échelles : Analyses Factorielles Exploratoires**
 - 3. Méthodologie de l'analyse confirmatoire avec l'approche PLS**
-

1. Présentation et spécification des échelles sélectionnées

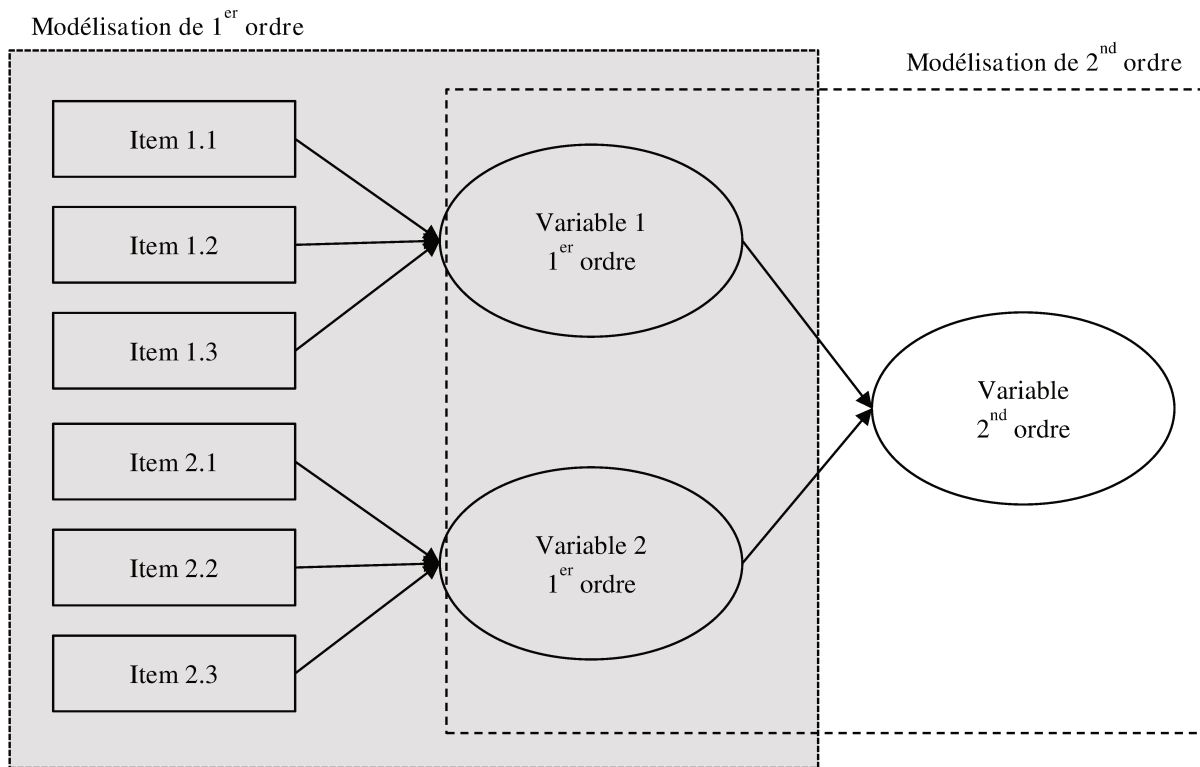
Les différentes mesures qui ont été mobilisées pour tester nos hypothèses sont des construits de type réflexif ou formatif (Bollen et Lennox, 1991). Leur spécification a été établie selon la procédure proposée par Jarvis et al. (2003) (Tableau 32). Cette précision est importante puisqu'elle implique une évaluation de la validité et de la fiabilité différente dans chacun des cas (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011). Jarvis et al. (2003) donnent une liste de critères permettant d'identifier les construits formatifs par opposition avec les construits réflexifs. L'évaluation de ces différents critères a été réalisée pour chacune des mesures que nous allons présenter. Le tableau résumant ces choix se trouve en Annexe 14. Les mesures du développement d'une logique entrepreneuriale durable comme celle du niveau d'engagement de pratiques durables de la PME et de la proactivité envers les attentes des parties prenantes ont été déclinées sur les quatre dimensions de la RSE, à savoir : environnementale, sociale (GRH), sociétale (implication locale) et commerciale (Commission européenne et Direction générale des entreprises, 2004).

TABLEAU 32 : CRITERES POUR LES SPECIFICATIONS FORMATIVES ADAPTES DE JARVIS ET AL. (2003)

Critère	Description	Modalité de réponse
Direction de la causalité	de la mesure vers le construit	Oui/Non/Peu clair
Items échangeables	l'élimination d'un item altérerait le sens du construit	Oui/Non/Peu clair
Covariance/corrélation entre les items	pas de raison d'attendre des corrélations entre les mesures	Oui/Non/Peu clair
Aspect nomologique	aspect nomologique des items	Oui/Non/Peu clair
Spécification choisie	conclusion sur la spécification	Formatif/Réflexif

Avant d'aller plus loin, il est important de rappeler que les construits peuvent présenter une structure hiérarchique. Il existe ainsi des construits de premier ordre et des construits de second ordre (Figure 34). Des étapes intermédiaires permettent alors d'évaluer les variables latentes qui alimentent successivement le construit final (Evrard, Pras et Roux, 2009, p. 410).

FIGURE 34 : ILLUSTRATION DES MODELISATIONS DE SECOND ORDRE (DE TYPE FORMATIF-FORMATIF)



Les éléments méthodologiques ainsi précisés, nous allons pouvoir présenter les échelles de mesure sélectionnées pour notre étude : l’orientation entrepreneuriale (1.1), la logique entrepreneuriale durable (1.2), les pratiques durables (1.3), la proactivité envers les attentes des parties prenantes (1.4) et la performance de la PME (1.5).

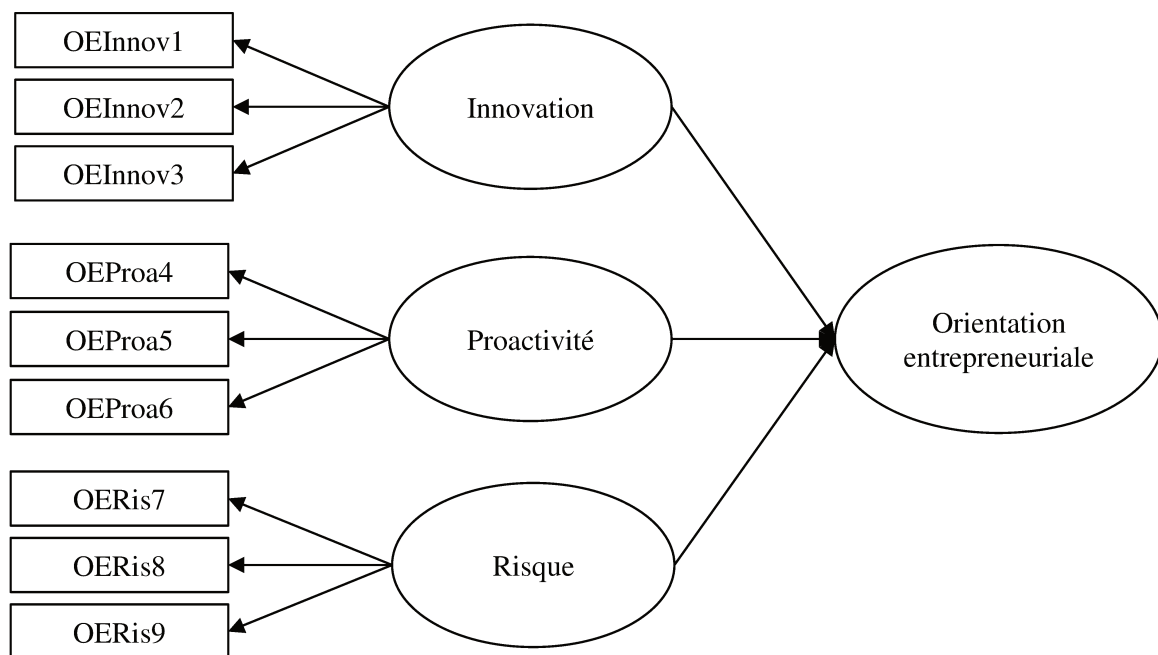
1.1. L’orientation entrepreneuriale

Le terme « orientation entrepreneuriale » a été inventé par Covin et Slevin (1989). L’orientation entrepreneuriale évalue la propension à entreprendre d’une entreprise. Cependant, l’échelle qui permet de la mesurer est bien plus ancienne, avec une première version de Miller (1983). Celle-ci a été validée et affinée plusieurs fois par divers auteurs (Avlonitis et Salavou, 2007 ; Cools et Van den, 2007 ; Voss, Voss et Moorman, 2005), notamment Covin et Slevin (1989) qui en ont fait l’adaptation la plus communément utilisée par les académiques (Anderson et al., 2015). Cette échelle mesure l’orientation entrepreneuriale au travers de trois dimensions : la propension à innover, la propension à

anticiper et la propension à prendre des risques²⁹ (Covin et Slevin, 1989 ; Miller, 1983). Dans l'étude d'origine, la factorisation de l'échelle était validée et présentait une très bonne fiabilité avec un alpha de Cronbach de 0,87.

Ce sont les neuf items proposés dans l'échelle de Miller/Covin et Slevin (1989) qui sont retenus. Cette échelle était à l'origine administrée sous la forme d'une échelle sémantique différentielle (positionnement entre deux propositions antagonistes). Ici, elle a été adaptée au format d'une échelle de Likert en cinq points pour faciliter la collecte de données. Pour chaque item, une affirmation est proposée allant de « *pas du tout d'accord* » à « *tout à fait d'accord* » (Tableau 33). Conformément aux recommandations de ses auteurs, **l'orientation entrepreneuriale a été modélisée comme un construit réflexif de premier ordre et formatif de second ordre** (Covin et Wales, 2012) (Figure 35).

FIGURE 35 : MODELISATION DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE



²⁹ Synthétisés en « Innovation », « Proactivité » et « Risque »

TABLEAU 33 : QUESTIONS ET CODE ITEM DES CONSTRUIITS DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

Construit	Item	Code item	
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE	Dans quelle mesure les affirmations suivantes correspondent-elles à la réalité de votre entreprise ?		
	Propension à innover (Innovation)	En général, mon entreprise met l'accent sur la recherche et le développement, la maîtrise technologique et l'innovation plutôt que sur la commercialisation de produits et de services qui ont déjà fait leurs preuves	OEInnov1
		Dans les trois dernières années (ou depuis sa création), mon entreprise a lancé plusieurs nouvelles gammes de produits ou de services	OEInnov2
		Dans les trois dernières années (ou depuis sa création), mon entreprise a apporté des modifications assez radicales à ses produits ou ses services existants	OEInnov3
	Propension à anticiper (Proactivité)	En général, mon entreprise entreprend des actions auxquelles ses concurrents réagissent	OEProa4
		Mon entreprise est souvent la première à s'engager dans l'innovation (nouveaux produits ou services, nouvelles techniques de vente, nouvelles méthodes de production, etc.)	OEProa5
		En général, mon entreprise adopte une attitude très compétitive visant à se défaire de la concurrence	OEProa6
	Propension à prendre des risques (Prise de risque)	Mon entreprise a une forte attirance pour les projets à haut risque, susceptibles de générer une forte rentabilité	OERis7
		Compte tenu de la nature de son environnement, mon entreprise considère que pour atteindre ses objectifs, plutôt que des actions prudentes et progressives, des actions audacieuses et de grande ampleur sont nécessaires	OERis8
Face à une situation incertaine, plutôt que d'attendre et de voir, mon entreprise préfère généralement adopter une attitude résolue et offensive afin de maximiser ses chances de saisir des opportunités		OERis9	

1.2. La logiques entrepreneuriales durables

Afin de mesurer la logique entrepreneuriale durable, un construit a été développé. Il se base sur les considérations fondamentales de l'entrepreneuriat, à savoir la recherche d'opportunités, la création de valeur et l'innovation. Ces éléments sont étayés par l'analyse de la littérature en entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005) et en entrepreneuriat durable (Berger-Douce, 2011 ; Bon et Van Der Yeught, 2015 ; Jenkins, 2009 ; Klewitz et Hansen, 2014). Ces trois arguments permettent d'apprécier les motifs d'engagement individuels dans la RSE qui reflètent une démarche entrepreneuriale. Ils ont été complétés par la création de valeur sociale, argument ressortant de l'étude qualitative exploratoire. Ainsi, la logique entrepreneuriale durable des entreprises répondantes a été évaluée par quatre items : la saisie

d'opportunités, la création de valeur économique, la création de valeur sociale et l'innovation, tous mesurés par une échelle de Likert en cinq points. **Cette échelle a été administrée séparément pour chaque dimension de la RSE (environnementale, sociale, sociétale et commerciale) (Tableau 34). Les construits ont été modélisés avec une spécification de type réflexif (Figure 36).**

FIGURE 36 : EXEMPLE DE LA MODELISATION DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE ENVIRONNEMENTALE

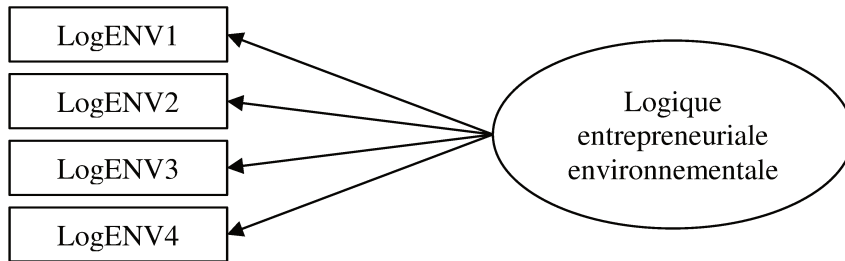


TABLEAU 34 : QUESTIONS ET CODE ITEM DES CONSTRUITS DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE

Construit	Item	Code item
Environnementale	<i>Vous avez engagé ces actions relatives à l'environnement parce que vous avez considéré qu'elles...</i>	
	permettraient de saisir des opportunités d'affaires c'est-à-dire de satisfaire des besoins du marché de façon rentable pour votre entreprise	LogENV1
	seraient une source de revenus intéressante pour l'entreprise	LogENV2
	contribueraient à l'intérêt général / collectif	LogENV3
	permettraient d'innover c'est-à-dire de proposer de nouveaux produits ou services, de développer de nouveaux marchés, ou de mettre en place de nouvelles méthodes de production, de transport ou d'organisation	LogENV4
Sociale	<i>Vous avez engagé ces actions en lien avec la gestion des ressources humaines parce que vous avez considéré qu'elles...</i>	
	permettraient de saisir des opportunités d'affaires c'est-à-dire de satisfaire des besoins du marché de façon rentable pour votre entreprise	LogGRH1
	seraient une source de revenus intéressante pour l'entreprise	LogGRH2
	contribueraient à l'intérêt général / collectif	LogGRH3
	permettraient d'innover c'est-à-dire de proposer de nouveaux produits ou services, de développer de nouveaux marchés, ou de mettre en place de nouvelles méthodes de production, de transport ou d'organisation	LogGRH4
Sociétale	<i>Vous avez engagé ces actions en lien avec le territoire parce que vous avez considéré qu'elles...</i>	
	permettraient de saisir des opportunités d'affaires c'est-à-dire de satisfaire des besoins du marché de façon rentable pour votre entreprise	LogLOC1
	seraient une source de revenus intéressante pour l'entreprise	LogLOC2
	contribueraient à l'intérêt général / collectif	LogLOC3
	permettraient d'innover c'est-à-dire de proposer de nouveaux produits ou services, de développer de nouveaux marchés, ou de mettre en place de nouvelles méthodes de production, de transport ou d'organisation	LogLOC4
Commerciale	<i>Vous avez engagé ces actions commerciales parce que vous avez considéré qu'elles...</i>	
	permettraient de saisir des opportunités d'affaires c'est-à-dire de satisfaire des besoins du marché de façon rentable pour votre entreprise	LogCOM1
	seraient une source de revenus intéressante pour l'entreprise	LogCOM2
	contribueraient à l'intérêt général / collectif	LogCOM3
	permettraient d'innover c'est-à-dire de proposer de nouveaux produits ou services, de développer de nouveaux marchés, ou de mettre en place de nouvelles méthodes de production, de transport ou d'organisation	LogCOM4

LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE

1.3. Le niveau d'engagement de pratiques durables

Il existe de nombreuses échelles permettant d'évaluer la diversité et l'importance des pratiques mises en place dans les entreprises (Courrent, Chassé et Omri, 2016 ; Mahoney et Thorne, 2005 ; Mishra et Suar, 2010 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007 ; Russo et Tencati, 2009 ; Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2013 ; Turker, 2009). Cependant, plusieurs de ces échelles ne sont pas adaptées aux PME. D'autres présentent un niveau de détail trop important risquant d'alourdir très fortement l'enquête. De plus, la plupart de ces échelles ne permettent pas d'identifier si la pratique n'est réalisée que ponctuellement ou si elle s'inscrit dans une logique d'amélioration continue.

Pour cette enquête, **les échelles qui permettront d'évaluer le niveau d'engagement de pratiques durables ont été construites à partir des quatre dimensions de la RSE présentées dans le rapport de la Communauté Européenne (2004)**. Ce découpage permet de présenter les différentes facettes du développement durable. Pour rappel, le découpage est le suivant : environnement, social (GRH), sociétal (implication dans la localité), commercial. Chacune de ces dimensions héberge un certain nombre de pratiques (entre trois et cinq) issues d'une combinaison entre le rapport de la Communauté Européenne (2004) et l'ISO 26000 (2010). Ces items ont été réduits au nombre minimum tout en restant le plus couvrant possible dans le traitement des bonnes pratiques. **Dans la formulation des questions, la démarche de progrès a été soulignée**. En effet, la volonté de faire ressortir l'aspect de l'amélioration continue des pratiques permet de pallier l'effet d'une mise en place unique et ponctuelle d'une bonne pratique. Ici, l'entreprise en répondant positivement aux items proposés s'inscrit dans une démarche à plus ou moins long terme avec une mise en place d'actions qui ont pour but de s'inscrire dans le temps.

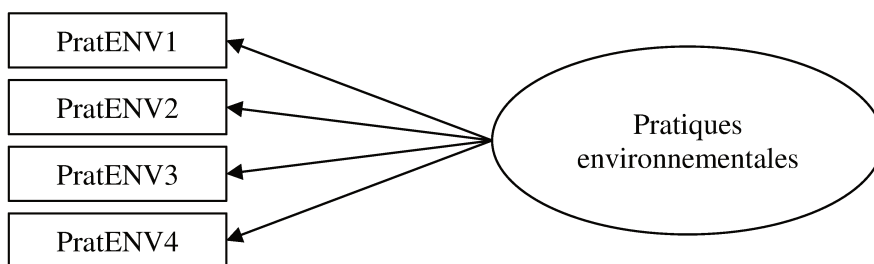
Les répondants sont invités à se prononcer sur la mise en place de nouvelles actions ou le développement d'actions déjà existantes et ce depuis les trois dernières années (échelle d'intervalles allant de « pas vraiment » à « très fortement ») (Tableau 35). Chaque affirmation représente un item et **les construits ont été développés avec une spécification réflexive** (Figure 37).

TABLEAU 35 : QUESTIONS ET CODE ITEM DES CONSTRUIITS DES PRATIQUES DURABLES

Construit	Item	Code item
Environnementale	Au cours des 3 dernières années, votre entreprise a-t-elle mis en place <i>de nouvelles actions ou développé les actions déjà existantes...</i>	
	pour améliorer l'efficacité de ses consommations de matières, de fournitures, d'énergie, d'eau, dans la production et le transport ?	PratENV1
	pour utiliser davantage de ressources renouvelables dans la production et le transport ?	PratENV2
	pour générer moins de déchets et/ou mieux les recycler ?	PratENV3
	pour produire des biens ou des services dont l'utilisation est moins polluante, qui durent plus longtemps, qui sont recyclables en fin de vie ?	PratENV4
Sociale	Au cours des 3 dernières années, votre entreprise a-t-elle mis en place <i>de nouvelles actions ou développé les actions déjà existantes...</i>	
	pour améliorer sa politique d'emploi du point de vue de l'égalité des chances et de traitement entre les salariés (par exemple : diversité dans le recrutement et l'évolution de carrière)	PratGRH1
	pour améliorer les conditions de travail (organisation du travail, adaptation des postes, conciliation vie professionnelle – vie privée, etc.)	PratGRH2
	pour faciliter la circulation/l'échange de l'information entre les salariés et la direction	PratGRH3
	pour améliorer la prise en compte des questions de santé et sécurité au travail (matériel, sensibilisation, formations)	PratGRH4
	pour améliorer les compétences et l'employabilité des salariés (formation, évolution de carrière, etc.)	PratGRH5
Sociétale	Au cours des 3 dernières années, votre entreprise a-t-elle mis en place <i>de nouvelles actions ou développé les actions déjà existantes...</i>	
	pour privilégier les approvisionnements auprès de fournisseurs locaux	PratLOC1
	pour soutenir l'emploi et l'employabilité sur son territoire par ses choix stratégiques et opérationnels (accueil de stagiaires, recherche d'un savoir-faire local, etc.)	PratLOC2
	pour soutenir les activités d'associations ou d'organismes publics à caractère social, caritatif, culturels, sportifs ou d'enseignement (mécénat, bénévolat, prêt de locaux, tarifs préférentiels, etc.) et favoriser l'implication de vos salariés dans ces structures	PratLOC3
Commerciale	Au cours des 3 dernières années, votre entreprise a-t-elle mis en place <i>de nouvelles actions ou développé les actions déjà existantes...</i>	
	fournir aux clients des informations sur l'utilisation de vos produits et de vos services (notice avec schéma, précautions d'usage, maintenance, etc.) et sur les conditions commerciales	PratCOM1
	adapter son offre pour les clients en difficulté (ex : facilité de paiement)	PratCOM2
	intégrer des exigences environnementales dans vos décisions d'achat et l'évaluation de vos fournisseurs	PratCOM3
	intégrer des exigences en matière de gestion des ressources humaines dans vos décisions d'achat et l'évaluation de vos fournisseurs	PratCOM4

PRATIQUES DURABLES

FIGURE 37 : EXEMPLE DE LA MODELISATION DES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES



1.4. La proactivité envers les attentes des parties prenantes

La proactivité et la réactivité sont des concepts qui ont de nombreuses fois été abordés dans la littérature (Carroll, 1979). **La proactivité est d'autant plus importante qu'elle est commune à la RSE et au concept d'entrepreneuriat.** Bien que le concept de proactivité en RSE soit abordé fréquemment, il est malheureusement observé en général du point de vue uniquement environnemental (Alt, Diez-de-Castro, & Lloréns-Montes, 2015; Ateş, Bloemhof, van Raaij, & Wynstra, 2012; Pinzone, Lettieri, & Masella, 2015) ou social – social responsiveness (Barraquier, 2014 ; Carroll, 1979 ; Jones, 1995 ; McWilliams et Siegel, 2001 ; Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003).

Nous l'avons vu, la proactivité RSE peut être envisagée sous l'angle des parties prenantes. En effet, la théorie des parties prenantes étant un élément fondateur de la RSE, nous accordons une grande importance à leur considération. Nous nous sommes basés sur l'échelle développée par Chang (2015) qui évalue la proactivité RSE en opposition à la réactivité RSE. Dans son échelle, Chang (2015) mesurait l'influence d'une organisation responsable sur la mise en place de pratiques et l'effet médiateur de la proactivité ou de la réactivité. Nous n'avons conservé que la partie de l'échelle mettant en scène la proactivité et la réactivité envers les attentes des parties prenantes. En effet, la théorie des parties prenantes est fortement présente en RSE et d'autant plus pour les PME, qui sont des entreprises à taille humaine. Ainsi, la proactivité en lien avec celles-ci est un élément essentiel à prendre en considération.

Cet item se présente sous la forme d'une échelle sémantique différentielle opposant la réponse aux attentes des parties prenantes (réactivité) à l'anticipation des attentes des parties prenantes (proactivité). Cette proactivité a été mesurée pour chaque dimension définie de la RSE sur cinq points s'étalant de « uniquement pour répondre aux attentes des parties prenantes » à « uniquement pour les anticiper » (Tableau 36).

TABLEAU 36 : QUESTIONS ET CODE ITEM DES CONSTRUITS DE LA PROACTIVITE VIS-A-VIS DES PARTIES PRENANTES

Construit	Item	Code item	
PROACTIVITÉ ENVERS LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES	Environnementale	Nous souhaiterions savoir maintenant si ces actions environnementales ont été engagées pour répondre aux attentes exprimées par les parties prenantes de votre entreprise (clients, fournisseurs, salariés, financeurs, etc.) ou pour anticiper ces attentes ainsi que l'évolution de la réglementation.	ProactENV
	Sociale	Nous souhaiterions savoir maintenant si ces actions de gestion des ressources humaines ont été engagées pour répondre aux attentes exprimées par les parties prenantes de votre entreprise (clients, fournisseurs, salariés, financeurs, etc.) ou pour anticiper ces attentes ainsi que l'évolution de la réglementation.	ProactGRH
	Sociétale	Nous souhaiterions savoir maintenant si ces actions en lien avec le territoire ont été engagées pour répondre aux attentes exprimées par les parties prenantes de votre entreprise (clients, fournisseurs, salariés, financeurs, etc.) ou pour anticiper ces attentes ainsi que l'évolution de la réglementation.	ProactLOC
	Commerciale	Nous souhaiterions savoir maintenant si ces actions en lien avec les pratiques commerciales ont été engagées pour répondre aux attentes exprimées par les parties prenantes de votre entreprise (clients, fournisseurs, salariés, financeurs, etc.) ou pour anticiper ces attentes ainsi que l'évolution de la réglementation.	ProactCOM

1.5. La performance de l'entreprise

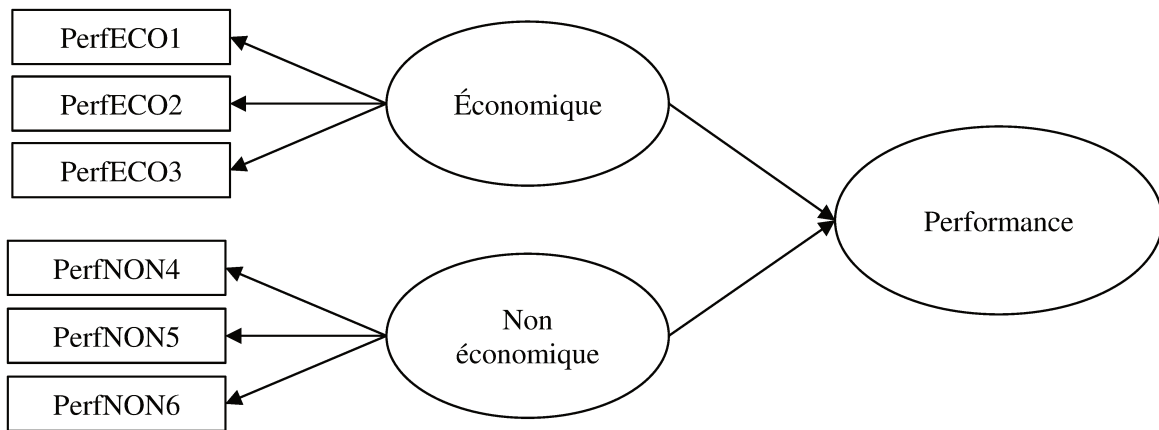
Il a été montré dans plusieurs études qu'une corrélation forte existe entre les mesures objectives de la performance, qui sont difficilement accessibles pour des PME, et les mesures subjectives qui elles leurs sont plus accessibles (Dess et Robinson, 1984 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986). La mesure de la performance que nous avons retenue se base sur l'atteinte des objectifs en matière économique (volume d'affaires, profit, équilibre de la trésorerie) et non économique (satisfaction des clients, image et réputation, motivation des salariés) au cours de la dernière année. Cette formulation relative assure également la comparabilité entre les répondants dont la taille des structures et les secteurs d'activité sont très différents.

Chacune des deux composantes de la performance de la PME regroupe trois items évalués sur une échelle de réponse en 5 points (de « très inférieurs à nos objectifs » à « très supérieurs à nos objectifs ») (Tableau 37). D'après les résultats des analyses factorielles exploratoires et des critères de spécification des construits récapitulés par Jarvis et al. (2003), **la performance de la PME a été modélisée sous la forme d'un construit de second ordre réflexif au premier et formatif au second** (Figure 38).

TABLEAU 37 : QUESTIONS ET CODE ITEM DES CONSTRUI TS DE LA PERFORMANCE

Construit	Item	Code item	
PERFORMANCE	Actuellement, par rapport aux critères suivants, les résultats de l'entreprise sont (sur la base de votre dernière année fiscale)...		
	Économique	Chiffre d'affaires (ventes)	PerfECO1
		Profits	PerfECO2
		Trésorerie	PerfECO3
	Non économique	Satisfaction des clients (%)	PerfNON4
		Réputation et image	PerfNON5
Motivation des salariés		PerfNON6	

FIGURE 38 : MODELISATION DE LA PERFORMANCE



Conclusion :

Cette partie nous a permis de justifier nos choix dans les échelles sélectionnées et de présenter leur voie d'évaluation. Nous avons également précisé la spécification utilisée pour chacune d'entre elles. Toutes les informations sont synthétisées dans le Tableau 38.

TABLEAU 38 : SYNTHÈSE DES ÉCHELLES DE MESURE ET SPÉCIFICATION

Variable	Dimension	Item	Spécification	Auteurs
Échelle issue de la littérature				
Orientation entrepreneuriale	Propension à innover	3	Réflexif - Formatif	(Covin et Slevin, 1989)
	Propension à anticiper	3		
	Propension à prendre des risques	3		
Pratiques durables	Environnementale	4	Réflexif	(Commission européenne et Direction générale des entreprises, 2004 ; ISO 26000, 2010)
	Sociale	5		
	Sociétale	3		
	Commerciale	4		
	Proactivité envers les attentes des parties prenantes	4	-	(Chang, 2015)
Performance	Économique	3	Réflexif - Formatif	(Dess et Robinson, 1984 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986)
	Non économique	3		
Indicateur de mesure original				
Logique entrepreneuriale durable	Environnementale	4	Réflexif	
	Sociale	4		
	Sociétale	4		
	Commerciale	4		

2. Vérification de la validité et de la fiabilité des échelles : Analyses Factorielles Exploratoires

Afin de valider nos échelles, il est essentiel de passer par l'étape de l'analyse factorielle exploratoire (AFE). Cette étape arrive dans les débuts des analyses pour renforcer les variables. L'AFE permet de trouver le plus petit nombre de facteurs requis pour expliquer une variable (Reio et Shuck, 2015). Elle met ainsi en évidence les différentes dimensions d'une variable (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012).

Avant de procéder à l'AFE à proprement parler, il est recommandé de réaliser un certain nombre d'analyses descriptives préliminaires afin d'évaluer la variabilité et les écarts à la normalité des items (2.1). Ce n'est qu'à la suite de ces analyses préliminaires que nous

pourrons évaluer la validité des mesures grâce à une analyse en composante principale (ACP) et leur fiabilité, via l'alpha de Cronbach (2.2).

2.1. Analyse de pré-factorisation

La tendance centrale permet d'utiliser une valeur qui sera considérée comme représentative et permettra de résumer l'ensemble des observations. La moyenne est le plus souvent utilisée comme tendance centrale (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012). La dispersion quant à elle permet de rendre compte de la variabilité des réponses. Elle pourra être mise en avant grâce à l'étendue, la variance, l'écart type ou encore le coefficient de variation (Field, 2014). C'est grâce à ce coefficient de variation (=écart-type/moyenne, exprimé en pourcentage) que les items présentant une trop faible variabilité peuvent être détectés. En effet, une mesure trop constante ne discrimine pas les positions des répondants et participe mal à l'explication d'un comportement ou d'un phénomène. Pour qu'une échelle en cinq points soit discriminante, un **coefficient de variation d'au moins 25 % est attendu** (Iacobucci et Churchill, 2015). Par ailleurs, la normalité de distribution est une condition pour bon nombre des tests statistiques. Elle s'évalue par l'intermédiaire des coefficients de symétrie (skewness) et d'aplatissement (kurtosis) (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012). La distribution peut aussi être étudiée au travers du **coefficient d'asymétrie qui devra être inférieur à 3**, et le **coefficient d'aplatissement inférieur à 8** (Roussel, 2002). Pour plus de finesse et de rigueur, d'autres auteurs s'accordent sur 1 pour le coefficient d'asymétrie et 1,5 pour le coefficient d'aplatissement (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012). Afin d'estimer les écarts à la normalité des items, nous nous sommes intéressés aux ratios de vérification de leur distribution. Ces ratios sont calculés comme le coefficient d'asymétrie et l'erreur standard qui lui est associée, même manœuvre pour vérifier l'aplatissement (Field, 2014). Dans l'idéal, ces ratios ne devraient pas dépasser 3, mais un seuil de 5 est toléré.

Le Tableau 39 suivant présente les statistiques descriptives des items. Au regard de ce tableau, nous pouvons observer **que la quasi-totalité des items disposent une bonne variation, supérieure aux 25 % requis**. En revanche, la distribution de certains a des écarts notables à la normalité au vu de leurs ratios de vérifications. Ces écarts ne présenteront pas de contrariétés pour la suite des analyses étant donné que nous utiliserons une modélisation PLS pour nos équations structurelles, les défauts de normalité n'ayant, dans ce contexte, pas d'influence sur les résultats (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011).

TABLEAU 39 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES ITEMS, COEFFICIENT DE VARIATION, ET RATIOS DE VERIFICATION DE LA NORMALITE

	N	Min	Max	Moy	Écart type	Coeff. de Variation	Skewness		Kurtosis	
							Stat.	Ratio de vérif.	Stat.	Ratio de vérif.
OEInnov1	402	1	5	3,204	1,191	37%	-0,355	2,919	-0,909	3,743
OEInnov2	402	1	5	3,209	1,242	39%	-0,449	3,691	-0,936	3,856
OEInnov3	402	1	5	3,114	1,240	40%	-0,274	2,249	-1,087	4,476
OEProa4	402	1	5	3,077	1,191	39%	-0,256	2,106	-0,903	3,716
OEProa5	402	1	5	2,988	1,193	40%	-0,135	1,111	-0,997	4,107
OEProa6	402	1	5	3,391	1,105	33%	-0,607	4,985	-0,388	1,599
OERis7	402	1	5	2,689	1,256	47%	0,117	0,965	-1,205	4,964
OERis8	402	1	5	3,000	1,152	38%	-0,256	2,102	-0,946	3,895
OERis9	402	1	5	3,413	1,120	33%	-0,705	5,796	-0,300	1,236
LogENV1	402	1	5	2,682	1,419	53%	0,139	1,140	-1,410	5,805
LogENV2	402	1	5	2,333	1,392	60%	0,542	4,454	-1,171	4,823
LogENV3	402	1	5	3,552	1,422	40%	-0,754	6,195	-0,809	3,330
LogENV4	402	1	5	2,806	1,479	53%	0,012	0,098	-1,493	6,148
LogGRH1	402	1	5	2,861	1,423	50%	-0,055	0,454	-1,412	5,815
LogGRH2	402	1	5	2,565	1,361	53%	0,233	1,913	-1,326	5,460
LogGRH3	402	1	5	3,721	1,199	32%	-1,088	8,942	0,332	1,368
LogGRH4	402	1	5	3,015	1,421	47%	-0,236	1,939	-1,364	5,616
LogLOC1	402	1	5	2,619	1,385	53%	0,184	1,512	-1,359	5,597
LogLOC2	402	1	5	2,540	1,367	54%	0,290	2,379	-1,277	5,257
LogLOC3	402	1	5	3,391	1,358	40%	-0,590	4,846	-0,895	3,686
LogLOC4	402	1	5	2,833	1,400	49%	-0,068	0,557	-1,422	5,856
LogCOM1	402	1	5	3,042	1,379	45%	-0,277	2,276	-1,274	5,247
LogCOM2	402	1	5	2,853	1,357	48%	-0,057	0,467	-1,307	5,381
LogCOM3	402	1	5	3,321	1,300	39%	-0,530	4,355	-0,891	3,669
LogCOM4	402	1	5	3,129	1,349	43%	-0,396	3,256	-1,131	4,658
PratENV1	402	1	5	2,704	1,233	46%	0,017	0,142	-1,051	4,329
PratENV2	402	1	5	2,154	1,211	56%	0,624	5,123	-0,750	3,090
PratENV3	402	1	5	3,132	1,243	40%	-0,408	3,354	-0,880	3,624
PratENV4	402	1	5	2,495	1,299	52%	0,217	1,782	-1,204	4,957
PratGRH1	402	1	5	2,888	1,331	46%	-0,138	1,136	-1,198	4,933
PratGRH2	402	1	5	3,343	1,155	35%	-0,659	5,415	-0,376	1,549
PratGRH3	402	1	5	3,264	1,194	37%	-0,600	4,929	-0,593	2,440
PratGRH4	402	1	5	3,453	1,166	34%	-0,781	6,414	-0,190	0,783
PratGRH5	402	1	5	3,281	1,183	36%	-0,604	4,964	-0,488	2,010

PratLOC1	402	1	5	2,619	1,408	54%	0,180	1,480	-1,381	5,687
PratLOC2	402	1	5	2,871	1,405	49%	-0,100	0,818	-1,337	5,504
PratLOC3	402	1	5	2,368	1,307	55%	0,391	3,213	-1,143	4,709
PratCOM1	402	1	5	2,828	1,341	47%	-0,064	0,526	-1,239	5,102
PratCOM2	402	1	5	2,545	1,330	52%	0,187	1,540	-1,240	5,105
PratCOM3	402	1	5	2,704	1,273	47%	0,044	0,364	-1,149	4,731
PratCOM4	402	1	5	2,493	1,262	51%	0,230	1,891	-1,122	4,620
ProactENV	402	1	5	3,210	1,134	35%	-0,320	2,623	-0,505	2,078
ProactGRH	402	1	5	3,200	1,079	34%	-0,270	2,213	-0,388	1,597
ProactLOC	402	1	5	3,090	1,069	35%	-0,005	0,041	-0,477	1,963
ProactCOM	402	1	5	3,080	1,077	35%	-0,097	0,795	-0,433	1,782
PerfECO1	402	1	5	2,983	0,816	27%	-0,079	0,647	0,688	2,834
PerfECO2	402	1	5	2,896	0,850	29%	-0,240	1,972	0,056	0,232
PerfECO3	402	1	5	2,940	0,800	27%	-0,215	1,769	0,774	3,188
PerfNON4	402	1	5	3,326	0,724	22%	0,327	2,683	1,082	4,454
PerfNON5	402	1	5	3,316	0,800	24%	0,425	3,489	0,564	2,322
PerfNON6	402	1	5	3,137	0,817	26%	0,102	0,839	0,554	2,283

Statistiques et ratios ayant dépassé le premier seuil fixé

Statistiques et ratios ayant dépassé le second seuil fixé

À l'exception des pratiques durables qui présentent une proximité nomologique³⁰ certaine, les différentes mesures ont été factorisées séparément. Ainsi, **7 AFE ont été conduites** (Orientation Entrepreneuriale – 9 items, logique entrepreneuriale « environnementale » – 4 items, logique entrepreneuriale « sociale » – 4 items, logique entrepreneuriale « sociétale » – 4 items, logique entrepreneuriale « commerciale » – 4 items, pratiques durables – 16 items et performance – 6 items).

Avant la factorisation, il est nécessaire de procéder à la vérification de la factorisabilité des données. Le test d'adéquation aux données de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) a été utilisé dans ce sens. Cet outil permet de vérifier la corrélation entre les items de l'échelle et vérifie ainsi sa cohérence. Une valeur de KMO supérieure à 0,70 est attendue pour pouvoir factoriser les données (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012). Le test de sphéricité de Bartlett est un bon outil pour déterminer si les composantes sont indépendantes d'un facteur aléatoire. Ainsi, ce test se base sur une hypothèse nulle selon laquelle les variables sont indépendantes. Cette

³⁰ « Une variable nomologique est associée avec la quantité, le poids ou l'importance d'une catégorie d'informations créée nomologiquement, c'est-à-dire dans l'esprit en utilisant ses processus de prise de décision » (Brugha, 2000, pp. 631)

hypothèse devra être infirmée pour permettre la factorisation (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012). Les KMO, test de Bartlett et test de Khi-deux sont présentés dans le Tableau 40 ci-dessous. Grâce à ces tests, **la factorisation de toutes les variables est confirmée avec des KMO tous supérieurs à 0,70 et des sphéricités de Bartlett significatives ($p < 0,000$).**

TABLEAU 40 : RESULTATS DES KMO ET DE LA SPHERICITE DE BARTLETT

	KMO	Khi-deux approximé	Sphéricité de Bartlett	
			ddl	Signification
Orientation entrepreneuriale	0,866	1038,309	36	0,000
Logique entrepreneuriale environnementale	0,733	408,950	6	0,000
Logique entrepreneuriale sociale	0,707	502,670	6	0,000
Logique entrepreneuriale sociétale	0,763	684,172	6	0,000
Logique entrepreneuriale commerciale	0,792	775,799	6	0,000
Pratiques durables	0,867	2895,028	120	0,000
Performance	0,734	834,328	15	0,000

2.2. Validité et fiabilité des données

Les AFE que nous avons employées sont des analyses en composantes principales (ACP). Ces analyses s'appliquent « *sur des échelles métriques d'intervalle ou de rapport, une logique, une structure sous-jacente aux données collectées. Si une telle structure existe, l'identifier simplifie l'information brute contenue dans une base de données* » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 246). Elles ont été réalisées avec le logiciel SPSS version 25 (IBM Corp, 2017). La factorisation est suivie d'une **orthogonalisation Varimax** dans le but de forcer les facteurs à se ranger sur une composante (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012). Afin de mener l'AFE, l'étude doit témoigner d'un minimum de 5 répondants par items (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012). Les AFE étant menées de manière séparée, nos 402 répondants sont largement suffisants pour couvrir les items concernés par la factorisation.

Pour vérifier la validité convergente des construits, trois éléments sont à considérer : les communalités, les contributions factorielles (loadings) et la variance totale expliquée (Average Variance Extracted – AVE) (Gaskin, 2017a). Les communalités représentent la part de l'information des items expliquée par les composantes extraites (Gavard-Perret et al., 2012). Ces communalités devraient dépasser 0,40 pour les échantillons supérieurs à 200 observations (Gaskin, 2017a). Gavard-Perret et al. (2012) tranchent pour un

seuil plus exigeant de 0,50. Dans un second temps, il est important de s'assurer que la variance totale expliquée d'au moins 50 % (Gavard-Perret et al., 2012). Finalement, les loadings doivent dépasser les 0,70. Il est important de noter que dans des contextes exploratoires ce seuil est abaissé à 0,60.

L'analyse factorielle permet également de mettre en évidence la dimensionnalité du construit. Dans le cas où plusieurs dimensions sous-jacentes sont attendues ou identifiées, l'examen des cross-loadings permet d'attribuer à chaque item la composante principale à laquelle il contribue le plus (Gaskin, 2017a).

Enfin, la fiabilité devra être évaluée. Celle-ci est mesurée par l'alpha de Cronbach et permet d'évaluer si le construit mesure bien ce qu'il est censé mesurer (Evrard, Pras et Roux, 2009) et si les items qui le composent mesurent bien la même chose. L'alpha de Cronbach est une valeur qui tend vers 1. Plus cette valeur se rapproche de 1, plus les items analysés mesureront la même chose (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012). Un seuil de 0,60 est établi pour les recherches exploratoires (Nunnally, 1978). Les différents critères de validité et de fiabilité sont résumés dans le Tableau 41.

TABLEAU 41 : CRITERE DE VALIDITE ET DE FIABILITE DES ECHELLES POUR L'AFE

	Critère de validité	Seuil demandé
Validité du construit	Communalités	≥ 0,40
	Contribution factorielle / loadings	≥ 0,70 (≥ 0,60 accepté)
	Variance totale expliquée (AVE)	≥ 50%
Fiabilité	Alpha de Cronbach	≥ 0,60

Maintenant que les seuils de validité et de fiabilité ont été définis, nous allons procéder à la vérification des mesures opérationnalisées dans cette étude. Nous commencerons avec l'orientation entrepreneuriale (2.2.1), puis les logiques entrepreneuriales durables (2.2.2), les pratiques durables (2.2.3) et finalement la performance de la PME (2.2.4).

2.2.1. L'orientation entrepreneuriale

L'examen des communalités des items de l'orientation entrepreneuriale montrent des valeurs toutes inférieures au seuil de 0,50 à l'exception de OEInnov3 (Tableau 42). Au regard de ce premier test, il nous faudra donc surveiller le comportement des items lors de la factorisation. Nous décidons de conserver tous les items et d'observer les résultats suivants.

TABLEAU 42 : QUALITE DE REPRESENTATION DES ITEMS DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

	Extraction		Extraction		Extraction
OEInnov1	0,303	OEProa4	0,385	OERis7	0,472
OEInnov2	0,431	OEProa5	0,484	OERis8	0,476
OEInnov3	0,503	OEProa6	0,395	OERis9	0,447

La matrice des composantes issue de la factorisation de l'orientation entrepreneuriale fait ressortir une seule composante qui explique 43,29 % de la variance totale. En plus d'expliquer une variance totale inférieure à 50 %, la factorisation de l'orientation entrepreneuriale en une seule composante (Tableau 43) ne corrobore pas les recherches précédentes qui articulent habituellement l'orientation entrepreneuriale autour de ses trois dimensions. Afin d'augmenter les communalités et la variance totale expliquée, nous forçons la factorisation en trois composantes (Gaskin, 2017a).

TABLEAU 43 : MATRICE DES COMPOSANTES APRES ROTATION DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

	Composante ^a
	1
OEInnov1	0,550
OEInnov2	0,657
OEInnov3	0,709
OEProa4	0,620
OEProa5	0,695
OEProa6	0,628
OERis7	0,687
OERis8	0,690
OERis9	0,669

^a Seules les valeurs au-dessus de 0,30 sont reportées

Lorsque nous imposons l'extraction de trois composantes (Tableau 44), nous obtenons une variance expliquée bien supérieure au résultat précédent (63,67 %). De plus, les trois dimensions, bien qu'imposées arbitrairement, se distinguent assez nettement. Ainsi, il est possible de retrouver les dimensions de la propension à innover, de la propension à anticiper et de la propension à prendre des risques. Dans la structure factorielle apparaissent néanmoins quelques cross-loadings importants. Lorsque ces cross-loadings présentent, en valeur absolue, une différence de valeur inférieure à 0,20, l'item considéré est dit « transversal », car il contribue significativement à plusieurs composantes (Gaskin, 2016). Cependant, dans la

situation obtenue, les items OEInnov1 et OEProa5 sont transversaux. Il sera donc primordial de confirmer cette structure factorielle lors de la modélisation en équation structurelle qui va suivre. En outre, tous les items présentent un loading principal supérieur au seuil toléré de 0,60, à l'exception des items OEInnov1 et OEProa5. En termes de validité, ces deux items restent ainsi à surveiller pour la suite des analyses.

En cohérence avec les critères que nous nous sommes imposés, **l'échelle de l'orientation entrepreneuriale est fiable** grâce à des alphas de Cronbach compris entre 0,666 et 0,734.

TABLEAU 44 : STRUCTURE FACTORIELLE FINALE APRES ROTATION DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE, EXTRACTIONS ET ALPHAS DE CRONBACH

	Variable	Item	Composante ^a			Extraction	<i>α</i> de Cronbach
			1	2	3		
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE	Innovation	OEInnov1	0,485		0,556	0,557	0,666
		OEInnov2			0,770	0,688	
		OEInnov3			0,770	0,719	
	Proactivité	OEProa4		0,755	0,330	0,680	0,680
		OEProa5	0,384	0,518	0,308	0,511	
		OEProa6		0,765		0,672	
	Prise de risques	OERis7		0,775		0,668	0,734
		OERis8		0,785		0,680	
		OERis9		0,627	0,386	0,555	
% de variance expliquée			23,72%	20,12%	19,83%	63,67%	

^a Seules les valeurs au-dessus de 0,30 sont reportées

2.2.2. La logique entrepreneuriale durable

Les logiques entrepreneuriales durables étant dans les différentes dimensions de la RSE ont fait l'objet de factorisations distinctes car elles sont associées à l'engagement de pratiques différentes. Leurs résultats sont néanmoins rassemblés dans le même tableau (Tableau 45).

Les communalités des différentes variables sont toutes supérieures au seuil minimum de 0,50 à l'exception de l'item LogGRH3 (création de valeur sociale à l'origine des pratiques sociales) qui présente une communalité de seulement 0,380. Son appartenance à la structure factorielle reste donc à confirmer lors de la modélisation. **L'unidimensionnalité est claire pour les quatre construits** : tous les items s'agglomèrent autour d'une seule composante qui permet d'extraire des variances totales suffisantes (au minimum 58,58 %). De plus, tous les

loadings sont supérieurs au seuil attendu des 0,70, preuve d'une **très bonne validité convergente**. Pour finir, nous sommes en mesure de confirmer la fiabilité de ces variables, car leurs alphas de Cronbach sont compris entre 0,763 et 0,862.

TABEAU 45 : STRUCTURES FACTORIELLES DES DIFFERENCES VARIABLES DE LOGIQUE ENTREPRENEURIALE, EXTRACTIONS ET ALPHAS DE CRONBACH

Variable	Item	Composante ^a		<i>α</i> de Cronbach
		1	Extraction	
Logique entrepreneuriale environnementale	LogENV1	0,756	0,572	0,763
	LogENV2	0,814	0,663	
	LogENV3	0,707	0,500	
	LogENV4	0,780	0,608	
% de variance expliquée			58,58 %	
Logique entrepreneuriale sociale	LogGRH1	0,842	0,709	0,778
	LogGRH2	0,831	0,691	
	LogGRH3	0,617	0,380	
	LogGRH4	0,791	0,626	
% de variance expliquée			60,15 %	
Logique entrepreneuriale sociétale	LogLOC1	0,851	0,724	0,835
	LogLOC2	0,870	0,757	
	LogLOC3	0,710	0,504	
	LogLOC4	0,836	0,700	
% de variance expliquée			67,13 %	
Logique entrepreneuriale commerciale	LogCOM1	0,871	0,759	0,862
	LogCOM2	0,877	0,769	
	LogCOM3	0,780	0,608	
	LogCOM4	0,832	0,693	
% de variance expliquée			70,75 %	

^a Seules les valeurs au-dessus de 0,30 sont reportées

2.2.3. Les pratiques durables

Les pratiques durables sont évaluées autour des quatre dimensions. **Il est très important de vérifier que ces variables sont unidimensionnelles pour s'assurer d'une séparation nette entre les dimensions du développement durable** (Tableau 46). Ainsi, comme pour les précédents construits, il est essentiel de s'assurer que les communalités sont suffisamment fortes. C'est ici le cas, les communalités étant comprises entre 0,526 et 0,768. S'ensuit la factorisation qui s'articule bien autour de quatre axes regroupant à chaque fois les

items de la dimension du développement durable étudiée. Cette factorisation présente un bon niveau de variance totale extraite de 66,59 %. De plus, nous noterons que tous les items présentent un bon score en loading (supérieur à 0,60). **Tout autant d'éléments qui permettent d'établir la structure et la validité convergente de l'échelle.** Enfin, **la fiabilité des variables est très bonne** grâce à des alphas de Cronbach tous supérieurs à 0,70.

TABLEAU 46 : STRUCTURE FACTORIELLE APRES ROTATION DES PRATIQUES DURABLES, EXTRACTIONS ET ALPHAS DE CRONBACH

	Variable	Item	Composante ^a				Extraction	<i>α</i> de Cronbach
			1	2	3	4		
PRATIQUES DURABLES	Environnementale	PratENV1		0,797			0,692	0,812
		PratENV2		0,764			0,615	
		PratENV3		0,760			0,624	
		PratENV4		0,765			0,642	
	Sociale	PratGRH1	0,726				0,575	0,879
		PratGRH2	0,847				0,759	
		PratGRH3	0,837				0,768	
		PratGRH4	0,811				0,712	
		PratGRH5	0,798				0,705	
	Sociétale	PratLOC1				0,819	0,731	0,761
		PratLOC2				0,817	0,769	
		PratLOC3				0,689	0,540	
	Commerciale	PratCOM1			0,686		0,526	0,795
		PratCOM2			0,762		0,626	
		PratCOM3			0,769		0,706	
		PratCOM4			0,751		0,665	
% de variance expliquée			21,98%	16,36%	15,56%	12,70%	66,59%	

^a Seules les valeurs au-dessus de 0,30 sont reportées

2.2.4. La performance

Le dernier construit qui nécessite une factorisation est la performance. Au regard des communalités, les items présentent un niveau supérieur au seuil de 0,50. Suite à la factorisation, nous constatons que **les performances s'agrègent bien autour de deux axes : un axe économique et un axe non économique** (Tableau 47), ce qui est en accord avec la construction de la performance que nous avons anticipée. De plus, les loadings sont tous très forts et la variance totale extraite est de 71,09 %. Tous ces éléments permettent de **confirmer la structure et la validité convergente de l'échelle de la performance.** Enfin, les deux

alphas de Cronbach sont respectivement, pour la performance économique et la performance non économique, de 0,819 et 0,766, ce qui nous permet de **conclure à une très bonne fiabilité du construit**.

TABLEAU 47 : STRUCTURE FACTORIELLE APRES ROTATION DE LA PERFORMANCE, EXTRACTIONS ET ALPHAS DE CRONBACH

	Variable	Item	Composante ^a		Extraction	α de Cronbach
			1	2		
PERFORMANCE	Économique	PerfECO1	0,854		0,735	0,777
		PerfECO2	0,884		0,808	
		PerfECO3	0,790		0,666	
	Non-économique	PerfNON4		0,834	0,712	
		PerfNON5		0,869	0,765	
		PerfNON6		0,737	0,581	
% de variance expliquée			36,64%	34,46%	71,09%	

^a Seules les valeurs au-dessus de 0,30 sont reportées

Conclusion :

Cette partie s’est concentrée sur la réalisation des AFE permettant d’apporter une première validation des instruments de mesure. À l’issue de ces tests, toutes les mesures ici exposées ont été validées et présentent une bonne cohérence interne. Tous les items ont été conservés bien que certains devront être observés attentivement lors des analyses confirmatoires du modèle de mesure. Le Tableau 48 résume la variance expliquée et les alphas de Cronbach des variables et leurs dimensions.

TABLEAU 48 : SYNTHÈSE DES VARIANCES EXPLIQUÉES ET DES ALPHAS DE CRONBACH DES OUTILS DE MESURE

Mesure	Dimensinnalité	AVE	Alpha de Cronbach
Orientation entrepreneuriale	3	63,67%	0,835
Logique entrepreneuriale environnementale	1	58,58%	0,763
Logique entrepreneuriale sociale	1	60,15%	0,778
Logique entrepreneuriale sociétale	1	67,13%	0,835
Logique entrepreneuriale commerciale	1	70,75%	0,862
Pratiques durables	4	66,59%	0,879
Performance	2	71,09%	0,777

3. Méthodologie de l'analyse confirmatoire avec l'approche *PLS*

Le monde de la recherche est aujourd'hui pourvu d'un bon nombre d'outils et de tests permettant des évaluations fiables et valides des études (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011 ; Jolibert et Haon, 2012). Dans cette partie, nous présentons notre choix des équations structurelles analysées avec l'approche des moindres carrés partiels (3.1), puis la méthode d'analyse que nous allons suivre pour tester le modèle structurel (3.2).

3.1. Équations structurelles et méthode des moindres carrés partiels

Dans notre partie théorique, nous nous sommes attachés à la construction d'un modèle conceptuel qui a reçu un premier support à l'issue de l'étude qualitative exploratoire. Afin de tester et de valider ce modèle, nous nous intéressons aux équations structurelles qui sont très adaptées à l'évaluation de modèles théoriques à modélisations complexes (Haon, Jolibert et Gotteland, 2012, p. 334).

Nous présenterons donc dans un premier temps les équations structurelles (3.1.1) puis les arguments de notre choix d'analyse portée sur l'approche des moindres carrés partiels (3.1.2).

3.1.1. Présentation des équations structurelles

Les modèles d'équations structurelles ont été développés au début du XX^e siècle et allient l'analyse des variables latentes et l'étude des relations causales entre ces variables (Evrard, Pras et Roux, 2009). Ces méthodes sont aujourd'hui devenues courantes dans différents champs de recherche en management : gestion des ressources humaines (Ringle et al., 2018), systèmes d'information (Hair, Hollingsworth, et al., 2017), marketing (Hair, Sarstedt, Ringle, et al., 2012b ; Henseler, Ringle et Sinkovics, 2009), management stratégique (Hair, Sarstedt, Pieper, et al., 2012).

L'analyse des variables latentes a été pour la première fois introduite par Spearman (1904). Les variables latentes sont des variables non observables. Celles-ci sont composées ou reflètent des variables qui, elles, sont directement observables. Celles-ci sont appelées variables manifestes ou indicateurs (Vinzi, Trinchera et Amato, 2010). Les modèles structurels, eux, ont été amenés par les travaux de Wright (1918, 1921) et mettent en avant les relations causales entre les variables latentes. Ainsi, les modèles d'équations structurelles apportent de la flexibilité pour la recherche actuelle (Chin, 1998).

Afin d'évaluer le modèle d'équations structurelles, deux composantes sont à étudier : le modèle de mesure (modèle externe) et le modèle structurel (modèle interne). Les modèles en équations structurelles se retrouvent modélisés sous forme de path model. Cette approche se fait sous une variante des modélisations covariance-based (Jöreskog, 1978 ; Jöreskog et Sorbom, 1982 ; Rigdon, 1998) en utilisant le component-based aussi appelé approche Partial Least Square (PLS) ou en français approche des moindres carrés partiels (Tenenhaus, 2008). L'approche PLS est généraliste. Elle fait appel aux analyses en composantes principales, l'analyse canonique, l'analyse des redondances ou encore la régression PLS (Tenenhaus, 1999). L'approche PLS a été développée par Wold (1982) et Lohmöller (1989). C'est une « démarche itérative non linéaire suivant les moindres carrés partiels qui minimise les variances résiduelles sous une contrainte de « point fixe » » (Fernandes, 2012, p. 103). La méthode se base sur des régressions linéaires entre les variables latentes et leurs indicateurs et les variables latentes entre elles.

3.1.2. *Choix de l'analyse des moindres carrés partiels (PLS-SEM)*

Afin de déterminer si une analyse Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM) est une technique plus adaptée à notre recherche que la méthode en Covariance Based Structural Equation Model (CB-SEM), il est important d'analyser leurs différences et d'observer à quelle démarche se raccroche notre étude (Tableau 49).

Le premier point à mettre en lumière est que l'analyse PLS-SEM est **bien adaptée au développement théorique et aux études dont l'objectif est la prédiction d'une variable-réponse** (Fornell et Bookstein, 1982). Les analyses CB-SEM, quant à elles, sont plus adaptées à une validation de théorie (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011). Notre étude présentant la volonté de prédire l'influence d'une logique entrepreneuriale durable sur le niveau d'engagement de pratiques durables et l'effet de la mise en place de pratiques durables sur la performance de l'entreprise, elle, relève bien de la prédiction.

Deuxièmement, **la méthode est capable de calculer des construits réflexifs comme formatifs** (Henseler, Ringle et Sinkovics, 2009). La méthode CB-SEM permet également la spécification formative, mais leur opérationnalisation est bien moins appropriée (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011). L'orientation entrepreneuriale et la performance sont des construits formatifs dans notre étude, l'approche PLS-SEM est ainsi plus recommandée.

Troisièmement, **pour un modèle complexe, la méthode permet, pour un effectif donné, d'assurer une puissance statistique supérieure aux méthodes CB-SEM** fondées sur

la covariance (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011). Notre modèle présentant de nombreux construits et indicateurs, celui-ci pourra être qualifié de modèle complexe.

Quatrièmement, **la technique PLS-SEM n'exige pas une distribution multinormale des données** (Hair, Sarstedt, Ringle, et al., 2012a) contrairement à la méthode CB-SEM (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011). Nous avons constaté dans nos précédentes analyses que certains items présentaient des écarts importants à la normalité. La méthode PLS-SEM présente ainsi un avantage certain quant au traitement de nos données.

Enfin, la méthode PLS-SEM est plus tolérante que les méthodes d'analyse des modèles d'équations structurelles établies sur la covariance (CB-SEM) vis-à-vis du modèle de mesure puisqu'elle considère la variance totale des indicateurs. Mais, l'approche PLS-SEM s'avère plus conservatrice sur le modèle de structure et est, par conséquent, une méthode plus exigeante dans le test des hypothèses (Reinartz, Haenlein et Henseler, 2009). Avec une approche PLS-SEM, nous serons donc en mesure de présenter des résultats qui seraient sortis de manière également significative sous une méthode CB-SEM.

TABLEAU 49 : COMPARAISON DES METHODES PLS-SEM ET CB-SEM ADAPTE DE (HAIR, RINGLE ET SARSTEDT, 2011)

	PLS-SEM	CB-SEM
Objectifs de la recherche	Prédiction, identification des déterminants d'un construit clé	Test, confirmation, comparaison de théories
Spécification des construits	Traitement du formatif	Traitement du formatif inadéquat
Structuration du modèle	Modèles complexes	Modèles non récurifs
Distribution des données	Tolère la non-normalité	Exige la normalité de tous les indicateurs
Évaluation du modèle	Plus forte puissance statistique	Moins forte puissance statistique

Les équations structurelles semblent être l'outil idéal pour tester notre modèle théorique. En effet, ces méthodes sont adaptées à l'appréhension des modélisations complexes comme la nôtre. De plus, elles permettent de prendre en considération des variables latentes construites par le biais des variables manifestes. **Nous avons opté pour une analyse PLS-SEM qui paraît plus adaptée à notre étude que les méthodes CB-SEM.**

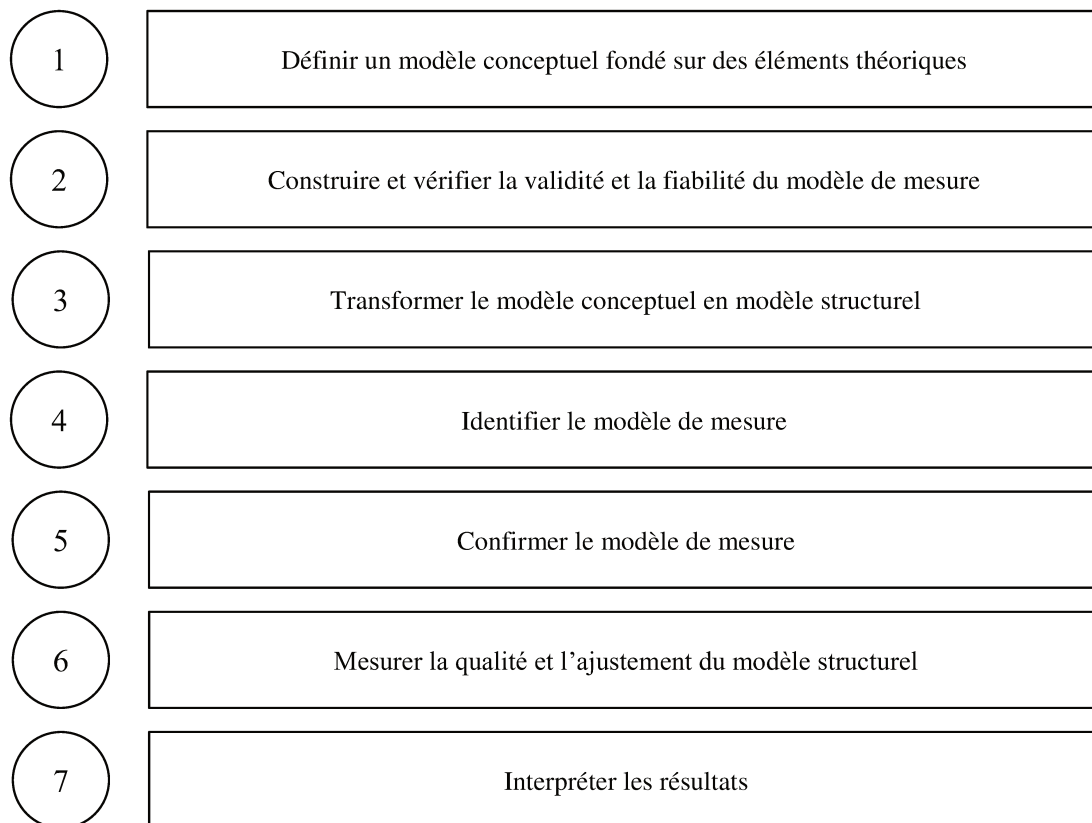
3.2. Méthodologie d'analyse des *PLS-SEM*

Nous avons fait le choix pour tester notre modèle conceptuel d'une modélisation par équations structurelles évaluée sous l'approche des moindres carrés partiels (PLS). Nous présenterons donc la démarche générale de l'analyse des équations structurelles (3.2.1) et plus précisément la méthodologie d'évaluation de la qualité du modèle PLS (3.2.2).

3.2.1. Méthodologie d'analyse des équations structurelles

Les équations structurelles permettent l'évaluation de modèles conceptuels dans leur ensemble. Ces modèles sont souvent complexes et leur calcul est fait au travers de régressions linéaires multiples et d'analyses factorielles (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011 ; Wold, 1982). Pour tester notre modèle structurel, nous adaptons la méthodologie développée par Lowry et Gaskin (2014) et Hair et al. (2017) (Figure 39).

FIGURE 39 : ÉTAPES DE CONSTRUCTION D'UN MODELE D'EQUATIONS STRUCTURELLES



Adapté de Lowry et Gaskin (2014) et Hair et al. (2017)

Les étapes 1 et 2 ont été traitées dans la première partie de notre recherche. Ces étapes consistent en **l'établissement du modèle conceptuel à l'issue de la littérature et des**

fondements théoriques, puis, dans un second temps, en la **vérification de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure utilisées**.

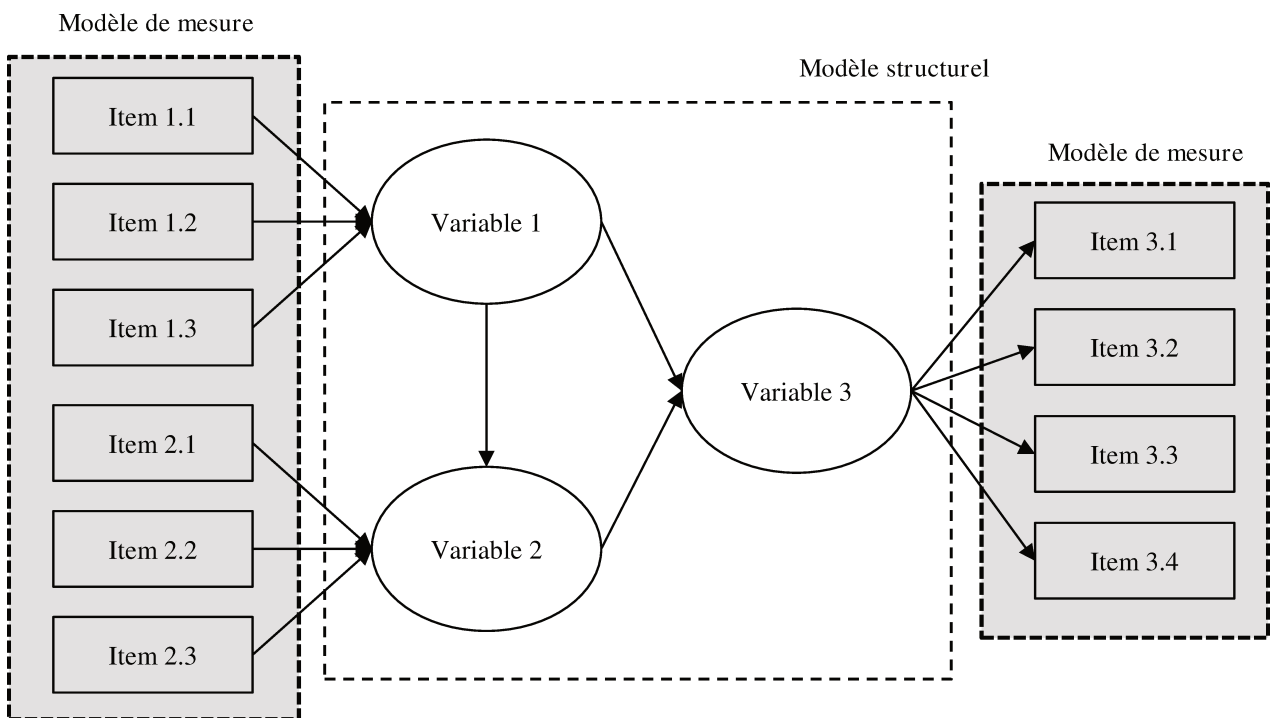
Vient ensuite l'étape de **la transformation du schéma conceptuel en modèle structurel**. Cette étape consiste ainsi à identifier les indicateurs de mesure permettant l'évaluation des différents construits. C'est également à cette étape que les variances des variables et les corrélations et covariances entre construits sont établies. Il existe deux principaux types de relations entre les variables manifestes (variables pour lesquelles les mesures peuvent être directement recueillies) (Vinzi, Trinchera et Amato, 2010) et les variables latentes : réflexif et formatif. Une mauvaise spécification des variables de modèle pourrait entraîner des erreurs d'estimation (Crie, 2005). La modélisation entre les variables latentes et les variables de mesure est donc capitale pour une bonne évaluation. Ce travail aboutit sur une représentation graphique du modèle sous le logiciel d'analyse SmartPLS3 (Ringle, Wende et Becker, 2015). Ces représentations sont illustrées avec des captures d'écran du logiciel dans le chapitre 4 (Figure 43).

L'étape 4 consistera à **identifier le modèle d'équations structurelles**. Pour cela, il faut dans un premier temps préciser la matrice de données qui permettra l'analyse. La méthode utilisée est celle des moindres carrés. **Pour cela, nous avons opté pour une matrice de corrélation qui est plus adaptée au modèle PLS que la matrice des variances-covariances** (Fernandes, 2012). Afin de valider l'usage des équations structurelles, il nous a fallu estimer un échantillon minimum. La méthode dite « 10-times rule » a été adoptée (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011 ; Peng et Lai, 2012). Cette méthode préconise au minimum un échantillon dix fois supérieur au nombre de liens pointant sur une variable latente dans un modèle (Goodhue, Lewis et Thompson, 2012). Dans notre étude, la variable latente présentant le plus de liens en a 24. Notre échantillon disposant de 402 répondants, la règle régissant l'échantillon minimum est respectée. Par la suite, il nous faudra vérifier l'identification du modèle d'équations structurelles. L'identification du modèle pourra être influencée par la complexité du modèle qui pourra elle-même influencer la capacité du modèle à avoir des estimations valides. L'identification du modèle est évaluée au travers du degré de liberté (valeur de l'écart entre le nombre de corrélations ou de covariances potentielles et estimées) (Evrard, Pras et Roux, 2009).

Les deux phases suivantes sont l'étape de la confirmation du modèle de mesure (étape 5) et l'évaluation de la qualité de l'ajustement du modèle structurel (étape 6) (Figure 40). Dans les analyses préliminaires, il faudra évaluer l'absence de multicolinéarité³¹, les biais de méthode commune (déjà réalisé pour l'évaluation de la qualité des données) et une analyse des résidus pour mettre en avant les potentielles valeurs trop influentes. Nous pourrons ensuite évaluer la qualité de l'ajustement du modèle au travers de différents indices. Ces deux étapes sont détaillées dans la partie suivante.

Finalement, l'étape 7 se concentre sur l'interprétation des résultats au regard des hypothèses théoriques précédemment formulées.

FIGURE 40 : MODELE DE MESURE ET MODELE STRUCTUREL



3.2.2. Méthodologie d'évaluation de la qualité du modèle PLS

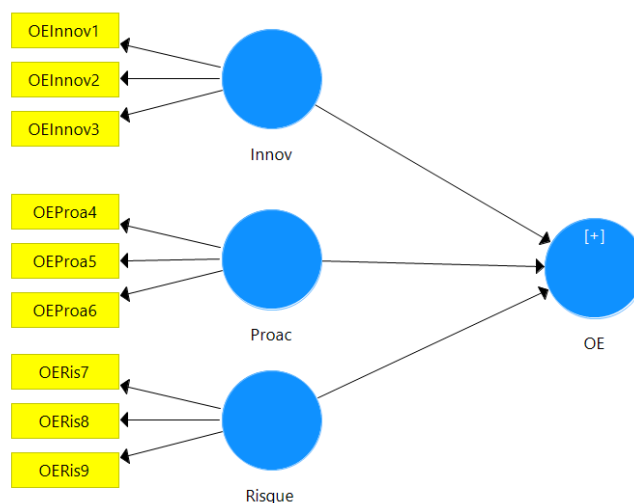
Avant de passer à l'évaluation et la confirmation de la qualité du modèle dans le chapitre 4, il paraît bon de s'attarder sur la méthodologie utilisée pour l'analyse PLS. Hulland (1999) présente trois points essentiels pour évaluer un modèle : établir les relations entre les mesures et les construits, évaluer la fiabilité et la validité des mesures et finalement estimer le modèle final.

³¹ Corrélations trop élevées entre les variables indépendantes

La première étape est de modéliser les construits afin d'estimer les variables latentes qui composeront notre modèle. Cette étape a été méthodiquement réalisée dans la section 2 de ce chapitre. Il faudra ensuite évaluer la qualité du modèle de mesure et structurel. Le modèle de mesure est la partie du modèle qui explique les relations entre les items et les variables latentes. Le modèle structurel, aussi appelé inner model, permet d'observer les relations entre les différentes variables latentes (Vinzi, Trinchera et Amato, 2010).

Dans les schémas sous SmartPLS3 (Figure 41) qui représentent les variables et leurs relations, il sera possible de distinguer différents éléments : les rectangles, les ovales et les flèches. Les rectangles représentent les items (ou variables manifestes) ; ce sont les données brutes de l'étude qui ont été directement mesurées. Les éléments ovales sont la représentation des variables latentes qui sont évaluées grâce aux items. Finalement, les flèches ne peuvent pointer que dans une seule direction. Elles sont construites sur une base théorique (exprimée dans la première partie de cette thèse) et permettent d'illustrer les relations causales entre les construits.

FIGURE 41 : EXEMPLE DE MODELISATION SOUS SMARTPLS 3



Il nous faudra, pour **montrer l'ajustement du modèle, évaluer la qualité de l'ajustement du modèle de mesure. Pour cela, il nous faudra établir la fiabilité, l'unidimensionnalité des construits, la validité convergente des mesures et la validité discriminante** (Fernandes, 2012 ; Guenzi, Pardo et Georges, 2007 ; Hulland, 1999 ; Tenenhaus et al., 2005 ; Vinzi, Trinchera et Amato, 2010). Avant de procéder à ces différentes vérifications, il faudra observer les contributions factorielles (loadings). Ensuite, la fiabilité de chaque construit est évaluée par l'intermédiaire de la fiabilité composite (CR –

Composite Reliability). La validité convergente du construit se fait au travers de l'analyse de la variance moyenne extraite (Average Variance Extracted) (Fornell et Larcker, 1981). Lors de cette analyse, il sera également possible de tester la validité discriminante du construit.

Après le modèle de mesure, il faudra évaluer la qualité du modèle structurel qui permet de montrer le pouvoir explicatif du modèle. **Cette évaluation se découpe autour de trois mesures de la qualité : structurelle, prédictive et d'ajustement** (Hair, Hult, et al., 2017). La qualité structurelle du modèle structurel se justifie au travers d'une **absence de colinéarité** dans le modèle. En effet, la présence de colinéarité entre les variables explicatives du modèle pourrait entraîner des perturbations dans la lecture et l'analyse des résultats du modèle. Pour évaluer ces colinéarités, le facteur d'inflation de la variance interne (Inner VIF) est observé. La seconde qualité à évaluer est la qualité de prédiction (ou validité nomologique) des différentes variables latentes. L'évaluation du modèle structurel est mesurée au travers des **coefficients de détermination (R^2) et l'indice de redondance en validation croisée (Q^2 de Stone-Geisser)**. Les R^2 permettent de comprendre la capacité prédictive de chaque variable explicative sur les variables expliquées (Croutsche, 2009). Les Q^2 de Stone-Geisser permettent, eux, d'évaluer la qualité des équations structurelles (Tenenhaus et al., 2005) et la robustesse du modèle causal (Croutsche, 2009). Finalement, **la qualité d'ajustement est évaluée via une analyse des résidus** (ou homoscedasticité) permettant de valider l'homogénéité dans les variances d'erreur et d'écarter les valeurs extrêmes ou trop influentes (Salkind, 2010).

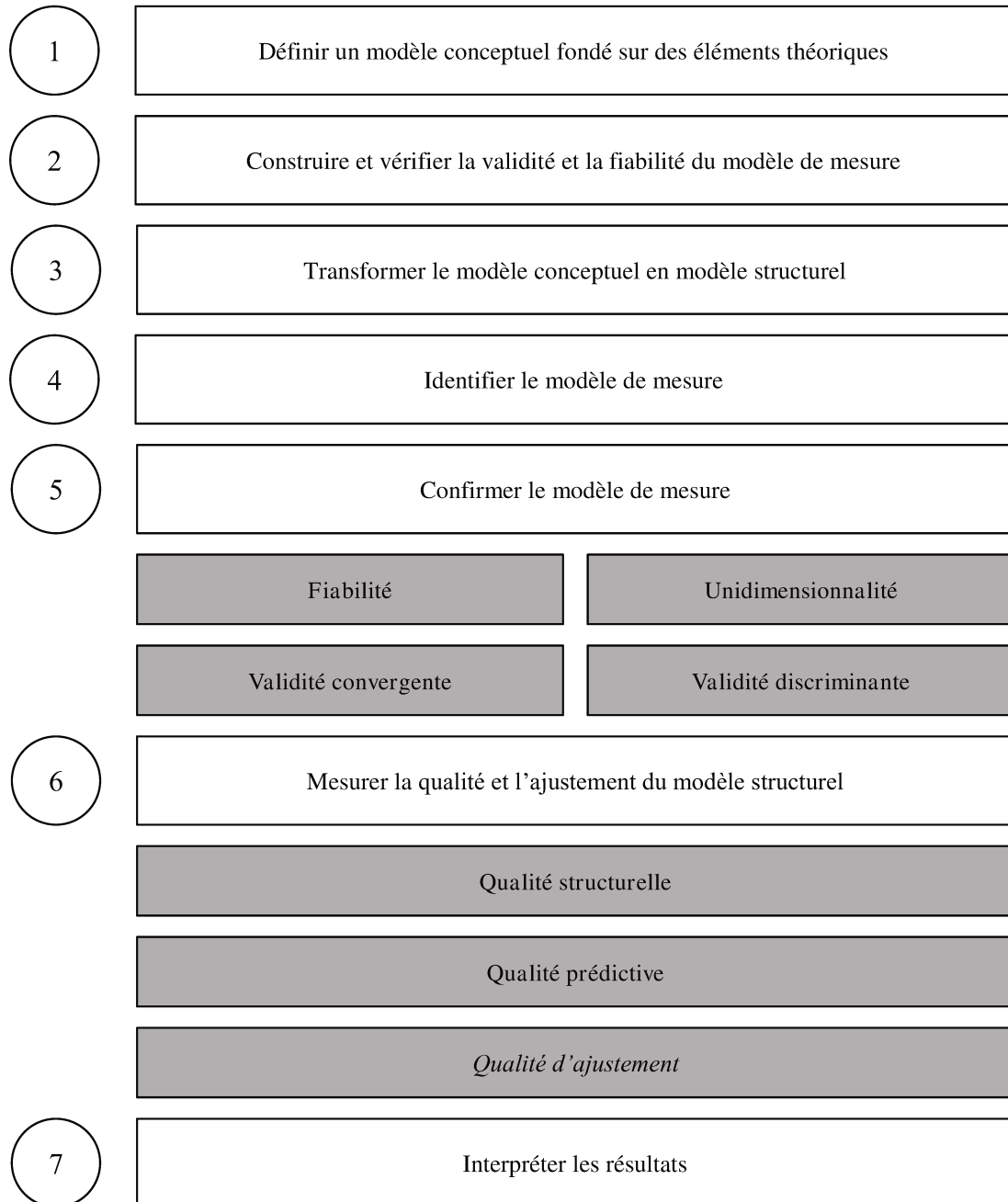
Conclusion :

Dans la dernière partie de cette section, nous avons présenté les équations structurelles qui sont bien adaptées pour le test de modèle conceptuel complexe et la mise en évidence de relations entre *variables latentes*. *Nous avons ensuite mis en avant la pertinence d'employer une méthode d'analyse par l'approche PLS. En effet, celle-ci permet de prédire : elle est plus exigeante que les méthodes CB-SEM, elle est insensible aux défauts de normalité des variables et elle est capable de gérer des modèles complexes et les spécifications de type formatif.*

Nous nous sommes attardés sur la méthodologie à suivre pour analyser au mieux notre *modèle conceptuel via l'approche PLS. Nous avons abordé les différentes étapes de cette*

analyse et sommes rentrés dans le détail de l'évaluation de la qualité du modèle. Ces étapes sont résumées dans la Figure 42.

FIGURE 42 : METHODOLOGIE DES EQUATIONS STRUCTURELLES PAR L'APPROCHE PLS



Conclusion de la section 3

Cette troisième section avait pour but de présenter les échelles de mesure utilisées pour évaluer le modèle conceptuel. Ainsi l'échelle de Miller/Covin et Slevin (Covin et Slevin, 1989) a été choisie pour évaluer l'orientation entrepreneuriale. La logique entrepreneuriale durable sera mesurée au travers d'un indicateur de mesure original, fondé sur les différentes dimensions de l'entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005) et les rectifications apportées par l'étude qualitative. Pour l'évaluation des pratiques durables, un mélange entre les pratiques suggérées par la Commission Européenne (2004) et l'ISO 26000 (2010) a été retenu. Une partie de l'échelle de Chang (2015) a été mobilisée pour évaluer la proactivité envers les attentes des parties prenantes sur chaque dimension du développement durable. Enfin, la performance se fait au regard de critères économiques et non économiques.

Des tests préliminaires ont par la suite été menés, notamment des analyses factorielles exploratoires (AFE) sous la forme d'analyse en composantes principales (ACP) permettant de mettre en lumière les structures latentes des variables. À l'issue de ces analyses, les structures factorielles sont apparues cohérentes avec nos attentes. De plus, nous avons pu observer une bonne fiabilité pour toutes les échelles de mesure. Ces différents éléments nous permettent de soutenir les propriétés psychométriques de nos outils de mesure, amorçant ainsi la poursuite de nos analyses (Tableau 50).

Dans la perspective de continuer nos analyses, nous avons ensuite présenté la méthodologie de l'analyse confirmatoire avec les équations structurelles et l'approche *PLS*, ainsi que les différentes étapes nécessaires à son bon déroulement.

TABLEAU 50 : SYNTHÈSE DES FIABILITÉS ET SPÉCIFICATION DES ÉCHELLES DE MESURE

Variable	Dimension durable	Spécification	Item	<i>α</i> de Cronbach
Orientation entrepreneuriale		Réflexif - Formatif	9	0,835
	Environnementale		4	0,763
Logique entrepreneuriale durable	Sociale	Réflexif	4	0,778
	Sociétale		4	0,835
	Commerciale		4	0,862
Pratiques durables	Environnementale	Réflexif	4	0,812
	Sociale		5	0,891
	Sociétale		3	0,761
	Commerciale		4	0,795
Proactivité envers les attentes des parties prenantes		Réflexif	4	-
Performance		Réflexif - Formatif	6	0,777

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les choix épistémologiques et méthodologiques ainsi que les analyses préliminaires nécessaires à l'évaluation du modèle conceptuel.

Nous avons retenu un positionnement épistémologique post-positiviste nuancé par le réalisme critique. Celui-ci fait découler une démarche hypothético-déductive pour commencer notre étude, suivie d'une méthodologie mixte avec une étude qualitative exploratoire puis d'une étude quantitative.

La première étape a été de mener une étude qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de dirigeants et de personnes responsables de la RSE dans les PME. Ceux-ci ont permis de repenser l'indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable et d'ouvrir notre discussion autour de la mise en place des pratiques durables par la direction ou les salariés.

Au cours de ce chapitre, nous avons ensuite exposé la méthodologie pour l'élaboration du questionnaire d'enquête et les méthodes de collecte et d'analyse de l'échantillon obtenu. Cet échantillon final est composé des réponses de 402 PME représentatives des PME françaises d'au moins 5 personnes. C'est sur cet échantillon que les premières analyses descriptives ont été menées. Nous avons par la suite explicité les instruments de mesure utilisés et les avons validés grâce à une série d'analyses préliminaires.

Nous terminons ce chapitre par la présentation des équations structurelles analysées par l'approche des moindres carrés partiels, qui sera la méthode d'analyse utilisée. Ce choix de méthode se justifie grâce à sa capacité d'évaluation des modèles complexes et au calcul des variables latentes.

La méthodologie de notre recherche ayant été exposée en détail dans ce chapitre, le chapitre suivant sera consacré à la présentation des résultats obtenus suite à l'évaluation de la modélisation. Nous nous consacrerons ensuite à la discussion de ces résultats et aux apports en termes théoriques, méthodologiques et pratiques de ce travail doctoral.

CHAPITRE 4

RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

Ce quatrième et dernier chapitre présente les résultats de l'étude quantitative. Une discussion autour de ceux-ci sera ensuite menée et les apports de ce travail doctoral sont finalement présentés.

La première section de ce chapitre expose l'analyse statistique du modèle conceptuel précédemment développé. Pour cela, nous suivons les sept étapes préconisées par Lowry et Gaskin (2014) pour l'évaluation de modèles d'équations structurelles. Ces étapes ont été exposées à la fin de notre chapitre 3. En suivant cette méthodologie, nous sommes en mesure de valider le modèle de mesure (modèle externe – étape 5) puis d'évaluer le modèle structurel (modèle interne – étape 6). Nous établissons ainsi les effets directs, indirects (médiation) et d'interaction (modération) entre les construits, ainsi que le pouvoir prédictif du modèle. Les résultats nous permettent de valider ou d'infirmer les hypothèses développées.

Dans la seconde section de ce chapitre, les résultats des équations structurelles sont discutés en les confrontant à la littérature. Nous en extrayons les apports d'ordre théoriques et méthodologiques pour ensuite proposer un ensemble de préconisations à destination des dirigeants de PME et des pouvoirs publics autour de l'intégration de la RSE et de l'amélioration de son influence sur la performance de l'entreprise.

SECTION 1 ANALYSE DU MODÈLE CONCEPTUEL « INTÉGRATION DE LA RSE, PERFORMANCE ET PROACTIVITÉ ENVERS LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES »

SECTION 2 DISCUSSION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS ET APPORTS : LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE COMME VOIE D'INTÉGRATION DE LA RSE EN PME

Section 1

Analyse du modèle conceptuel « Intégration de la RSE, Performance et Proactivité envers les attentes des parties prenantes »

Les premières étapes d'évaluation (étapes 1 à 4) de notre modèle d'équations structurelles ont été menées dans les précédents chapitres de cette recherche. Dans ce chapitre, nous traitons les trois dernières étapes de l'évaluation des modèles d'équations structurelles qui concernent la confirmation du modèle de mesure (étape 5), l'évaluation de la qualité de l'ajustement du modèle structurel (étape 6) et l'interprétation des résultats (étape 7).

Plus particulièrement, cette section porte sur les étapes 5 et 6 soit la validation des modèles de mesure et structurel grâce à la méthode des équations structurelles sur le logiciel SmartPLS.

Pour cela, nous réalisons dans une première partie la phase confirmatoire du modèle de mesure. Nous nous attardons, tout d'abord sur la validation des mesures de type réflexif grâce à la validité convergente, la fiabilité et la validité discriminante. Il faudra ensuite valider les mesures de type formatif avec l'examen des poids factoriels et l'analyse de la multicollinéarité entre les facteurs.

Dans une seconde partie, nous évaluons la qualité du modèle structurel. Nous commençons par une étude des multicollinéarités des variables indépendantes. Nous pourrions ensuite observer les liens et leur significativité. D'autres analyses complémentaires sont menées comme le coefficient de détermination, les effets de taille, le pouvoir productif et l'analyse des résidus.

À l'issue de ces diverses analyses, nous pourrions valider ou infirmer nos hypothèses formulées en partie théoriques.

-
- 1. Validation confirmatoire du modèle de mesure**
 - 2. Évaluation de la qualité du modèle structurel**
 - 3. Bilan des hypothèses et approfondissements**
-

1. Validation confirmatoire du modèle de mesure

Pour confirmer le modèle de mesure, il est important de vérifier (1) l'unidimensionnalité des construits, (2) la fiabilité de cohérence interne, (3) la validité convergente et (4) la validité discriminante (Fernandes, 2012).

L'unidimensionnalité des construits a été précédemment établie lors des ACP du chapitre 3. Il reste donc à réaliser les différentes analyses de validité et de fiabilité. Ces vérifications différeront en fonction de la spécification des construits : réflexive ou formative.

Pour mener à bien ces vérifications, des Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC) ont été réalisées grâce au logiciel SmartPLS version 3 (Gaskin, 2017b). L'AFC est une méthode permettant l'évaluation d'un modèle déjà spécifié (Gerbing et Hamilton, 1996). Avant de réaliser ces AFC, la vérification de la convergence de l'algorithme doit être vérifiée. Ainsi, le Stop Criterion Change affiche sept itérations nécessaires à la bonne convergence de l'algorithme. Il présente donc un nombre bien en dessous des trois cents d'itérations proposées par le logiciel, témoin de la stabilité de l'algorithme (Hair, Hult, et al., 2017).

Nous présentons donc dans un premier temps la validation des construits réflexifs de premier ordre (1.1), dans un deuxième temps, les construits formatifs qui sont tous de second ordre (1.2). Finalement, nous mesurons la validité discriminante qui est commune aux construits formatifs et réflexifs (1.3).

1.1. Validation du modèle de mesure des construits réflexifs de premier ordre

Nous nous attardons dans un premier temps sur les construits réflexifs soit toutes les mesures de premier ordre : propension à innover, propension à anticiper, propension à prendre des risques pour l'orientation entrepreneuriale ; les logiques entrepreneuriales durables ; les pratiques durables et la performance économique et non économique pour la performance. L'ensemble des résultats se trouve dans le Tableau 51.

Avant de réaliser les différentes analyses de validité et de fiabilité, il est important de préciser que l'unidimensionnalité des construits a été précédemment vérifiée lors des ACP du chapitre 3. Il nous reste donc à confirmer la validité de ces construits en montrant la validité convergente des construits (1.1.1) et la fiabilité (1.1.2).

1.1.1. Validité convergente

La validité convergente des mesures s'analyse au regard des contributions factorielles (loadings) et de la variance moyenne extraite (Average Variance Extracted – AVE). Comme pour les analyses exploratoires, les contributions factorielles des mesures doivent dépasser le seuil requis de 0,70 (Fornell et Larcker, 1981 ; Nunnally, 1978) témoignant ainsi d'une bonne corrélation de la variable manifeste avec son construit plutôt qu'avec les autres construits du modèle. Les items présentant une contribution factorielle inférieure à 0,40 doivent, quant à eux, être automatiquement supprimés (Fernandes, 2012). Dans notre situation, aucune contribution factorielle n'est inférieure à 0,40. Cependant, des items sont inférieurs à 0,70. En effet, durant la phase d'AFE nous avons relevé que les items OEInnov1, OEProa5 et LogGRH3 devaient bénéficier d'une attention particulière. Pour les items OEProa5 et LogGRH3, l'AFC permet de valider la bonne contribution factorielle de ceux-ci. L'item OEInnov1, quant à lui, est très légèrement en dessous du seuil (0,656). Cette contribution factorielle est acceptable, bien qu'en dessous du seuil recommandé, il faudra y prêter attention au vu de son influence sur la fiabilité composite et l'AVE.

Comme la plupart des résultats issus de l'approche PLS, la significativité des contributions factorielles est obtenue par une procédure de Bootstrap. Le Bootstrapping est une méthode qui se base sur des tests non paramétriques. Elle consiste en la création d'un grand nombre de sous-échantillons à partir du jeu de données initial, l'erreur standard des statistiques étant alors estimée à partir des variations de leurs valeurs entre les sous-échantillons (Sosik, Kahai et Piovoso, 2009). Chin (1998, 2010a) recommande un nombre de Bootstraps d'au moins 500. Nous optons pour un sous-échantillonnage de 1 000 afin d'obtenir des estimations plus robustes. À l'issue de la procédure de bootstrapping, un test-t qui rapporte l'erreur standard de la statistique à sa valeur moyenne permet d'établir sa significativité, c'est-à-dire la probabilité que la statistique soit bien différente de 0. Le test-t suivant une loi de Student, une valeur supérieure ou égale à 1,96 correspond à une significativité inférieure ou égale au seuil de 5 %, généralement admis (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011). Pour les items abordés dans cette étude, toutes les t-values³² dépassent les 1,96 attendus et présentent une p-value³³ inférieure à 0,01 soit une significativité de 1 %.

³² Valeur statistique que le lien est significativement différent de 0

³³ Probability value elle représente la probabilité d'obtenir un t-value aussi extrême que celui-ci actuellement observé

L'AVE des construits a ensuite été examinée. Elle permet d'évaluer la quantité de la variance des items capturée par le construit (Hair, Hult, et al., 2017). L'AVE ne devrait pas être inférieure au seuil de 0,50 ce qui correspond à une extraction d'au moins 50 % de la variance des items (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011). C'est bien le cas pour tous les construits, ce qui témoigne de la **bonne validité convergente des variables**. Cela permet également de confirmer la nécessité de garder l'item OEInnov1 qui la ferait trop diminuer en cas de suppression.

1.1.2. Fiabilité

Pour s'assurer de la fiabilité des mesures réflexives, en plus de l'outil classique qui est l'alpha de Cronbach, la fiabilité composite (composite reliability – CR) a été mobilisée (Chin, 1998). Elle a été développée pour mieux répondre aux attentes des équations structurelles (Peterson, 1994). Ces deux éléments doivent dépasser les 0,70 pour présenter une bonne fiabilité (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011). **Pour nos construits réflexifs, nous sommes en mesure de confirmer leur fiabilité** même pour la propension à innover et la propension à anticiper qui présentent des α de Cronbach (0,664 et 0,681) légèrement en dessous du seuil, mais dont les fiabilités composites sont très bonnes (0,818 et 0,824).

TABLEAU 51 : VALIDITE CONVERGENTE ET FIABILITE DES CONSTRUIITS REFLEXIFS

Construit	Variable	Item	Loading	t-value	AVE	CR	α
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE (OE)	Propension à innover (Innovation)	OEInnov1	0,656***	14,271	0,603	0,818	0,664
		OEInnov2	0,807***	31,882			
		OEInnov3	0,853***	51,187			
	Propension à anticiper (Proactivité)	OEProa4	0,775***	25,568	0,610	0,824	0,681
		OEProa5	0,796***	34,388			
		OEProa6	0,772***	25,147			
	Propension à prendre des risques (Risques)	OERis7	0,816***	38,153	0,654	0,850	0,734
		OERis8	0,844***	47,106			
		OERis9	0,764***	30,668			
LOGIQUE ENTREPRENEURIALE	Environnementale (Log. Ent. ENV)	LogENV1	0,714***	19,998	0,581	0,847	0,763
		LogENV2	0,761***	28,766			
		LogENV3	0,771***	29,204			
		LogENV4	0,800***	37,770			
	Sociale (Log. Ent. GRH)	LogGRH1	0,794***	29,126	0,589	0,851	0,774
		LogGRH2	0,740***	19,398			
		LogGRH3	0,739***	23,084			

		LogGRH4	0,795***	35,448			
		LogLOC1	0,824***	36,089			
	Sociétale (Log. Ent. LOC)	LogLOC2	0,839***	38,519	0,668	0,889	0,835
		LogLOC3	0,758***	29,637			
		LogLOC4	0,845***	48,010			
		LogCOM1	0,855***	26,221			
	Commerciale (Log. Ent. COM)	LogCOM2	0,863***	27,393	0,706	0,906	0,861
		LogCOM3	0,803***	37,558			
		LogCOM4	0,839***	32,956			
		PratENV1	0,833***	41,145			
	Environnementale (Prat. ENV)	PratENV2	0,779***	30,419	0,639	0,876	0,812
		PratENV3	0,784***	29,467			
		PratENV4	0,802***	37,575			
		PratGRH1	0,755***	28,533			
	Sociale (Prat. GRH)	PratGRH2	0,862***	47,258	0,703	0,922	0,894
		PratGRH3	0,873***	53,861			
		PratGRH4	0,842***	43,894			
		PratGRH5	0,854***	50,866			
		PratLOC1	0,844***	43,080			
	Sociétale (Prat. LOC)	PratLOC2	0,867***	48,561	0,677	0,862	0,759
		PratLOC3	0,753***	26,001			
		PratCOM1	0,748***	26,221			
	Commerciale (Prat. COM)	PratCOM2	0,776***	27,393	0,621	0,868	0,796
		PratCOM3	0,821***	37,558			
		PratCOM4	0,806***	32,956			
		PerfECO1	0,838***	33,306			
	Économique	PerfECO2	0,900***	65,137	0,734	0,892	0,818
		PerfECO3	0,830***	36,050			
		PerfNON4	0,835***	37,616			
	Non économique	PerfNON5	0,862***	46,637	0,684	0,867	0,768
		PerfNON6	0,783***	28,625			

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05

1.2. Validation du modèle de mesure des construits formatifs de second ordre

Notre modèle de mesure présente deux construits de second ordre : l'orientation entrepreneuriale et la performance. Comme il a été précisé dans le chapitre 3, ces construits sont de nature réflexive – formative. Ces variables ont été modélisées avec une approche en

deux étapes (Becker, Klein et Wetzels, 2012 ; Chin, Peterson et Brown, 2008) pour faciliter l'évaluation des effets de médiation (Hoyle et Kenny, 1999). La partie réflexive, soit les variables du premier ordre, a été validée dans la partie précédente. Afin de valider le modèle de mesure des construits formatifs de second ordre, il faut s'intéresser aux poids factoriels (weights) (1.2.1) et à l'indépendance des variables latentes de premier ordre (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011) (1.2.2). Tous les résultats sont reportés dans le Tableau 52.

1.2.1. Poids factoriels

La validité des construits formatifs s'observe au travers des weights qui représentent la contribution relative des aspects distincts de la variable. En cas de non significativité de certains weights les aspects correspondants n'apportent que peu d'explications au construit (Cenfetelli et Bassellier, 2009). **Tous les facteurs sont pour notre étude associés à des weights ce qui montre leur contribution conjointe aux construits de second ordre.**

1.2.2. Multicolinéarité

La multicolinéarité correspond à l'existence de corrélations trop élevées entre les variables indépendantes. En effet, un excès de corrélation entre les variables amènerait celles-ci à mesurer la même chose et donc à créer de la redondance d'informations (Hair, Hult, et al., 2017). Ainsi, l'absence de colinéarité se vérifie au travers de valeurs du facteur d'inflation de la variance (Variance Inflation Factor – VIF). Les VIF restent tous bien en dessous du seuil maximum toléré de 3,3 (Petter, Straub et Rai, 2007) ce qui montre l'absence de colinéarités. **La conservation de tous les éléments est donc essentielle pour nos construits formatifs** (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011).

TABLEAU 52 : VALIDITE DES CONSTRUIITS FORMATIFS DE SECOND ORDRE

Construit	Variable	Weight	t-value	VIF
ORIENTATION ENTREPRE- NEURIALE (OE)	Propension à innover (Innovation)	0,383**	3,476	1,623
	Propension à anticiper (Proactivité)	0,475***	4,135	1,632
	Propension à prendre des risques (Risques)	0,337**	2,677	1,610
PERFOR- MANCE	Économique	0,537*	1,957	1,127
	Non économique	0,682**	2,884	1,127

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05

1.3. Validité discriminante

Enfin, il est primordial de vérifier la validité discriminante du modèle de mesure. Pour cela, le critère de Fornell et Larcker a été appliqué (Tableau 53). Pour que la validité discriminante soit établie, il est nécessaire que la racine carrée de l'AVE des construits réflexifs multiitems soit bien supérieure aux corrélations qu'ils entretiennent avec les autres construits. Cela signifie que les construits devront partager plus d'informations en commun avec leurs items qu'avec les items des autres construits. C'est le cas de toutes nos mesures montrant bien l'**indépendance des différentes mesures** (Voorhees et al., 2016). C'est la logique entrepreneuriale commerciale qui partage le plus d'informations avec une autre variable qui est la logique entrepreneuriale sociétale avec une corrélation de 0,591 alors que la racine carrée de l'AVE pour la logique entrepreneuriale sociétale est à 0,840. Ainsi, les construits partagent au maximum 34,93 % ($0,591^2$) d'information.

Afin de doubler la vérification de la validité discriminante, le ratio Heretotrait-Monotrait (HTMT) est observé (Tableau 54). Cette méthode récente développée par SmartPLS est fondée sur les cross-loadings et compare les corrélations des indicateurs avec leur construit d'origine à celles entretenues avec les autres construits. Elle n'est donc applicable qu'aux construits réflexifs. Les scores observés ne doivent pas dépasser la valeur de 0,90 (Henseler, Ringle et Sarstedt, 2015). Tous nos construits réflexifs présentent des scores inférieurs à 0,90 témoignant ainsi de la **bonne validité discriminante des variables**.

TABLEAU 53 : CORRELATIONS DE FORNELL ET LARCKER

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) Age	n.a.											
(2) Commerce	-0,084	n.a.										
(3) Log. Ent. COM	0,095	0,035	0,840***									
(4) Log. Ent. ENV	0,113	0,037	0,440***	0,762***								
(5) Log. Ent. GRH	0,025	-0,042	0,544***	0,461***	0,767***							
(6) Log. Ent. LOC	0,029	-0,051	0,591***	0,444***	0,517***	0,817***						
(7) OE	0,006	0,007	0,365***	0,246***	0,300***	0,366***	n.a.					
(8) Performance	0,098	-0,029	0,119	0,024	0,048	0,100	0,170	n.a.				
(9) Prat. COM	-0,009	0,108	0,544***	0,280***	0,343***	0,350***	0,371***	0,143*	0,788***			
(10) Prat. ENV	0,173*	-0,034	0,308***	0,501***	0,244***	0,279***	0,264***	0,111	0,363***	0,800***		
(11) Prat. GRH	0,007	0,053	0,357***	0,243***	0,443***	0,240***	0,268***	0,141*	0,436***	0,336***	0,838***	
(12) Prat. LOC	0,077	0,100	0,453***	0,325***	0,364***	0,489***	0,322***	0,046	0,444***	0,348***	0,384***	0,823***
(13) Proactivité PP COM	-0,020	-0,017	0,149*	0,067	0,073	0,163*	0,132	0,042	0,097	0,037	0,102	0,081
(14) Proactivité PP COM X Pratiques COM	0,079	0,112	0,057	-0,028	0,026	-0,014	0,053	0,096	0,136	0,072	0,081	0,012
(15) Proactivité PP ENV X Pratiques ENV	0,063	0,027	0,068	-0,060	-0,022	-0,006	-0,002	0,105	0,076	-0,016	-0,003	0,048
(16) Proactivité PP ENV	0,050	-0,058	0,105	0,159*	0,159*	0,122	0,125	0,019	0,164*	0,203**	0,187**	0,159*
(17) Proactivité PP GRH	0,004	-0,019	0,157*	0,086	0,144*	0,152*	0,078	0,063	0,146*	0,139*	0,182**	0,168*
(18) Proactivité PP GRH X Pratiques GRH	-0,099	0,039	-0,126	-0,171*	-0,197**	-0,096	-0,134	0,109	-0,104	-0,064	-0,150*	-0,065
(19) Proactivité PP LOC	0,012	-0,038	0,086	0,035	0,097	0,151*	0,183**	0,110	0,084	0,110	0,144*	0,093
(20) Proactivité PP LOC X Pratiques LOC	0,006	0,015	0,075	-0,010	0,003	0,009	0,020	0,107	0,010	0,011	0,026	-0,036
(21) Serv. Ent.	-0,010	-0,295***	-0,044	-0,015	0,047	-0,030	-0,092	-0,012	-0,104	-0,023	-0,047	-0,135
(22) Serv. Menages	-0,105	-0,319***	-0,059	-0,152*	-0,018	0,050	0,033	0,019	0,036	-0,143*	-0,055	-0,122
(23) Taille	0,191**	-0,065	0,111	0,153*	0,095	0,052	0,073	-0,029	0,061	0,204**	0,132	0,061

La racine carré de l'AVE est placée dans la diagonale pour les construits réflexifs

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05

n.a. = non applicable

(Suite)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)
(1) Age											
(2) Commerce											
(3) Log. Ent. COM											
(4) Log. Ent. ENV											
(5) Log. Ent. GRH											
(6) Log. Ent. LOC											
(7) OE											
(8) Performance											
(9) Prat. COM											
(10) Prat. ENV											
(11) Prat. GRH											
(12) Prat. LOC											
(13) Proactivité PP COM	n.a.										
(14) Proactivité PP COM X Pratiques COM	-0,047	0,760***									
(15) Proactivité PP ENV X Pratiques ENV	0,031	0,108	0,800***								
(16) Proactivité PP ENV	0,257***	-0,002	-0,102	n.a.							
(17) Proactivité PP GRH	0,217**	0,013	-0,005	0,328***	n.a.						
(18) Proactivité PP GRH X Pratiques GRH	0,044	0,060	0,185**	-0,053	-0,050	0,858***					
(19) Proactivité PP LOC	0,454***	-0,017	-0,009	0,301***	0,368***	0,071	n.a.				
(20) Proactivité PP LOC X Pratiques LOC	-0,038	0,204**	0,164*	-0,121	-0,059	0,180*	-0,127	0,794***			
(21) Serv. Ent.	0,014	-0,048	-0,059	-0,093	-0,035	0,009	0,004	0,033	n.a.		
(22) Serv. Menages	0,003	-0,018	-0,022	0,091	0,044	-0,007	0,046	-0,022	-0,216**	n.a.	
(23) Taille	0,038	0,082	-0,011	-0,009	0,051	-0,067	0,026	0,021	0,194**	-0,039	n.a.

La racine carré de l'AVE est placée dans la diagonale pour les construits réflexifs

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05

n.a. = non applicable

TABLEAU 54 : RATIO HERETOTRAIT-MONOTRAIT (HTMT)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1) Age														
(2) Commerce	0,084													
(3) Log. Ent. COM	0,101	0,047												
(4) Log. Ent. ENV	0,131	0,046	0,526											
(5) Log. Ent. GRH	0,035	0,047	0,666	0,593										
(6) Log. Ent. LOC	0,049	0,057	0,691	0,548	0,647									
(7) Prat. COM	0,053	0,123	0,653	0,349	0,432	0,424								
(8) Prat. ENV	0,192	0,038	0,365	0,617	0,305	0,333	0,450							
(9) Prat. GRH	0,040	0,056	0,404	0,281	0,494	0,269	0,516	0,393						
(10) Prat. LOC	0,088	0,114	0,559	0,419	0,465	0,605	0,571	0,444	0,466					
(11) Proactivité PP COM	0,020	0,017	0,161	0,072	0,080	0,180	0,107	0,040	0,108	0,092				
(12) Proactivité PP COM X Pratiques COM	0,077	0,113	0,084	0,063	0,088	0,049	0,172	0,119	0,102	0,075	0,060			
(13) Proactivité PP ENV X Pratiques ENV	0,070	0,046	0,094	0,087	0,083	0,050	0,103	0,071	0,072	0,077	0,065	0,127		
(14) Proactivité PP ENV	0,050	0,058	0,111	0,170	0,176	0,131	0,184	0,226	0,199	0,182	0,257	0,057	0,110	
(15) Proactivité PP GRH	0,004	0,019	0,170	0,091	0,157	0,167	0,163	0,154	0,191	0,192	0,217	0,041	0,055	0,328
(16) Proactivité PP GRH X Pratiques GRH	0,101	0,040	0,134	0,190	0,218	0,115	0,118	0,071	0,176	0,081	0,043	0,070	0,226	0,059
(17) Proactivité PP LOC	0,012	0,038	0,093	0,071	0,103	0,163	0,094	0,121	0,154	0,107	0,454	0,050	0,010	0,301
(18) Proactivité PP LOC X Pratiques LOC	0,039	0,037	0,109	0,100	0,098	0,088	0,072	0,068	0,057	0,089	0,045	0,314	0,223	0,150
(19) Serv. Ent.	0,010	0,295	0,047	0,028	0,051	0,036	0,117	0,025	0,049	0,154	0,014	0,073	0,070	0,093
(20) Serv. Menages	0,105	0,319	0,065	0,181	0,023	0,060	0,077	0,159	0,057	0,140	0,003	0,049	0,025	0,091
(21) Taille	0,191	0,065	0,119	0,175	0,110	0,054	0,086	0,225	0,139	0,076	0,038	0,099	0,030	0,009

(Suite)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
(1) Age							
(2) Commerce							
(3) Log. Ent. COM							
(4) Log. Ent. ENV							
(5) Log. Ent. GRH							
(6) Log. Ent. LOC							
(7) Prat. COM							
(8) Prat. ENV							
(9) Prat. GRH							
(10) Prat. LOC							
(11) Proactivité PP COM							
(12) Proactivité PP COM X Pratiques COM							
(13) Proactivité PP ENV X Pratiques ENV							
(14) Proactivité PP ENV							
(15) Proactivité PP GRH							
(16) Proactivité PP GRH X Pratiques GRH	0,061						
(17) Proactivité PP LOC	0,368	0,062					
(18) Proactivité PP LOC X Pratiques LOC	0,067	0,243	0,156				
(19) Serv. Ent.	0,035	0,025	0,004	0,097			
(20) Serv. Menages	0,044	0,019	0,046	0,066	0,216		
(21) Taille	0,051	0,065	0,026	0,036	0,194	0,039	

À la suite de ces analyses pour la validation du modèle de mesure, nous pouvons conclure et affirmer que les échelles de mesure choisies présentent toutes une bonne qualité psychométrique et tous leurs items peuvent être conservés dans le modèle. Il sera donc possible de mobiliser l'ensemble de ces échelles pour estimer le modèle structurel de cette étude. Ce modèle est représenté dans la Figure 43 modélisée sous le logiciel SmartPLS version 3 (Ringle, Wende et Becker, 2015).

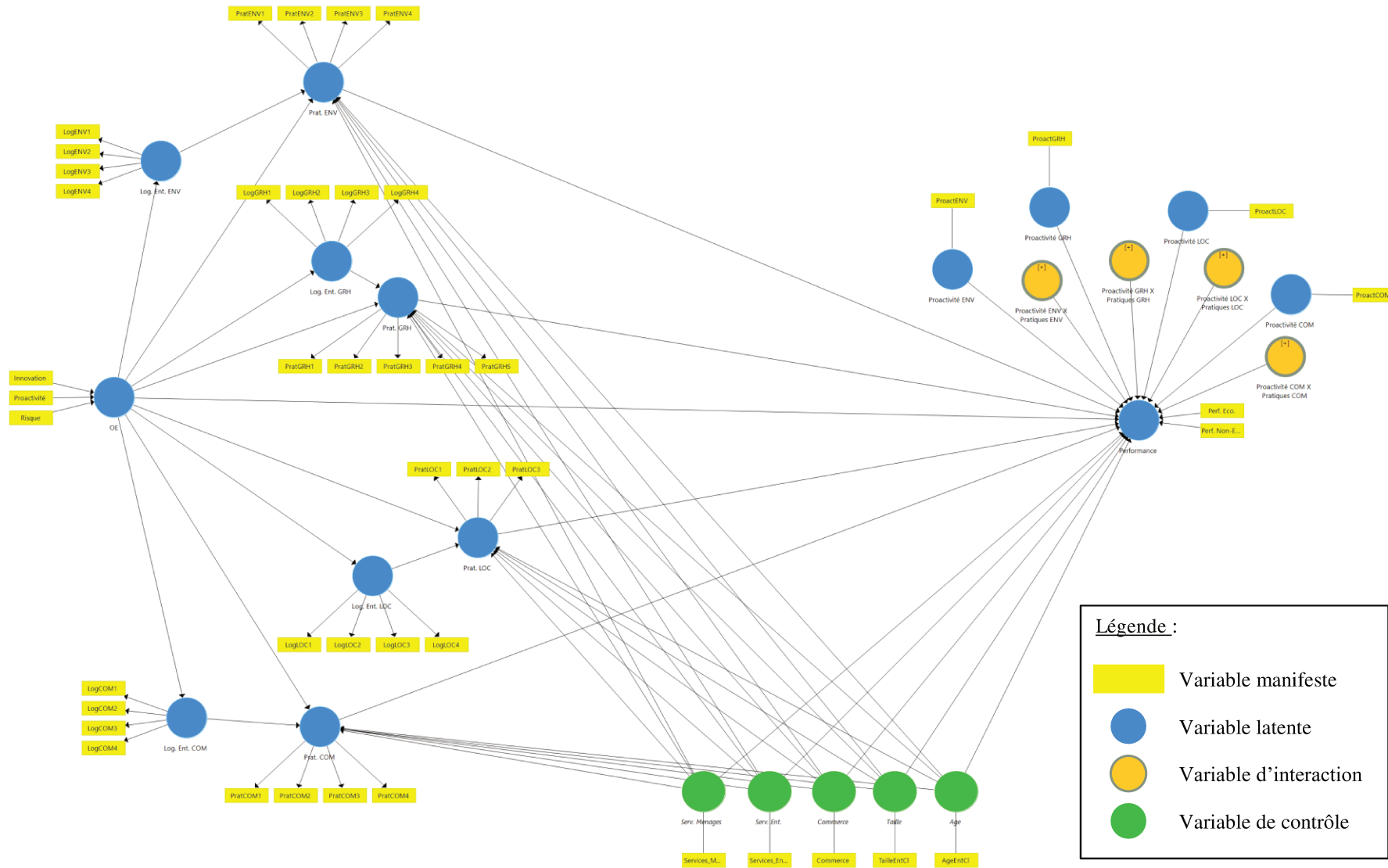
Conclusion :

Dans cette partie, nous avons réalisé la validation confirmatoire de tout le modèle de mesure nécessaire au test de nos hypothèses. Nous avons examiné la validité convergente, la fiabilité des construits réflexifs. Pour les construits formatifs, nous avons étudié les poids factoriels ainsi que l'*indépendance des facteurs*. Enfin, nous avons vérifié la validité discriminante de l'ensemble des variables du modèle. L'essentiel de ces résultats est présenté dans le Tableau 55.

TABLEAU 55 : SYNTHÈSE DES FIABILITÉS COMPOSITES ET DES VIF DU MODÈLE DE MESURE EXTERNE

Construits	Variables	CR	VIF
ORIENTATION ENTREPRE- NEURIALE	Propension à innover	0,818	1,623
	Proactivité	0,824	1,632
	Prise de risques	0,85	1,61
LOGIQUE ENTREPRENEURIALE	Environnementale	0,847	-
	Sociale	0,851	-
	Sociétale	0,889	-
	Commerciale	0,906	-
PRATIQUES DURABLES	Environnementale	0,876	-
	Sociale	0,922	-
	Sociétale	0,862	-
	Commerciale	0,868	-
PERFOR- MANCE	Économique	0,892	1,127
	Non économique	0,867	1,127

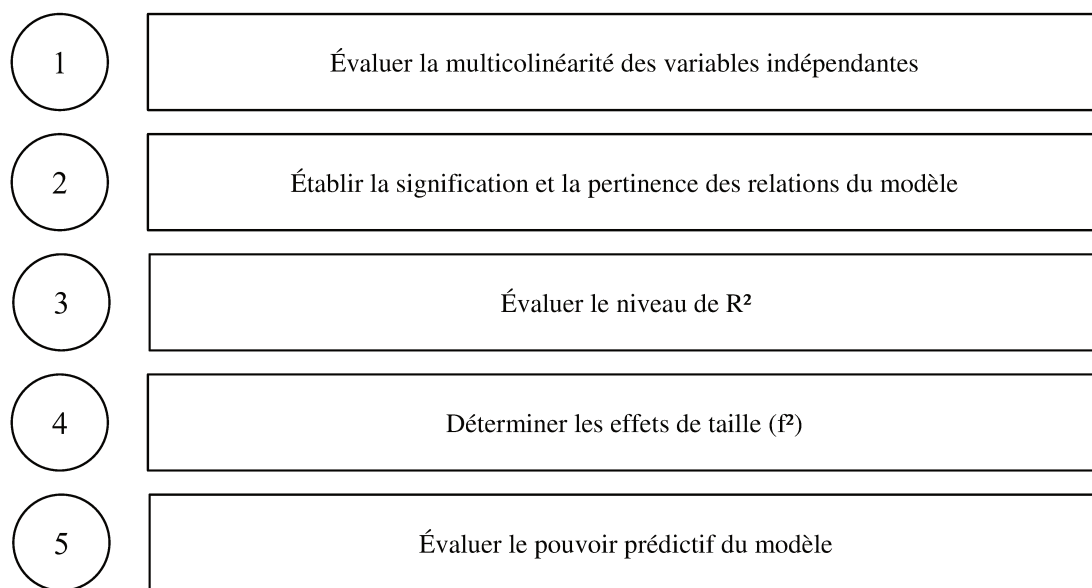
FIGURE 43 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU MODELE PLS ESTIME AVEC SMARTPLS v.3



2. Évaluation de la qualité du modèle structurel

Le modèle de mesure ayant été validé, il est à présent possible d'étudier les résultats du modèle structurel. Afin d'évaluer la qualité du modèle structurel, il est recommandé de suivre plusieurs étapes (Hair, Hult, et al., 2017) (Figure 44). Le but est d'évaluer le pouvoir prédictif du modèle et la significativité des relations existantes entre les construits. Ainsi, nous étudierons successivement ces cinq étapes (2.1 à 2.5) que nous complétons avec une analyse des résidus (2.6).

FIGURE 44 : ÉTAPES D'ÉVALUATION D'UN MODÈLE STRUCTUREL (HAIR, HULT, ET AL., 2017)



2.1. Multicollinéarité des variables indépendantes

Comme abordée dans la validation du modèle de mesure, l'existence de multicollinéarité entre les variables amènerait à fausser l'estimation des paramètres. Il faut ici vérifier l'absence de colinéarité et s'assurer de l'indépendance des variables explicatives. Dans l'éventualité d'une situation de colinéarité entre deux construits, il faudra supprimer une de ces deux variables afin d'éviter la redondance d'informations (Roussel et al., 2002). Il est cependant essentiel de noter que la multicollinéarité n'influencera pas le pouvoir prédictif du modèle, seulement la validité des résultats prédictifs (Lowry et Gaskin, 2014).

Les tests de colinéarité se font grâce au facteur d'inflation de la variance (VIF). Celui-ci mesure le niveau de corrélation entre les variables indépendantes. Comme pour les VIF entre les variables de premier ordre et celles de second ordre le seuil maximum toléré est de 3,3 (Petter, Straub et Rai, 2007) et idéalement le plus proche de 1.

Les mesures de VIF associées aux variables du modèle sont présentées dans le Tableau 56 et classées en fonction des variables dépendantes du modèle, à savoir : les pratiques durables et la performance de l'entreprise. Les variables de contrôle sont également considérées. Ces résultats permettent de conclure à une indépendance des variables introduites conjointement : les valeurs de VIF sont toutes bien inférieures à 3,3 (1,078 au minimum et 1,606 au maximum).

TABEAU 56 : VALEUR DES VIF DES VARIABLES INDEPENDANTES DU MODELE

Variable dépendante	Variable indépendante	VIF
Pratiques environnementales (Prat ENV)	Orientation entrepreneuriale	1,081
	Logique entrepreneuriale environnementale	1,125
	Age	1,083
	Commerce	1,349
	Service Entreprise	1,317
	Service Ménage	1,328
	Taille	1,110
Pratiques sociales (Prat GRH)	Orientation entrepreneuriale	1,119
	Logique entrepreneuriale sociale	1,112
	Age	1,078
	Commerce	1,349
	Service Entreprise	1,316
	Service Ménage	1,297
	Taille	1,095
Pratiques sociétales (Prat LOC)	Orientation entrepreneuriale	1,171
	Logique entrepreneuriale sociétale	1,161
	Age	1,079
	Commerce	1,350
	Service Entreprise	1,313
	Service Ménage	1,297
	Taille	1,092
Pratiques commerciales (Prat COM)	Orientation entrepreneuriale	1,169
	Logique entrepreneuriale commerciale	1,179
	Age	1,084
	Commerce	1,348
	Service Entreprise	1,314
	Service Ménage	1,301
	Taille	1,098

Performance	Orientation entrepreneuriale	1,290
	Pratiques environnementales	1,414
	Pratiques sociales	1,416
	Pratiques sociétales	1,471
	Pratiques commerciales	1,606
	Proactivité PP (Environnementale)	1,289
	Proactivité PP (Sociale)	1,270
	Proactivité PP (Sociétale)	1,500
	Proactivité PP (Commerciale)	1,314
	Age	1,129
	Commerce	1,411
	Service Entreprise	1,360
	Service Ménage	1,400
	Taille	1,148

2.2. Signification et pertinence des relations du modèle structurel

Les modèles structurels évaluent les relations entre les variables indépendantes et dépendantes dans un modèle. Notre modèle présente plusieurs variables latentes indépendantes : l'orientation entrepreneuriale, les logiques entrepreneuriales durables et la proactivité envers les attentes des parties prenantes qui sont potentiellement explicatives de plusieurs variables dépendantes : les pratiques durables et la performance (Figure 43).

Nous aborderons ainsi les relations directes (2.2.1), puis les relations indirectes entre les variables avec les effets de médiation (2.2.2). Finalement, les effets d'interaction seront évalués avec les modérations envisagées (2.2.3).

2.2.1. Relations directes

C'est en utilisant un algorithme d'équation structurelle PLS que les coefficients des relations entre les construits sont calculés. Ces coefficients aussi appelés path coefficients donnent l'effet direct de la variable latente indépendante sur la variable latente dépendante (Vilares, Almeida et Coelho, 2010). Les path coefficients sont des valeurs standardisées entre -1 et +1 ; plus la valeur se rapprochera de 1 en valeur absolue, plus la relation aura des chances d'être significative. Le signe du coefficient donne le sens de la relation. Un signe « + » mettra en évidence une relation positive et le signe « - » une relation négative. Comme

pour le modèle de mesure c'est la procédure de Bootstrapping³⁴ qui permettra de calculer la significativité des coefficients grâce à l'estimation de leur erreur standard. Ce sont ces erreurs standards qui permettent de calculer les t-values qui mettront en avant la significativité du coefficient. Cette significativité est toujours associée à une probabilité d'erreur (p-value). Les t-values présentent différents paliers. Pour les two-tailed test ceux-ci sont à : 1,65 pour un seuil de significativité de 10 %, 1,96 pour un seuil de 5 % et 2,57 pour un seuil de 1 % (Hair, Hult, et al., 2017).

Les hypothèses, les résultats des coefficients (β), leur erreur standard et leur significativité sont présentés dans le Tableau 57. Ce tableau présente également les coefficients moyens ajustés (β_M) à l'issue du Bootstrapping.

³⁴ Un bootstrapping avec un sous-échantillon de 1000 a été appliqué

TABEAU 57 : RESULTAT DES PATH COEFFICIENTS DU MODELE STRUCTUREL PAR LA METHODE DU BOOTSTRAP

	Hypothèse	B	β_M	Erreur standard	t-value	p-value
	H1a OE → Log. Entrep. ENV	0,246***	0,251	0,050	4,926	0,000
	H1b OE → Log. Entrep. GRH	0,300***	0,304	0,048	6,203	0,000
	H1c OE → Log. Entrep. LOC	0,366***	0,371	0,044	8,418	0,000
	H1d OE → Log. Entrep. COM	0,365***	0,370	0,046	8,009	0,000
	H2a Log. Entrep. ENV → Prat. ENV	0,421***	0,424	0,043	9,795	0,000
	H2b Log. Entrep. GRH → Prat. GRH	0,397***	0,399	0,046	8,627	0,000
	H2c Log. Entrep. LOC → Prat. LOC	0,436***	0,437	0,044	9,980	0,000
	H2d Log. Entrep. COM → Prat. COM	0,477***	0,478	0,040	12,034	0,000
	OE → Prat. ENV	0,149**	0,148	0,049	3,044	0,002
	OE → Prat. GRH	0,135*	0,135	0,052	2,581	0,010
	OE → Prat. LOC	0,151**	0,153	0,048	3,175	0,002
	OE → Prat. COM	0,191***	0,193	0,043	4,385	0,000
	H4a Prat. ENV → Performance	0,039 ^{ns}	0,037	0,070	0,566	0,572
	H4b Prat. GRH → Performance	0,111 ^o	0,106	0,060	1,829	0,068
	H4c Prat. LOC → Performance	-0,082 ^{ns}	-0,079	0,059	1,391	0,165
	H4d Prat. COM → Performance	0,076 ^{ns}	0,070	0,069	1,093	0,275
	OE → Performance	0,140*	0,138	0,071	1,968	0,049
VARIABLES DE CONTRÔLE	Age → Performance	0,119*	0,112	0,055	2,153	0,032
	Age → Prat. ENV	0,081*	0,081	0,037	2,195	0,028
	Age → Prat. GRH	-0,028 ^{ns}	-0,028	0,045	0,611	0,541
	Age → Prat. LOC	0,039 ^{ns}	0,039	0,045	0,871	0,384
	Age → Prat. COM	-0,041 ^{ns}	-0,039	0,041	0,977	0,329
	Commerce → Performance	-0,031 ^{ns}	-0,030	0,055	0,563	0,573
	Commerce → Prat. ENV	-0,098 ^o	-0,097	0,052	1,868	0,062
	Commerce → Prat. GRH	0,033 ^{ns}	0,031	0,052	0,624	0,533
	Commerce → Prat. LOC	0,033 ^{ns}	0,033	0,052	0,638	0,524
	Commerce → Prat. COM	0,110*	0,110	0,049	2,227	0,026
	Service Entreprises → Performance	0,016 ^{ns}	0,020	0,058	0,278	0,781
	Service Entreprises → Prat. ENV	-0,079 ^o	-0,083	0,044	1,798	0,073
	Service Entreprises → Prat. GRH	-0,077 ^{ns}	-0,076	0,051	1,514	0,130
	Service Entreprises → Prat. LOC	-0,142**	-0,143	0,047	3,046	0,002
	Service Entreprises → Prat. COM	-0,018 ^{ns}	-0,017	0,050	0,360	0,719
	Service Menages → Performance	0,019 ^{ns}	0,019	0,062	0,313	0,754
	Service Menages → Prat. ENV	-0,118*	-0,119	0,048	2,466	0,014
	Service Menages → Prat. GRH	-0,058 ^{ns}	-0,058	0,054	1,071	0,284
	Service Menages → Prat. LOC	-0,163**	-0,165	0,048	3,368	0,001

<i>Service Menages</i> → <i>Prat. COM</i>	0,086 [°]	0,084	0,047	1,825	0,068
<i>Taille</i> → <i>Performance</i>	-0,087 ^{ns}	-0,084	0,067	1,301	0,194
<i>Taille</i> → <i>Prat. ENV</i>	0,118 ^{**}	0,117	0,040	2,975	0,003
<i>Taille</i> → <i>Prat. GRH</i>	0,105 [*]	0,105	0,047	2,233	0,026
<i>Taille</i> → <i>Prat. LOC</i>	0,043 ^{ns}	0,042	0,042	1,013	0,312
<i>Taille</i> → <i>Prat. COM</i>	0,016 ^{ns}	0,014	0,040	0,397	0,691

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, ° p < 0,1, ns = non significatif

L'analyse des différentes relations se fait en deux temps. La première étape est de regarder la significativité des relations. La deuxième étape s'intéresse à la pertinence des relations significatives.

La première observation qu'il est possible de faire est **l'importance de l'orientation entrepreneuriale comme variable indépendante permettant d'expliquer fortement l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable sur les quatre dimensions de la RSE** : environnementale ($\beta = 0,246$, $p < 0,001$), sociale ($\beta = 0,300$, $p < 0,001$), sociétale ($\beta = 0,366$, $p < 0,001$) et commerciale ($\beta = 0,365$, $p < 0,001$). **Les logiques entrepreneuriales durables, quant à elles, sont respectivement les principales variables explicatives pour l'adoption de pratiques durables** : environnementales ($\beta = 0,421$, $p < 0,001$), sociales ($\beta = 0,397$, $p < 0,001$), sociétales ($\beta = 0,436$, $p < 0,001$) et commerciales ($\beta = 0,477$, $p < 0,001$). L'autre variable explicative de la mise en place de pratiques durables est l'orientation entrepreneuriale qui, elle, contribue aussi à leur explication, mais de manière moins importante : environnementales ($\beta = 0,149$, $p < 0,01$), sociales ($\beta = 0,135$, $p < 0,05$), sociétales ($\beta = 0,151$, $p < 0,01$) et commerciales ($\beta = 0,191$, $p < 0,001$). **Concernant l'explication de la performance, l'orientation entrepreneuriale est la variable la plus explicative** ($\beta = 0,140$, $p < 0,05$). Les pratiques durables n'expliquent pas la performance perçue à l'exception des pratiques sociales ($\beta = 0,111$, $p < 0,1$). Ces effets sur la performance sont en cohérence avec les résultats trouvés par Courrent et al. (2016) qui ne montraient pas de significativité entre les pratiques environnementales et sociétales sur la performance, mais trouvaient une influence de la part des pratiques sociales.

Il est finalement intéressant de regarder les effets des variables de contrôle. Ces variables de contrôle (âge, taille et secteur d'activité) ont été intégrées pour tenir compte de la diversité des PME et **se prémunir d'éventuels effets de confusion**. Ils s'agit des contrôles classiques des études sur la PME et la RSE (Labelle et St-Pierre, 2015).

Nous constatons que l'âge a un effet positif sur la performance des PME ($\beta = 0,119$, $p < 0,05$) et sur la mise en place de pratiques environnementales ($\beta = 0,081$, $p < 0,05$). La taille quant à elle influence positivement les pratiques environnementales ($\beta = 0,118$, $p < 0,01$) et sociales ($\beta = 0,105$, $p < 0,05$). Le secteur d'activité présente également quelques associations significatives. Ainsi, en comparaison du secteur de la production, le secteur commercial est associé à l'adoption de moins de pratiques environnementales ($\beta = -0,098$, $p < 0,1$) et plus de pratiques commerciales ($\beta = 0,110$, $p < 0,05$). Le secteur des services aux entreprises a moins de pratiques environnementales ($\beta = -0,079$, $p < 0,1$), et sociétales ($\beta = 0,142$, $p < 0,01$). Enfin, toujours par rapport au secteur industriel, le secteur des services aux ménages est associé à l'adoption de plus de pratiques commerciales ($\beta = 0,086$, $p < 0,1$) et moins de pratiques environnementales ($\beta = -0,118$, $p < 0,05$) et sociétales ($\beta = -0,163$, $p < 0,01$).

2.2.2. Médiation

L'évaluation des effets de médiation des modèles structurels fait appel à trois types de variables : une variable indépendante, une variable dépendante et une variable médiatrice (Figure 45). Pour tester les effets de médiation partielle, l'approche recommandée par Baron et Kenny (1986) a été suivie. Celle-ci demande de respecter trois étapes (Figure 46). Il est tout d'abord nécessaire qu'il existe un lien significatif entre la variable indépendante et la variable médiatrice envisagée. Dans un deuxième temps, il est nécessaire qu'un lien significatif existe entre la variable médiatrice et les variables dépendantes. La dernière étape est d'observer si l'introduction de variables médiatrices affaiblit la relation initiale entre la variable indépendante et la variable dépendante. Ceci est montré par l'existence d'un effet indirect significatif.

FIGURE 45 : REPRESENTATION D'UNE MEDIATION

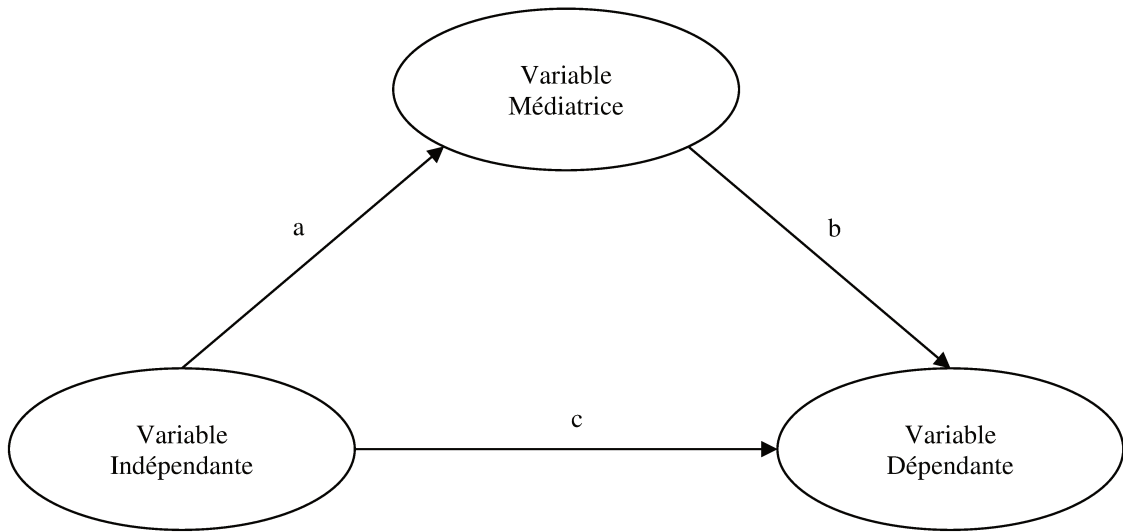
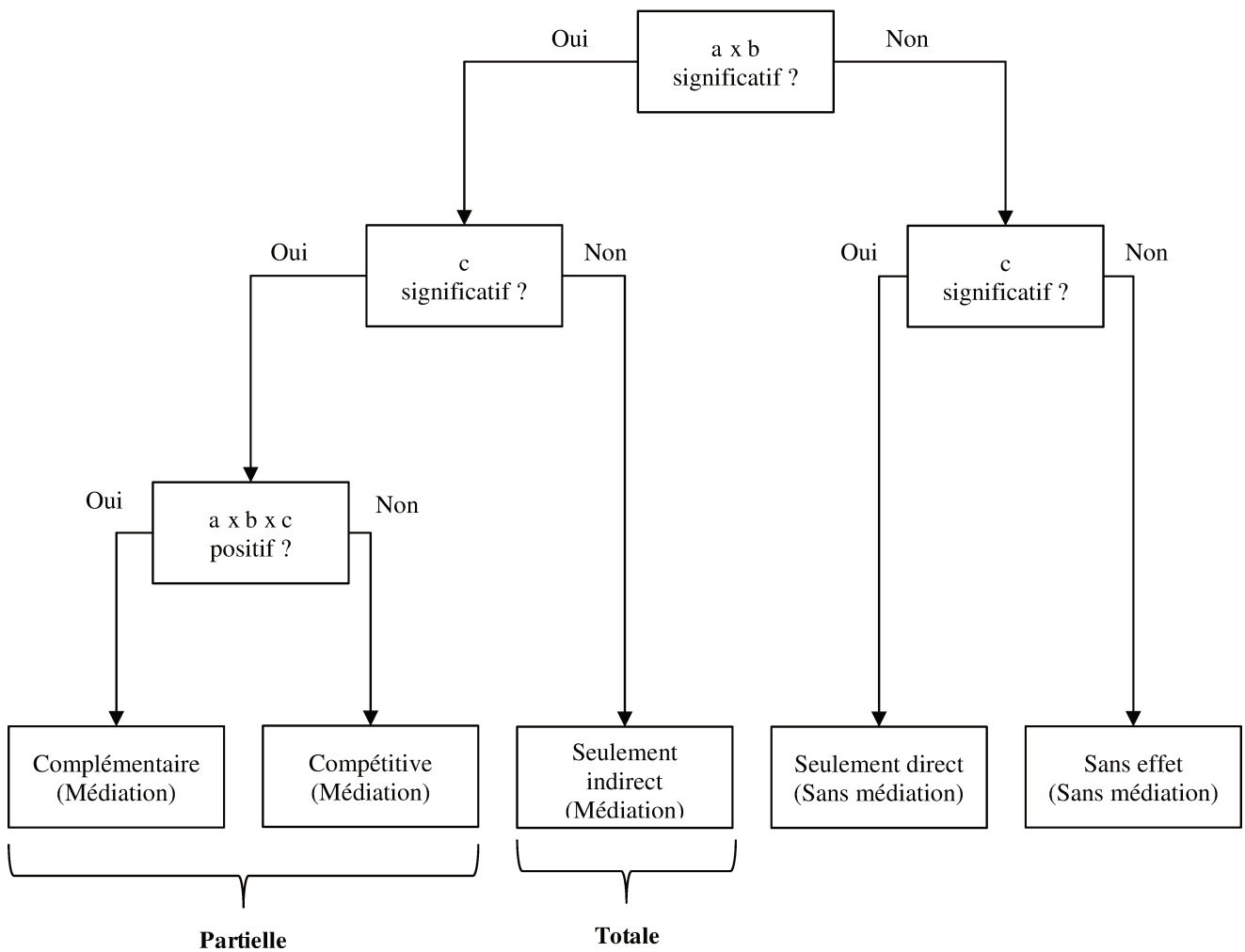


FIGURE 46 : ÉTABLISSEMENT ET CLASSIFICATION D'UNE MEDIATION ADAPTE DE ZHAO ET AL. (2010)



Le niveau d'absorption de l'effet indirect sur l'effet direct permettra d'évaluer si les médiations sont partielles ou totales (Carrión, Nitzl et Roldán, 2017). Ainsi, la taille de l'effet sera mesurée grâce à la VAF (variance accounted for) (Shrout et Bolger, 2002) :

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

Les effets des différentes médiations sont répertoriés dans le Tableau 58. Pour la médiation de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et les pratiques durables via les logiques entrepreneuriales durables, il a été vu que l'orientation entrepreneuriale a un effet positif sur les logiques entrepreneuriales durables et que ces logiques entrepreneuriales durables ont un effet positif sur l'adoption de pratiques durables. Ces deux éléments permettent de valider les deux premières étapes de l'évaluation d'une médiation. Ainsi, nous sommes en mesure de présenter les effets indirects de la médiatisation par les logiques entrepreneuriales durables avec un résultat positif sur les quatre dimensions : environnementale ($\beta = 0,104$, $p < 0,001$), sociale ($\beta = 0,119$, $p < 0,001$), sociétale ($\beta = 0,160$, $p < 0,001$) et commerciale ($\beta = 0,174$, $p < 0,001$). Pour en vérifier l'importance de son effet, il faut, comme préconisé, observer le lien direct entre l'orientation entrepreneuriale et les pratiques durables. Ce lien direct existe sur chacune des dimensions du développement durable : environnementale ($\beta = 0,149$, $p < 0,01$), sociale ($\beta = 0,135$, $p < 0,05$), sociétale ($\beta = 0,151$, $p < 0,01$) et commerciale ($\beta = 0,191$, $p < 0,001$). **Les médiations par les logiques entrepreneuriales durables sont des médiations partielles, car elles drainent entre 41 % et 51 % de la variance qui explique la mise en place de pratiques durables. Ces médiations partielles sont complémentaires, car les effets directs et indirects sont de même signe.**

La seconde partie des médiations concernent la médiation partielle de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de la PME par la mise en place de pratiques durables. Comme pour les médiations précédentes, les liens indirects entre l'orientation entrepreneuriale et la performance via les pratiques durables ont été calculés amenant à des estimations non significatives pour toutes les dimensions, à l'exception de la dimension sociale qui présente une tendance ($\beta = 0,028$, $p < 0,1$). Les effets de médiation ne peuvent ainsi pas être confirmés pour les dimensions environnementale, sociétale et commerciale. Afin d'évaluer l'existence de l'effet de médiation sur la dimension sociale, il faut observer l'effet direct de l'orientation entrepreneuriale sur la performance ($\beta = 0,140$, $p < 0,05$). **Ces résultats amènent donc à conclure à une médiation partielle des pratiques sociales sur la**

relation entre l’orientation entrepreneuriale et la performance de la PME. La VAF de cette médiation n’étant que de 17 %, il n’est possible de conclure qu’à une tendance de médiation partielle complémentaire (Hair, Hult, et al., 2017).

TABLEAU 58 : RESULTATS DES EFFETS DE MEDIATION PAR LA METHODE DU BOOTSTRAP

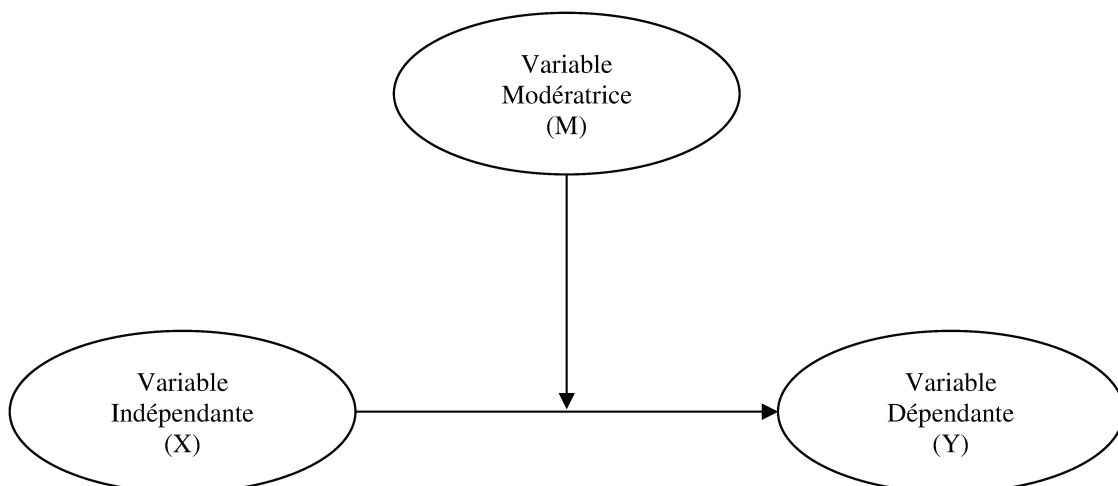
		Variable indépendante OE				
Variable dépendante	Variable médiatrice	Effet direct	Effet indirect	VAF	Médiation	
H3a	Prat. ENV	Log. Entrep. ENV	0,149**	0,104***	41%	Partielle
H3b	Prat. GRH	Log. Entrep. GRH	0,135*	0,119***	47%	Partielle
H3c	Prat. LOC	Log. Entrep. LOC	0,151**	0,160***	51%	Partielle
H3d	Prat. COM	Log. Entrep. COM	0,191***	0,174***	48%	Partielle
H5a		Prat. ENV	0,140*	0,010 ^{ns}	-	Effet direct
H5b	Performance	Prat. GRH	0,140*	0,028 ^o	17%	Partielle
H5c		Prat. LOC	0,140*	-0,025 ^{ns}	-	Effet direct
H5d		Prat. COM	0,140*	0,027 ^{ns}	-	Effet direct

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, ° p < 0,1, ns = non significatif

2.2.3. Modération

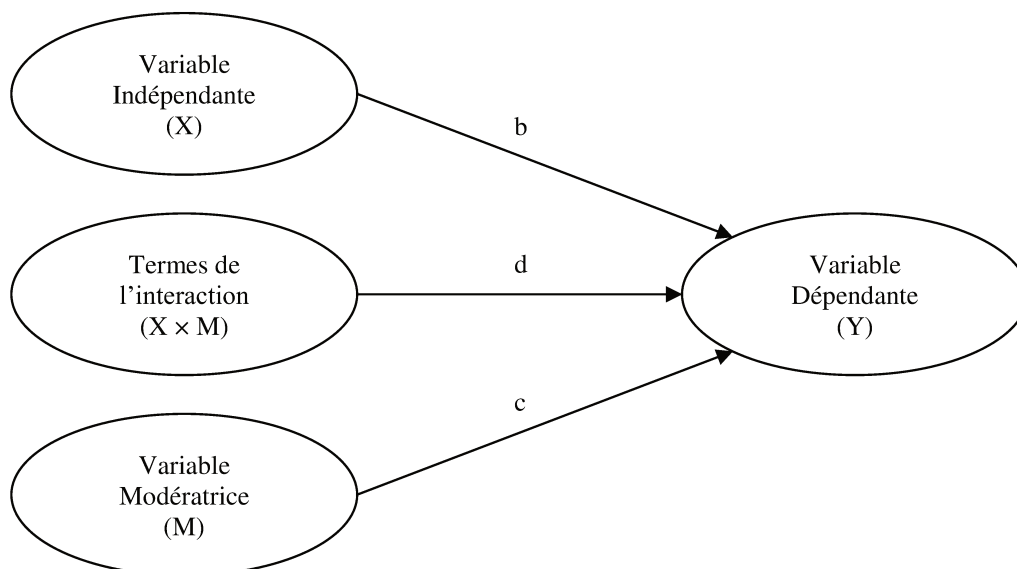
Dans la modélisation structurelle proposée, la proactivité envers les attentes des parties prenantes a été modélisée comme un modérateur des relations entre les pratiques durables et la performance de la PME. La présence d’un modérateur sous-entend que la relation qu’il modère va différer en fonction de lui (Chin, Marcolin et Newsted, 2003). La modération se représente autour de trois types de variables : variable indépendante, variable dépendante et variable modératrice (Figure 47).

FIGURE 47 : REPRESENTATION D’UNE MODERATION



Le calcul de l'effet de modulation se fait principalement au travers de deux méthodes : produit des indicateurs (product indicator) et en deux étapes (two-stage). Il en existe une troisième moins utilisée qui s'appelle l'orthogonalisation. Il a été choisi d'utiliser la méthode product indicator pour le calcul des interactions, car les résultats de cette méthode sont supérieurs à ceux de la méthode two-stage (Henseler et Fassott, 2010). La méthode product indicator peut être modélisée comme présenté dans la Figure 48. Pour que l'effet de modulation soit supporté, il faudra que la relation entre les termes de l'interaction ($X \times M$) soit significative (Baron et Kenny, 1986). Les valeurs des liens de la variable indépendante et de la variable modératrice sur la variable dépendante n'ont pas d'importance pour la validation de la modulation.

FIGURE 48 : MODELISATION D'UNE MODERATION VIA LA METHODE PRODUCT INDICATOR



Les path coefficients des termes de l'interaction sur la variable dépendante sont présentés dans le Tableau 59. **À l'issue du Bootstrap, il est possible de constater qu'aucun effet de modulation ne peut être validé sur les différentes dimensions.**

TABLEAU 59 : RESULTATS DES EFFETS DE MODERATION PAR LA METHODE DU BOOTSTRAP

	Termes d'interaction	β	β_M	Erreur standard	t-value	p-value
H6a	Proactivité PP ENV \times Prat. ENV	0,057 ^{ns}	0,068	0,060	0,962	0,336
H6b	Proactivité PP GRH \times Prat. GRH	0,117 ^{ns}	0,118	0,073	1,602	0,109
H6c	Proactivité PP LOC \times Prat. LOC	0,062 ^{ns}	0,073	0,070	0,891	0,373
H6d	Proactivité PP COM \times Prat. COM	0,045 ^{ns}	0,068	0,058	0,768	0,443

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, ° p < 0,1, ns = non significatif

2.3. Coefficient de détermination (R^2)

Le coefficient de détermination R^2 permet d'évaluer la capacité prédictive du modèle structurel au regard des variables dépendantes (Götz, Liehr-Gobbers et Krafft, 2010). Il permet d'évaluer si les variables indépendantes expliquent bien la variable dépendante (Schuberth et Cantaluppi, 2017). Il est calculé par le carré des corrélations linéaires de Pearson entre les valeurs actuelles d'un construit et ses prédictions (Caumont, 2017). Les R^2 sont compris entre 0 et 1. Plus ils se rapprochent de 1, plus le pourcentage de variance expliquée de la variable dépendante est grand (Götz, Liehr-Gobbers et Krafft, 2010). Pour ce qui est des degrés d'acceptabilité des R^2 , les chercheurs ne semblent pas avoir trouvé d'unanimité. Croutsche (2009) propose cependant trois seuils : supérieur à 0,10 le modèle est significatif, entre 0,10 et 0,05 le modèle est tangent et en dessous de 0,05 le modèle n'est pas significatif.

Il faudra cependant faire attention à l'usage de ce coefficient. En effet, la valeur du R^2 d'une variable expliquée va être dépendante du nombre de variables explicatives qui pointeront vers elle. En effet, dans notre étude, la performance qui présente un bon nombre de variables explicatives pourra être influencée par ce grand nombre. Il sera donc nécessaire de calculer le coefficient de détermination ajusté qui est recalculé en fonction du nombre de prédicteurs (p) et de la taille de l'échantillon (n), ici 402 (Caumont, 2017).

$$R_{ajusté}^2 = R^2 - \frac{p(1 - R^2)}{n - p - 1}$$

L'interprétation du R^2 ajusté est cependant à réaliser avec précaution. Il sera intéressant pour les comparaisons de résultats lorsque les variables expliquées présentent un nombre de prédicteurs différents (Sarstedt, Wilczynski et Melewar, 2013). Les résultats des R^2 et des R^2 ajustés sont présentés dans le Tableau 60.

TABLEAU 60 : COEFFICIENTS DE DETERMINATION (R^2) ET R^2 AJUSTE ASSOCIES AUX VARIABLES DEPENDANTES DU MODELE

Construit	R^2	R^2 ajusté
Prat. ENV	0,310	0,298
Prat. GRH	0,234	0,221
Prat. LOC	0,310	0,297
Prat. COM	0,348	0,336
Performance	0,105	0,063

Les pratiques durables présentent de bons coefficients sur les quatre dimensions ($R^2_{\text{Environnementale}} = 0,310$; $R^2_{\text{Sociale}} = 0,234$; $R^2_{\text{Sociétale}} = 0,310$; $R^2_{\text{Commerciale}} = 0,348$). La variable présentant le plus de prédicteur est la performance. Celle-ci présente un R^2 significatif, mais assez faible ($R^2_{\text{Performance}} = 0,105$). **La performance est en effet une variable expliquée qui dépend d'un plus grand nombre de variables que la mise en place de pratiques durables et l'orientation entrepreneuriale**, avec par exemple : la gestion des ressources (Barney, 1991 ; Barney, Wright et Ketchen, 2001), les dimensions organisationnelles (Hamann et al., 2013) ou encore les performances en lien avec la R&D (Salimi et Rezaei, 2018), le marketing (Keh, Nguyen et Ng, 2007) ou la production (Camacho-Miñano, Moyano-Fuentes et Sacristán-Díaz, 2013). Ayant choisi de nous focaliser sur un petit nombre de critères, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer toute la performance de l'entreprise.

2.4. Les effets de taille (f^2)

Les R^2 précédemment calculés peuvent également être utilisés pour évaluer l'influence d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Celui-ci est appelé effet de taille (f^2). Pour cela, les changements dans les valeurs des R^2 sont observés lorsqu'une variable explicative est écartée du modèle (Chin, 2010b). Pour calculer cet effet de taille (f^2), les R^2_{inclus} et R^2_{exclus} sont les valeurs des R^2 de la variable dépendante lorsqu'une variable indépendante est incluse ou exclue du modèle. Ainsi, ce changement dans les R^2 est évalué au travers d'une double estimation du modèle grâce à la formule suivante :

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{inclus}} - R^2_{\text{exclus}}}{1 - R^2_{\text{inclus}}}$$

Cohen (1992) propose quatre paliers qui permettent d'évaluer la puissance de l'effet de taille (f^2) : inférieur à 0,02 il n'y a pas d'effet, entre 0,02 et 0,15 l'effet est faible, entre 0,15 et 0,35 l'effet est modéré et au-dessus de 0,35 l'effet est important (Tableau 61).

TABLEAU 61 : ÉVALUATION DES EFFETS DE TAILLE (F²)

	Logique entrepreneuriale durable				Pratiques durables				Perf.
	ENV	GRH	LOC	COM	ENV	GRH	LOC	COM	
OE	0,064	0,099	0,155	0,154	0,030	0,021	0,028	0,048	0,017
Effet	(faible)	(faible)	(modéré)	(modéré)	(faible)	(faible)	(faible)	(faible)	(nul)
Log. Entrep. ENV	-	-	-	-	0,229	-	-	-	-
Effet					(modéré)				
Log. Entrep. GRH	-	-	-	-	-	0,185	-	-	-
Effet						(modéré)			
Log. Entrep. LOC	-	-	-	-	-	-	0,237	-	-
Effet							(modéré)		
Log. Entrep. COM	-	-	-	-	-	-	-	0,295	-
Effet								(modéré)	
Prat. ENV	-	-	-	-	-	-	-	-	0,001
Effet									(nul)
Prat. GRH	-	-	-	-	-	-	-	-	0,010
Effet									(nul)
Prat. LOC	-	-	-	-	-	-	-	-	0,005
Effet									(nul)
Prat. COM	-	-	-	-	-	-	-	-	0,004
Effet									(nul)
Proactivité PP ENV × Prat. ENV	-	-	-	-	-	-	-	-	0,003
Effet									(nul)
Proactivité PP GRH × Prat. GRH	-	-	-	-	-	-	-	-	0,016
Effet									(nul)
Proactivité PP LOC × Prat. LOC	-	-	-	-	-	-	-	-	0,004
Effet									(nul)
Proactivité PP COM × Prat. COM	-	-	-	-	-	-	-	-	0,002
Effet									(nul)

Les effets modérés des logiques entrepreneuriales durables sur le niveau d'engagement de pratiques durables permettent d'appuyer le débat sur l'effet de la logique entrepreneuriale durable dans la mise en place de pratiques durables dans la PME sur toutes les dimensions. Les effets faibles de l'orientation entrepreneuriale sur les pratiques durables et l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable sont témoin d'un effet sur ces construits, mais d'un effet qui n'est pas fort. Finalement, la performance ne subit que des effets nuls de la part de ses variables explicatives corroborant les faibles significativités dans les relations pointant vers celle-ci.

2.5. Pertinence prédictive du modèle

Afin de compléter l'évaluation de l'ajustement du modèle, le test de Stone-Geisser (Q^2) peut être mené (Geisser, 1975 ; Stone, 1974). Les Q^2 représentent une mesure qui vérifie si les valeurs observées sont bien reconstruites par le modèle et les paramètres estimés (Chin, 1998). **Les modèles avec des Q^2 au-dessus de 0 sont considérés comme ayant une bonne pertinence prédictive.** Plus le résultat sera haut, plus la validité prédictive sera forte (Duarte et Raposo, 2010). Ce test de Stone-Geisser se réalise au travers de la procédure de Blindfolding. Cette technique consiste à omettre une partie du jeu de données et à réestimer le modèle grâce aux données restantes ainsi qu'à estimer les données écartées au moyen des paramètres aux paramètres restants (Götz, Liehr-Gobbers et Krafft, 2010). Comme le recommandent Hair et al. (2011), l'opération de Blindfolding qui a été menée a utilisé la forme de cross-validated redundancy, qui permet de faire des estimations grâce au modèle structurel et au modèle de mesure. De plus, la distance d'omission a été établie à 7 pour être la plus avantageuse possible.

TABLEAU 62 : VALEURS DES Q^2 DE STONE-GEISSER

Construit	Q^2
Log. Entrep. ENV	0,031
Log. Entrep. GRH	0,049
Log. Entrep. LOC	0,083
Log. Entrep. COM	0,087
Prat. ENV	0,182
Prat. GRH	0,150
Prat. LOC	0,192
Prat. COM	0,198
Performance	0,022

Le Tableau 62 présente les résultats issus du Blindfolding. Tous les Q^2 associés aux variables dépendantes du modèle sont bien supérieurs à 0. Les Q^2 de la performance ($Q^2 = 0,022$), de la logique entrepreneuriale environnementale ($Q^2 = 0,031$) et de la logique entrepreneuriale sociale ($Q^2 = 0,049$) ne sont pas très élevés. La performance présente également un Q^2 faible ($Q^2 = 0,022$) pour les raisons énoncées précédemment lors de l'étape du coefficient de détermination. Par contre, les Q^2 des autres construits sont beaucoup plus élevés. Ces résultats témoignent de la bonne pertinence prédictive du modèle.

Comme pour les effets de taille f^2 basés sur les R^2 , les mesures des quasi-effets de taille q^2 basés sur la pertinence prédictive (Q^2) ont été obtenues de la façon suivante :

$$q^2 = \frac{Q_{inclus}^2 - Q_{exclus}^2}{1 - Q_{inclus}^2}$$

Les seuils qualifiant les tailles d'effet sont les mêmes que pour les f^2 : 0,02, 0,15, 0,35 pour faible, modéré et important (Cohen, 1992). Les résultats de ces effets sont répertoriés dans le Tableau 63.

TABEAU 63 : ÉVALUATION DES QUASI-EFFETS DE TAILLE (Q²)

	Logique entrepreneuriale durable				Pratiques durables				Perf.
	ENV	GRH	LOC	COM	ENV	GRH	LOC	COM	
OE	0,032	0,052	0,091	0,095	0,012	0,004	0,011	0,022	0,008
Effet	(faible)	(faible)	(faible)	(faible)	(nul)	(nul)	(nul)	(faible)	(nul)
Log. Entrep. ENV	-	-	-	-	0,115	-	-	-	-
Effet					(faible)				
Log. Entrep. GRH	-	-	-	-	-	0,107	-	-	-
Effet						(faible)			
Log. Entrep. LOC	-	-	-	-	-	-	0,130	-	-
Effet							(faible)		
Log. Entrep. COM	-	-	-	-	-	-	-	0,138	-
Effet								(faible)	
Prat. ENV	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,004
Effet									(nul)
Prat. GRH	-	-	-	-	-	-	-	-	0,005
Effet									(nul)
Prat. LOC	-	-	-	-	-	-	-	-	0,005
Effet									(nul)
Prat. COM	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,001
Effet									(nul)
Proactivité PP ENV × Prat. ENV	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,004
Effet									(nul)
Proactivité PP GRH × Prat. GRH	-	-	-	-	-	-	-	-	0,003
Effet									(nul)
Proactivité PP LOC × Prat. LOC	-	-	-	-	-	-	-	-	0,001
Effet									(nul)
Proactivité PP COM × Prat. COM	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,003
Effet									(nul)

Contrairement au f^2 les q^2 ne présentent pas d'effet modéré, l'ensemble des effets est relativement faible, mais permet de déduire que l'orientation entrepreneuriale est bien un prédicteur de l'adoption de logique entrepreneuriale durable. Et les logiques entrepreneuriales durables sont, elles, bien des prédicteurs de la mise en place de pratiques durables. Contrairement à nos attentes, la performance ne présente pas de variable explicative avec un pouvoir prédictif non nul.

2.6. Analyse des résidus

Afin de compléter les analyses d'ajustement du modèle structurel, un diagnostic des résidus a été mené. Cette analyse permet de vérifier les hypothèses de la régression :

- distribution normale et indépendance des termes d'erreur ;
- homoscedasticité, c'est-à-dire la valeur constante de la variance du terme d'erreur.

Elle permet également de vérifier l'ajustement du modèle à l'ensemble des observations en recherchant celles mal prédites par le modèle, c'est-à-dire associées à une erreur résiduelle élevée. Les valeurs des résidus doivent être comprises entre -3 et 3 (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2012). Au-delà, on parle d'observations atypiques (ou outliers). En outre, il est attendu qu'il y ait moins de 5 % des résidus standardisés au-delà de 1,96 en valeur absolue et moins de 1 % au-delà de 2,58 (Field, 2014).

À l'issue de cette analyse des résidus sur l'ensemble des variables du modèle global, les hypothèses de la régression sont bien vérifiées. En effet, il y a bien moins de 1 % des résidus (exactement 0,19 %) qui sont en dessous de 2,58 en valeur absolue et moins de 5 % des résidus en dessous de 1,96 en valeur absolue (exactement 2,57 %). **Ainsi, l'ajustement du modèle à l'ensemble des données est bien établi.**

Conclusion :

Dans cette partie, nous avons évalué la qualité du modèle PLS et établi la significativité des *différents liens permettant de valider ou d'infirmer* nos hypothèses que nous récapitulons dans la partie suivante de cette section. Pour l'*évaluation de ces éléments*, nous avons suivi les critères et seuils répertoriés dans le Tableau 64 suivant.

TABLEAU 64 : RESUME DES CRITERES SUIVI POUR L'EVALUATION DE LA QUALITE DU MODELE STRUCTUREL

<i>Étape de l'évaluation du modèle structurel</i>	Critère suivi
Test de colinéarité (VIF)	< 3,3 Idéal < 1
Significativité des relations	Bootstrapping de 1000
Coefficient de détermination (R ²)	0,1 < significatif 0,05 < ... < 0,1 tangent < 0,05 non significatif
Effet de taille (f ²)	< 0,02 pas d'effet 0,02 < ... < 0,15 effet faible 0,15 < ... < 0,35 effet modéré 0,35 < effet fort
Pouvoir prédictif (Q ²)	0 <
Analyse des résidus	Moins de 1% < 2,58 Moins de 5% < 1,96

3. Bilan des hypothèses et approfondissements

À l'issue de tous ces tests et évaluations, il est possible de valider ou d'infirmer les hypothèses formulées dans la première partie. Le Tableau 65 récapitule les résultats du test des hypothèses. Premièrement, **l'orientation entrepreneuriale influence positivement l'adoption des logiques entrepreneuriales durables** dans les quatre dimensions de la RSE, permettant ainsi de confirmer les hypothèses H1 a, b, c, et d (H1a, $\beta = 0,246^{***}$; H1b, $\beta = 0,300^{***}$; H1c, $\beta = 0,366^{***}$; H1d, $\beta = 0,365^{***}$).

Deuxièmement, les **logiques entrepreneuriales durables influencent positivement le niveau d'engagement de pratiques durables** dans la PME. Ce qui permet de valider les hypothèses H2a, b, c, et d (H2a, $\beta = 0,421^{***}$; H2b, $\beta = 0,397^{***}$; H2c, $\beta = 0,436^{***}$; H2d, $\beta = 0,477^{***}$). De plus, **les logiques entrepreneuriales durables sont bien des médiateurs positifs de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques durables**, validant ainsi les hypothèses H3a, b, c, et d (H3a, $\beta = 0,104^{***}$; H3b, $\beta = 0,119^{***}$; H3c, $\beta = 0,160^{***}$; H3d, $\beta = 0,174^{***}$).

Troisièmement, **les pratiques durables n'influencent pas significativement la performance perçue par la PME, à l'exception de la dimension sociale** qui présente une influence significative validant ainsi H4b ($H4b, \beta = 0,111^\circ$). Les autres hypothèses, à savoir, H4a, c et d, ne sont pas validées ($H4a, \beta = 0,039^{ns}$; $H4c, \beta = -0,082^{ns}$; $H4d, \beta = 0,076^{ns}$). De même, la médiation de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance ne peut être validée à l'exception de la dimension sociale. Ainsi, H5b est confirmée ($H5b, \beta = 0,028^\circ$) et les hypothèses H5a, c, et d ne sont pas confirmées ($H5a, \beta = 0,010^{ns}$; $H5c, \beta = -0,025^{ns}$; $H5d, \beta = 0,027^{ns}$).

Enfin, **la proactivité envers les attentes des parties prenantes comme modératrices de la relation entre la mise en place de pratiques durables et la performance de l'entreprise ne présente pas d'influence significative**. Les dernières hypothèses du modèle ne sont donc pas validées ($H6a, \beta = 0,057^{ns}$; $H6b, \beta = 0,117^{ns}$; $H6c, \beta = 0,062^{ns}$; $H6d, \beta = 0,045^{ns}$).

TABLEAU 65 : RESULTATS DES EQUATIONS STRUCTURELLES DU MODELE GLOBAL ET VALIDATION DES HYPOTHESES

Hypothèse	Chemin	Effet	β	Résultat
<i>L'orientation entrepreneuriale influence positivement l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable.</i>				
H1a	OE → Log. Entrep. ENV	Direct	0,246***	Validée
H1b	OE → Log. Entrep. GRH	Direct	0,300***	Validée
H1c	OE → Log. Entrep. LOC	Direct	0,366***	Validée
H1d	OE → Log. Entrep. COM	Direct	0,365***	Validée
<i>La logique entrepreneuriale durable influence positivement le niveau d'engagement de pratiques durables.</i>				
H2a	Log. Entrep. ENV → Prat. ENV	Direct	0,421***	Validée
H2b	Log. Entrep. GRH → Prat. GRH	Direct	0,397***	Validée
H2c	Log. Entrep. LOC → Prat. LOC	Direct	0,436***	Validée
H2d	Log. Entrep. COM → Prat. COM	Direct	0,477***	Validée
<i>La logique entrepreneuriale durable médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques durables.</i>				
H3a	OE → Log. Entrep. ENV → Prat. ENV	Indirect	0,104***	Validée
H3b	OE → Log. Entrep. GRH → Prat. GRH	Indirect	0,119***	Validée
H3c	OE → Log. Entrep. LOC → Prat. LOC	Indirect	0,160***	Validée
H3d	OE → Log. Entrep. COM → Prat. COM	Indirect	0,174***	Validée
<i>Le niveau d'engagement de pratiques durables a une influence positive sur la performance.</i>				
H4a	Prat. ENV → Performance	Direct	0,039 ^{ns}	Non validée
H4b	Prat. GRH → Performance	Direct	0,111 ^o	Validée
H4c	Prat. LOC → Performance	Direct	-0,082 ^{ns}	Non validée
H4d	Prat. COM → Performance	Direct	0,076 ^{ns}	Non validée
<i>Les pratiques durables de la PME médiatisent la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance.</i>				
H5a	OE → Prat. ENV → Performance	Indirect	0,010 ^{ns}	Non validée
H5b	OE → Prat. GRH → Performance	Indirect	0,028 ^o	Validée
H5c	OE → Prat. LOC → Performance	Indirect	-0,025 ^{ns}	Non validée
H5d	OE → Prat. COM → Performance	Indirect	0,027 ^{ns}	Non validée
<i>La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance.</i>				
H6a	Proactivité PP ENV × Prat. ENV	Interaction	0,057 ^{ns}	Non validée
H6b	Proactivité PP GRH × Prat. GRH	Interaction	0,117 ^{ns}	Non validée
H6c	Proactivité PP LOC × Prat. LOC	Interaction	0,062 ^{ns}	Non validée
H6d	Proactivité PP COM × Prat. COM	Interaction	0,045 ^{ns}	Non validée

n = 402

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, ° p < 0,1, ns = non significatif

Ce modèle présente des résultats globaux sur toutes les dimensions de la RSE et est le modèle utilisé pour le test des hypothèses. Cependant, ces quatre dimensions sont supposées être bien différentes dans leur fonctionnement et leurs implications étant donné les thématiques. Il paraît donc intéressant de scinder ce modèle global³⁵ en quatre modèles séparés, un pour chaque dimension : environnementale, sociale, sociétale et commerciale. Ce découpage permettra une approche plus détaillée de chacune des dimensions en améliorant la puissance statistique (Annexe 15). De même, nous avons vu que les performances économique et non économique pouvaient révéler des effets différents des variables indépendantes. Ainsi, nous avons redécoupé notre modèle global et les sous-modèles par dimension en isolant la performance économique d'une part et la performance non économique d'autre part. Le Tableau 66 synthétise la significativité de toutes ces relations et l'Annexe 16 regroupe tout le détail des résultats pour le modèle global et les modèles par dimension. Ces différents découpages n'ont pas vocation à valider les hypothèses, mais seront utiles pour agrémenter notre discussion dans la partie suivante.

TABLEAU 66 : SYNTHÈSE DES RELATIONS DANS LE MODÈLE GLOBAL ET LES SOUS-MODELES

Hypothèse	Chemin	Effet	Résultat modèle global	Résultat sous-modèles
<i>L'orientation entrepreneuriale influence positivement l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable.</i>				
H1a	OE → Log. Entrep. ENV	Direct	Validée	Validée
H1b	OE → Log. Entrep. GRH	Direct	Validée	Validée
H1c	OE → Log. Entrep. LOC	Direct	Validée	Validée
H1d	OE → Log. Entrep. COM	Direct	Validée	Validée
<i>La logique entrepreneuriale durable influence positivement le niveau d'engagement de pratiques durables.</i>				
H2a	Log. Entrep. ENV → Prat. ENV	Direct	Validée	Validée
H2b	Log. Entrep. GRH → Prat. GRH	Direct	Validée	Validée
H2c	Log. Entrep. LOC → Prat. LOC	Direct	Validée	Validée
H2d	Log. Entrep. COM → Prat. COM	Direct	Validée	Validée
<i>La logique entrepreneuriale durable médiatise la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau d'engagement de pratiques durables.</i>				
H3a	OE → Log. Entrep. ENV → Prat. ENV	Indirect	Validée	Validée
H3b	OE → Log. Entrep. GRH → Prat. GRH	Indirect	Validée	Validée
H3c	OE → Log. Entrep. LOC → Prat. LOC	Indirect	Validée	Validée
H3d	OE → Log. Entrep. COM → Prat. COM	Indirect	Validée	Validée

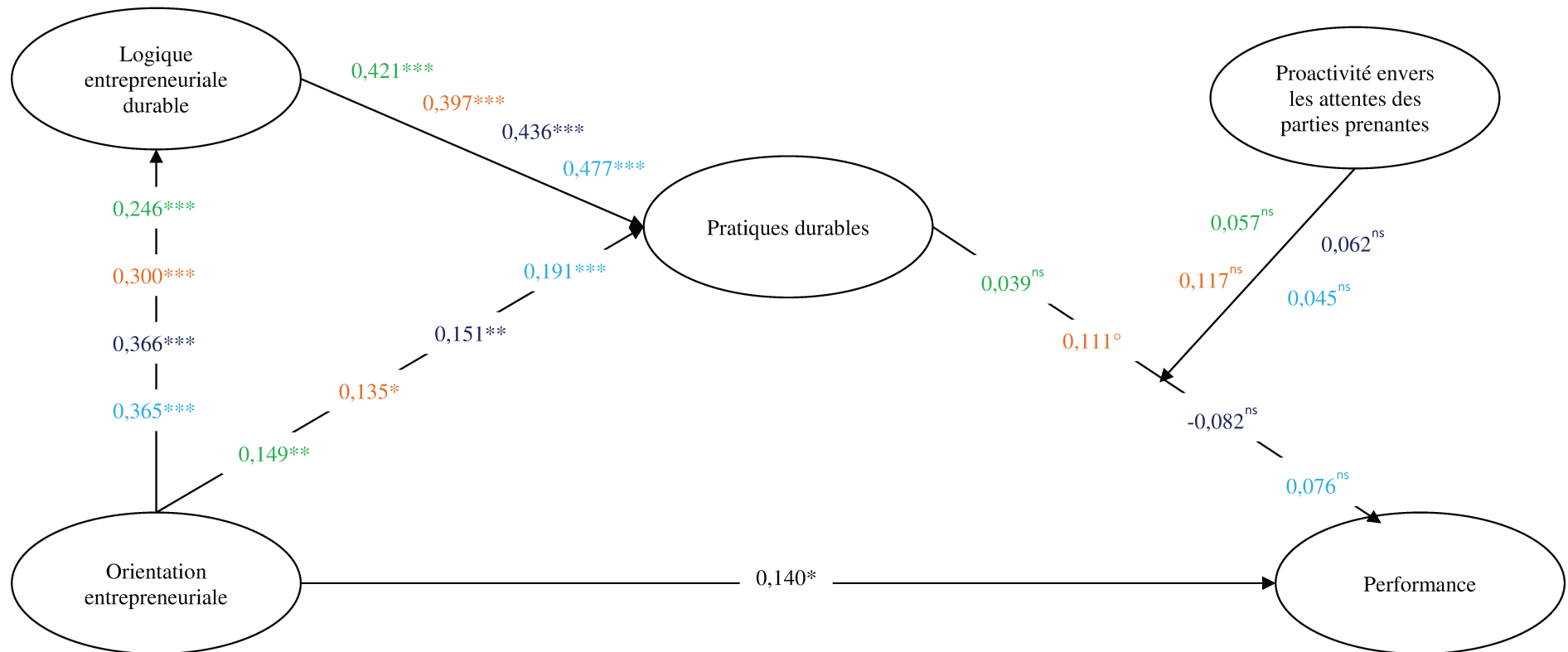
³⁵ Il sera appelé « modèle global » pour la suite de notre développement afin de le différencier des « sous-modèles » focalisés sur une seule dimension de la RSE.

<i>Le niveau d'engagement de pratiques durables a une influence positive sur la performance.</i>				
H4a	Prat. ENV → Performance	Direct	Non validée	Non validée
	Performance Économique		Non validée	Non validée
	Performance Non économique		Non validée	Validée
H4b	Prat. GRH → Performance	Direct	Validée	Validée
	Performance Économique		Non validée	Non validée
	Performance Non économique		Non validée	Validée
H4c	Prat. LOC → Performance	Direct	Non validée	Non validée
	Performance Économique		Non validée	Non validée
	Performance Non économique		Non validée	Non validée
H4d	Prat. COM → Performance	Direct	Non validée	Non validée
	Performance Économique		Non validée	Non validée
	Performance Non économique		Non validée	Non validée
Les pratiques durables de la PME médiatisent la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance.				
H5a	OE → Prat. ENV → Performance	Indirect	Non validée	Non validée
	Performance Économique		Non validée	Non validée
	Performance Non économique		Non validée	Non validée
H5b	OE → Prat. GRH → Performance	Indirect	Validée	Validée
	Performance Économique		Non validée	Non validée
	Performance Non économique		Non validée	Non validée
H5c	OE → Prat. LOC → Performance	Indirect	Non validée	Non validée
	Performance Économique		Non validée	Non validée
	Performance Non économique		Non validée	Non validée
H5d	OE → Prat. COM → Performance	Indirect	Non validée	Non validée
	Performance Économique		Non validée	Non validée
	Performance Non économique		Non validée	Non validée
La proactivité envers les attentes des parties prenantes modère la relation entre le niveau <i>d'engagement de</i> pratiques durables et la performance.				
H6a	Proactivité PP ENV × Prat. ENV	Interaction	Non validée	Validée
	Performance Économique		Non validée	Non validée
	Performance Non économique		Validée	Validée
H6b	Proactivité PP GRH × Prat. GRH	Interaction	Non validée	Validée
	Performance Économique		Validée	Validée
	Performance Non économique		Non validée	Non validée
H6c	Proactivité PP LOC × Prat. LOC	Interaction	Non validée	Validée
	Performance Économique		Non validée	Non validée
	Performance Non économique		Validée	Validée
H6d	Proactivité PP COM × Prat. COM	Interaction	Non validée	Non validée
	Performance Économique		Non validée	Non validée
	Performance Non économique		Non validée	Non validée

Conclusion :

Dans cette dernière partie, la validation des hypothèses a été présentée. Les résultats sont représentés dans la Figure 49. Les H1, H2 et H 3 ont toutes été validées sur les quatre dimensions. Les hypothèses 4 et 5 ont partiellement été validées avec une validation seulement sur la dimension sociale. Enfin, les hypothèses 6 ne sont pas validées.

FIGURE 49 : COEFFICIENT DES RELATIONS DU MODELE GLOBAL



Effet Indirect Logiques Entrepreneuriales Durables : 0,104*** (Environmental) 0,119*** (Social) 0,160*** (Societal) 0,174*** (Commercial)

Effet Indirect Pratiques Durables : 0,010^{ns} (Environmental) 0,028° (Social) -0,025^{ns} (Societal) 0,027^{ns} (Commercial)

<u>DIMENSIONS</u>			
■ Environnementale (Pratiques ENV)	■ Sociale (Pratiques GRH)	■ Sociétale (Pratiques LOC)	■ Commerciale (Pratiques COM)

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, ° p < 0,1, ns = non significatif

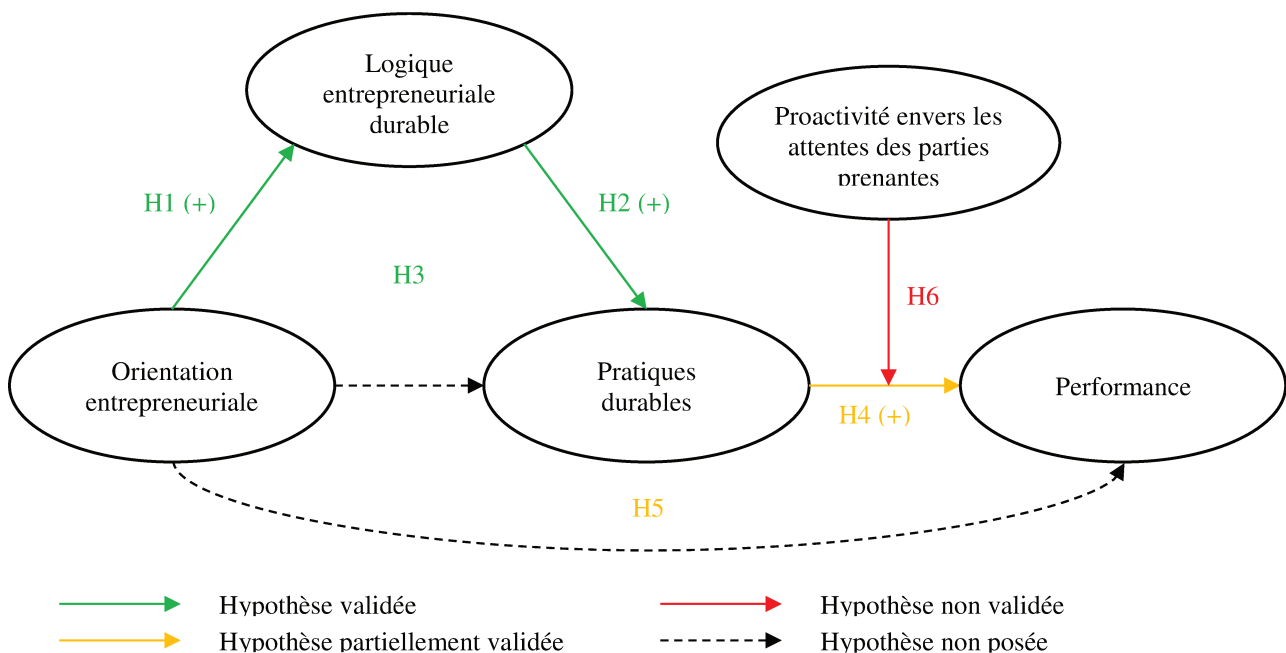
Conclusion de la section 1

Cette section avait pour objectif de tester l'ajustement des modèles de mesure et structurel pour mesurer les hypothèses posées dans notre partie théorique.

Nous avons dans un premier temps validé la qualité psychométrique du modèle de mesure. Les spécifications réflexives comme formatives ont été étudiées et toutes les mesures ont été effectuées.

Le test des équations structurelles a permis de mettre en évidence une forte influence de l'orientation entrepreneuriale sur la logique entrepreneuriale durable dans la PME (H1). Il a également été montré un effet direct de la logique entrepreneuriale durable sur la mise en place de pratiques durables dans la PME (H2). L'existence des hypothèses 1 et 2 ainsi qu'une relation fortement positive entre l'orientation entrepreneuriale et la mise en place de pratiques durables sont à l'origine d'un effet indirect (H3). À l'observation des pratiques durables, nous constatons que celles-ci n'ont pas d'influence sur la performance de la PME (H4 a, c et d) à l'exception des pratiques sociales (H4b). L'effet positif de l'orientation entrepreneuriale sur la performance permet de relever une influence indirecte des pratiques GRH sur la performance de la PME (H5b). Enfin, l'effet de la proactivité de l'entreprise envers les attentes des parties prenantes ne s'est pas avéré significativement influent sur la relation entre les pratiques durables et la performance de la PME (H6).

FIGURE 50 : MODELISATION SYNTHETIQUE DES RESULTATS



Section 2

Discussion générale des résultats et apports : la logique entrepreneuriale durable comme voie d'intégration de la RSE en PME

Cette section représente la dernière partie de cette recherche doctorale. En effet, les chapitres 1 et 2 ont été dédiés à l'établissement du cadre conceptuel et théorique, pour en tirer les hypothèses et le modèle conceptuel. Le positionnement épistémologique, la méthodologie et l'étude exploratoire ont fait l'objet du chapitre 3. Enfin, nous avons testé les hypothèses de recherche pour confirmer ou infirmer les relations du modèle conceptuel dans la première section de ce chapitre.

Nous discutons donc ces résultats dans la première partie de cette section. L'objectif est de commenter ces résultats et de les mettre en perspective au regard de la littérature et du cadre théorique que nous avons établi, des analyses descriptives précédemment menées et de l'étude qualitative exploratoire réalisée.

Pour finir, nous abordons les contributions découlant des résultats discutés. Les apports théoriques et méthodologiques qui sont présentés dans un premier temps permettent l'ouverture vers des recommandations au cadre institutionnel et aux managers et dirigeants de PME. Répondant à l'objectif de la recherche doctorale qui est de tirer des conclusions pratiques issues des constats théoriques (Forgues, 2014).

1. Discussion générale des résultats

2. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales

1. Discussion générale des résultats

Le modèle structurel, que nous avons développé et mesuré, projetait d'évaluer l'importance de la logique entrepreneuriale durable dans l'adoption de pratiques durables dans la PME (1.1). Nous souhaitons également discuter l'influence des démarches RSE sur les performances économique et non économique des PME (1.2). Enfin, l'importance des parties prenantes est discutée pour l'évaluation des retombées (1.3).

1.1. La dominance de la logique entrepreneuriale durable pour la PME

La mesure du modèle structurel visait l'identification des logiques d'action quant à l'intégration de la RSE dans la PME et plus spécifiquement les logiques entrepreneuriales durables. L'objectif est ainsi de savoir si les PME font plus appel à des logiques entrepreneuriales durables qu'à des logiques managériales durables. Afin de répondre à cet objectif, nous discutons dans un premier temps l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable (1.1.1). Nous approfondissons ensuite l'influence de ces logiques entrepreneuriales durables sur la mise en place de pratiques durables (1.1.2). Finalement, nous arbitrons les choix entre la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable pour l'intégration de la RSE en PME (1.1.3).

1.1.1. L'orientation entrepreneuriale comme moteur déterminant de la logique entrepreneuriale durable

Dans le troisième chapitre de cette thèse, des analyses descriptives ont été réalisées autour des motifs composant les logiques entrepreneuriales durables (Tableau 67). Certaines de ces informations descriptives semblent pertinentes et sont ici rappelées et discutées pour les rapprocher du modèle final.

TABLEAU 67 : MOTIVATIONS DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE ET LES DIMENSIONS DE LA RSE³⁶

	Environnement	Social	Sociétal	Commerciale
Saisie d'opportunités	36,82%	42,54%	34,08%	48,76%
Création de valeur économique	28,36%	32,34%	30,85%	40,05%
Création de valeur sociale	66,92%	73,38%	59,45%	56,97%
Innovation	42,04%	49,00%	42,79%	51,24%
Logique entrepreneuriale	32,34%	43,28%	35,57%	45,02%

À partir de l'indicateur de mesure développé pour évaluer les motivations à l'origine de la logique entrepreneuriale durable, il avait été souligné lors des analyses descriptives que la motivation la plus forte est la création de valeur pour la société (entre 56,97 % pour la dimension commerciale et 73,38 % pour la dimension sociale) et que la création de valeur économique est le facteur le moins influent (entre 28,36 % pour la dimension environnementale et 40,05 % pour la dimension commerciale). Ces premiers résultats soulignent l'importance de la création de valeur sociale qui a été signalée dans de précédentes études (Korsgaard et Anderson, 2011 ; Kroeger et Weber, 2014) et dans notre étude qualitative. Pour ce qui est des différentes dimensions, la dimension commerciale semble être celle faisant le plus appel à des motivations entrepreneuriales ; la dimension environnementale, elle, paraît être celle qui en présente le moins. Cependant, il est important de souligner que les PME trouvent, pour a minima 32,34 % d'entre elles, des motivations entrepreneuriales durables fortes ou très fortes au développement de pratiques relevant de la RSE. Les résultats des équations structurelles ont montré un effet positif de l'orientation entrepreneuriale sur l'adoption d'une logique entrepreneuriale pour chaque dimension de la RSE (H1). Bien que toutes les hypothèses soient validées (environnement – H1a : 0,246*** ; social – H1b : 0,300*** ; sociétal – H1c : 0,366*** ; commercial – H1d : 0,365***) des différences entre les dimensions persistent.

En effet, l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur la logique entrepreneuriale durable est moins forte sur la dimension environnementale que sur les trois autres dimensions (0,246***). L'analyse descriptive souligne que des quatre dimensions, l'environnementale obtient le score le plus faible sur la création de valeur économique (28,36 %) et un score peu

³⁶ Les pourcentages ici présentés pour les motivations ou les logiques entrepreneuriales durables sont les fréquences des scores ou scores moyens strictement supérieurs à 3 sur 5 points.

élevé en termes de saisie d'opportunités (36,82 %). Dans la mesure où les pratiques environnementales durables sont de plus en plus induites par la réglementation ou la législation (Waddock, 2004), celles-ci peuvent être considérées alors comme une contrainte pour les entreprises (Christmann, 2000). Elles représentent ainsi une voie de saisie d'opportunités moins importante que les pratiques durables relevant d'autres dimensions de la RSE (Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe et Rivera-Torres, 2008). De même, les PME se sentant contraintes par les pressions de leur environnement, pourront avoir des difficultés à envisager les démarches environnementales comme créatrice de valeur économique pour leur entreprise. Les PME adoptant une position proactive par rapport aux problématiques environnementales percevraient plus facilement cette dimension comme une opportunité, car elles l'auraient intégrée antérieurement à leur stratégie (Liu, Guo et Chi, 2015). En revanche, les pratiques environnementales sont perçues comme des démarches altruistes permettant une forte création de valeur pour la société (66,92 %). En effet, les motivations éthiques sont reconnues pour être des plus importantes dans l'intégration de la RSE en PME même si les motivations économiques ne sont pas négligeables pour l'entreprise (Cambra-Fierro, Hart et Polo-Redondo, 2008). Ces résultats confirment, de façon nuancée, que les enjeux environnementaux sont source d'opportunités entrepreneuriales et de création de valeur potentielle pour la PME (Bon et Van Der Yeught, 2018) et la société (Harmeling, Sarasvathy et Freeman, 2009) et constituent un vecteur d'innovation (Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007). Cependant, les résultats de notre modèle soulignent que la logique entrepreneuriale environnementale est moins influencée par l'orientation entrepreneuriale que les autres dimensions, et ce à cause des contraintes institutionnelles qui brouillent les aspects de création de valeur et de saisie d'opportunités.

Pour la dimension sociale, l'orientation entrepreneuriale influence l'adoption d'une logique entrepreneuriale sociale. En observant les résultats des analyses descriptives, les démarches sociales présentent plus de motivations entrepreneuriales (43,28 %) que la dimension sociétale (35,57 %). Pourtant, dans les résultats de notre modèle, la logique entrepreneuriale sociale (0,300***) semble moins influencée par l'orientation entrepreneuriale que les logiques entrepreneuriales sociétale (0,366***) et commerciale (0,365***). Les parties prenantes internes étant essentielles au bon fonctionnement de la PME (Lepoutre et Heene, 2006), il paraît capital pour l'entreprise de gérer leurs attentes et besoins (Coppa et Sriramesh, 2013). Ainsi, les démarches sociales semblent inhérentes au fonctionnement informel de la PME (Russo et Perrini, 2010 ; Russo et Tencati, 2009) et

relèveraient moins du profil entrepreneurial de l'entreprise que les dimensions sociétale et commerciale. Ces quelques éléments tentent d'expliquer l'aspect de moindre dépendance de la logique entrepreneuriale sociale à l'orientation entrepreneuriale de la PME que les dimensions sociétale et commerciale. L'influence entre l'orientation entrepreneuriale et la logique entrepreneuriale sociale existe et reste conséquente (0,300***), et les PME ayant adopté une logique entrepreneuriale sociale le font surtout pour créer de la valeur sociale (73,38 %). La théorie des parties prenantes relevait que la création de valeur pour l'entreprise se faisait par rapport aux relations entretenues avec les parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1984 ; Harrison et Wicks, 2013) et plus particulièrement les parties prenantes proches (Hill et Jones, 1992). Les salariés sont des éléments essentiels à la création de valeur pour l'entreprise et la société, et des pratiques sociales sont vues comme un moyen de rétention des talents et d'attraction de nouveaux salariés compétents (Jenkins, 2006 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007). De plus, le développement d'un climat social idéal est perçu comme une innovation par les valeurs (Dupuis, 2011) et une véritable opportunité de développer l'activité de l'entreprise (Jenkins, 2006). Ainsi, la réponse aux attentes des parties prenantes internes à l'entreprise participe du business model de la PME entrepreneuriale.

Il vient d'être souligné que c'est pour la dimension sociétale que le lien entre l'orientation entrepreneuriale et la logique entrepreneuriale durable était le plus fort. Cependant, pour cette dimension sociétale, les statistiques descriptives ont des scores relativement bas concernant la saisie d'opportunités (34,08 %) et la création de valeur sociale (59,45 %), par rapport aux autres dimensions. Les PME présentant une intégration forte dans leur territoire montrent une relation plus directe et plus proche avec les autorités locales (Longo, Mura et Bonoli, 2005), ce qui peut les influencer quant à la perception des pratiques sociétales comme saisie d'opportunités pour l'entreprise. Bien que les PME soient naturellement intégrées dans leur communauté et leur paysage local (Courrent, 2012 ; Vyakarnam et al., 1997), les motivations relevant de la logique entrepreneuriale sociétale seraient plus difficilement envisagées étant donné le manque de ressources que peuvent rencontrer les PME (Brammer et Millington, 2006 ; Lepoutre et Heene, 2006). En effet, l'implication de l'entreprise dans son territoire constitue un levier important pour développer ses relations avec ses parties prenantes externes et créer, ce faisant, de la valeur pour la communauté et pour elle-même (Jenkins, 2009 ; Murillo et Lozano, 2006). De même, l'innovation, en développant des relations collaboratives avec la communauté, permet de contrebalancer le manque de ressources pouvant freiner la PME (Bos-Brouwers, 2010 ;

Halme et Korpela, 2014 ; Jenkins, 2009 ; Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012). Ainsi, l'orientation entrepreneuriale de la PME influence fortement les motivations constituant la logique entrepreneuriale sociétale.

Enfin, la logique entrepreneuriale commerciale est fortement influencée par l'orientation entrepreneuriale (0,365*** soit la plus forte influence après la dimension sociétale : 0,366***) et présente les motivations les plus fortes pour la saisie d'opportunités (48,76 %), la création de valeur économique (40,05 %) et l'innovation (51,24 %). L'exigence éthique en matière commerciale favorise la saisie d'opportunités d'affaires en répondant aux échecs du marché liés à un déficit de confiance des clients (Morsing et Perrini, 2009). De plus, les PME au travers de l'entrepreneuriat durable ont une perspective d'innovation avec leur intégration sur de nouveaux segments de marché (Desa et Kotha, 2006) et en innovant sur les segments Bottom of the Pyramid (Prahalad, 2006). Repenser les pratiques en réduisant les coûts de production, en améliorant l'efficacité de la production et en développant des produits qui répondent aux attentes des consommateurs permet de créer de la valeur économique pour l'entreprise (Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2013). À l'inverse, la logique entrepreneuriale commerciale présente le taux le plus faible en matière de création de valeur sociale (56,97 %). Les pratiques commerciales montrant un lien direct avec les choix commerciaux de l'entreprise, l'aspect altruiste de ces démarches pourrait être éclipsé. Cependant, la création de valeur sociale reste plus importante que la création de valeur économique soulignant la volonté des PME de créer de la valeur pour la société dans son ensemble au travers de la dimension commerciale.

De manière générale, les PME présentant une forte orientation entrepreneuriale engageront des pratiques durables dans une logique entrepreneuriale durable. Ainsi, l'orientation entrepreneuriale de la PME a bien un effet sur la volonté de création de valeur économique et non économique, l'innovation et la saisie d'opportunités par des démarches RSE. L'important de la volonté de créer de la valeur sociale a particulièrement été soulignée dans les motivations entrepreneuriales découlant de l'orientation entrepreneuriale.

1.1.2. La logique entrepreneuriale durable et le niveau d'engagement de pratiques durables

Concernant la relation entre les logiques entrepreneuriales durables et le niveau d'engagement de pratiques durables (H2), les équations structurelles montrent un effet positif

pour chacune des dimensions du développement durable (environnement – H2a : 0,421*** ; social – H2b : 0,397*** ; sociétal – H2c : 0,436*** ; commercial – H2d : 0,477***). Ces résultats présentent une influence forte de la logique entrepreneuriale durable sur la mise en place de pratiques. Ainsi, la saisie d’opportunités, l’innovation et la création de valeur économique et sociale seraient de véritables moteurs à l’intégration de la RSE dans la PME. Bien que ces liens soient tous forts, les pratiques sociales semblent moins affectées par la logique entrepreneuriale sociale. Ceci peut s’expliquer sans doute par la proximité des dirigeants de PME avec leurs salariés (Torrès, 2003), qui ne seraient pas considérés comme des variables stratégiques (Avram et Kühne, 2008 ; Hamman, Habisch et Pechlaner, 2009). Les salariés seraient donc moins instrumentalisés dans la PME. Ces pratiques sociales pourraient ainsi présenter des effets bénéfiques pour les salariés dont les retombées pourraient être plus difficilement perceptibles du point de vue de l’entreprise. **Par conséquent, les pratiques sociales seraient moins perçues comme permettant de créer de la valeur, de saisir des opportunités ou d’innover que les autres pratiques durables.**

Concernant la dimension commerciale qui présente le plus fort effet entre la logique entrepreneuriale durable et les pratiques durables (0,477***), cette force dans la relation peut s’expliquer par l’aspect transversal de la dimension commerciale. Nous avons précédemment montré cette transversalité lors des corrélations de Pearson (Tableau 29). En effet, les pratiques commerciales au travers de la consommation responsable intègrent les dimensions sociale, sociétale et environnementale aux problématiques économiques (Becker-Olsen, Cudmore et Hill, 2006). À l’inverse, une entreprise s’engageant dans une démarche de RSE retrouvera la dimension commerciale avec l’intégration des pratiques environnementales, sociales et sociétales en évitant le boycott de la part de ses clients (Groza, Pronschinske et Walker, 2011) et de ses fournisseurs (Yoon, Gürhan-Canli et Schwarz, 2006). **Ainsi la dimension commerciale serait liée à l’implication de la PME dans les autres disciplines de la RSE.**

1.1.3. La logique entrepreneuriale durable : vecteur d’intégration de la RSE en PME

Au vu des résultats, il a été constaté que l’orientation entrepreneuriale avait un effet direct sur la mise en place de pratiques durables sur toutes les dimensions de la RSE (environnementale : 0,149** ; sociale : 0,135* ; sociétale : 0,151** ; commerciale : 0,191***). **Notre étude montre que la logique entrepreneuriale durable médiatise cette relation entre l’orientation entrepreneuriale et le niveau d’engagement de pratiques**

durables sur chacune des quatre dimensions (environnement – H3a : 0,104*** ; social – H3b : 0,119*** ; sociétal – H3c : 0,160*** ; commercial – H3d : 0,174***). Il s'agit d'une médiation partielle pour les quatre dimensions. Bien que l'adoption de pratiques durables en PME relève fortement d'une logique entrepreneuriale, cette logique n'explique pas la totalité de l'engagement de ces pratiques. Ainsi, pour la dimension environnementale, la logique entrepreneuriale durable est à l'origine de la mise en place de 41 % des pratiques durables issues de l'orientation entrepreneuriale (Tableau 58), les 59 % restant étant par déduction drainé par la logique managériale durable. La dimension environnementale est la dimension présentant le moins d'influence de la part de la logique entrepreneuriale durable. Ceci peut s'expliquer par les diverses pressions que peuvent subir les PME en matière d'environnement. Ces pressions peuvent amener l'entreprise à percevoir les pratiques environnementales comme des contraintes réduisant ainsi la notion de saisie d'opportunité, de création de valeur et d'innovation. La dimension sociétale est celle ayant la plus forte présence de la logique entrepreneuriale durable, celle-ci représentant plus de la moitié des logiques d'action adoptées (51 %) (Tableau 58). Pour partie, ces pratiques ne sont pas mises en place dans le but de saisir des opportunités d'affaires, de créer de la valeur ou encore d'innover, mais sont simplement considérées comme de bonnes pratiques managériales (Quairel et Auberge, 2005 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007).

Ainsi, l'orientation entrepreneuriale favorise l'engagement RSE de la PME au travers de deux voies : la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable. En montrant la médiation partielle par la logique entrepreneuriale durable, les pratiques durables sont mises en place dans la PME afin de saisir des opportunités, innover et créer de la valeur sociale et économique. L'orientation entrepreneuriale peut également inciter des compétences managériales essentielles à la mise en place de pratiques durables. En effet, la RSE en PME demande souvent une bonne capacité d'innovation (Schaltegger et Wagner, 2011 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2011), l'adoption d'un comportement proactif (Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012) et preneur de risque (Fisher et al., 2009). La logique managériale durable serait elle aussi insufflée par l'orientation entrepreneuriale

1.2. L'intégration de la RSE et performance

Une partie des hypothèses porte sur l'influence des pratiques durables sur la performance de l'entreprise. Pour cette discussion, nous traitons, dans un premier temps, de

l'influence directe des pratiques de RSE sur la performance de la PME (1.2.1). Puis nous discutons, de l'importance des pratiques durables dans l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur la performance de la PME (1.2.2).

1.2.1. Les pratiques durables et performances de la PME

Dans le second chapitre théorique de ce travail doctoral, il a été mis en lumière l'existence d'un débat sur l'effet des pratiques de RSE sur la performance de la RSE. Nous avons proposé une hypothèse dont le but était d'apporter une nouvelle contribution à cet échange. **Ainsi, l'hypothèse d'un effet positif des pratiques durables sur la performance de l'entreprise a été formulée (H4). Cette hypothèse n'est validée sur aucune des dimensions à l'exception de la dimension sociale qui présente une tendance positive** (environnement – H4a : 0,039 ; social – H4b : 0,111° ; sociétal – H4c : -0,082 ; commercial – H4d : 0,076).

Ces résultats contredisent en partie un pan important de la littérature sur les pratiques durables et leur effet sur la performance. En ce qui concerne la dimension environnementale, l'influence sur les deux performances (économique et non économique) ne peut pas être confirmée, en contradiction notamment avec les travaux focalisés sur les PME (Jenkins, 2009 ; Roxas, Ashill et Chadee, 2017 ; Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012). Ainsi, les démarches environnementales ne seraient peut-être pas porteuses de différenciation pour la PME (Bos-Brouwers, 2010 ; Jenkins, 2009 ; Reyes-Rodríguez, Ulhøi et Madsen, 2016, 2013). Sur le plan économique, les pratiques environnementales ne permettent pas, comme il était attendu, d'avoir un effet positif sur la réduction des coûts (Reyes-Rodríguez, Ulhøi et Madsen, 2016, 2013 ; Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012). Cette déception économique peut se retrouver liée au différentiel entre les coûts d'investissement qui peuvent paraître conséquents pour les PME et le retour sur investissement. Les PME limitées par leurs ressources peuvent présenter des difficultés à attendre les retombées financières (Brammer et Millington, 2006). Nous retrouvons, malgré tout, des résultats similaires à d'autres études (Courrent, Chassé et Omri, 2016 ; Stoian et Gilman, 2017 ; Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2013).

Contrairement aux attentes de la littérature sur l'influence de la dimension sociétale de la PME sur sa performance (Hammann, Habisch et Pechlaner, 2009 ; Stoian et Gilman, 2017), aucun effet n'a été retrouvé. Ainsi, à l'inverse de ce qui était prévu, les pratiques sociétales n'ont pas d'influence sur l'image et la réputation de l'entreprise (Jenkins, 2009 ; Murillo et

Lozano, 2006) ni sur sa performance économique (Stoian et Gilman, 2017). En opposition aux attentes de la théorie des parties prenantes et de leur implication sur le territoire, les PME ne tireraient pas d'avantages en mobilisant les ressources locales et en investissant dans la communauté (Perrini, 2006 ; Tencati, Perrini et Pogutz, 2004).

Il en va de même pour la dimension commerciale de la RSE dont les pratiques durables devaient présenter une influence positive sur la performance économique et non économique de la PME (Stoian et Gilman, 2017 ; Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2013). Les PME disposant d'une gestion à court terme de leurs problématiques (Spence et Lozano, 2000) peuvent présenter des difficultés quant à l'intégration de pratiques ayant une visée à long terme. En effet, les pratiques commerciales sont des pratiques incitant les entreprises à s'engager sur des profits à long terme ou encore sur l'amélioration de la qualité de vie de tous et à long terme (Bansal, 2005). Les PME étant très conscientes de l'importance que peuvent jouer leurs clients et leurs fournisseurs pour leur santé économique (Lähdesmäki, 2005 ; Vitell, Dickerson et Festervand, 2000), les pratiques commerciales pourraient être perçues comme essentielles à la survie des PME et non comme une amélioration objectivement constatable de leur performance.

La dimension sociale présente une tendance significative de l'effet positif des pratiques durables sur la performance de l'entreprise comme le soulignent diverses études (Courrent, Chassé et Omri, 2016 ; Hammann, Habisch et Pechlaner, 2009 ; Nejati et al., 2017). Afin d'approfondir nos résultats, nous avons distingué les deux types de performances : le lien n'est alors plus significatif. Au regard de la RBV et de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, s'occuper des salariés de l'entreprise au travers des démarches sociales est source de développement interne qui amènerait à une amélioration du résultat de l'entreprise (Davies et Crane, 2010 ; Jenkins, 2006). Les employés étant des parties prenantes capitales de l'entreprise, il sera nécessaire que la PME pratique la participation salariale et repense les méthodes de travail en fonction de ses salariés et leurs gratifications (Hammann, Habisch et Pechlaner, 2009). C'est l'installation de cette relation de confiance qui assurera l'investissement des salariés dans la croissance et la performance à long terme (Paillé, Grima et Dufour, 2015). Elle sera également productrice de performance économique pour l'entreprise (Harrison et Wicks, 2013). La performance économique est, dans notre étude, un construit principalement mesuré au travers des efforts de communication de la PME (image et réputation et satisfaction des consommateurs) et ne mesure que de façon moins importante les effets concrets des pratiques durables. **Ainsi, l'effet non significatif sur la performance**

peut être lié à une défaillance dans la communication des PME. Ce qui rejoint bon nombre de recherches présentant les PME comme ayant des difficultés à communiquer (Graham Spickett-Jones et Eng, 2006 ; Nielsen et Thomsen, 2009). En effet, les dirigeants des PME ont particulièrement du mal à communiquer sur les pratiques sociétales, les considérant comme de bonnes pratiques de gestion et non comme des exigences de la société (Bon et Taccola-Lapierre, 2015).

Ces différences entre les choix formulés dans les hypothèses et les résultats s’expliquent sans doute par la méthode de mesure du niveau d’engagement de pratiques durables retenue. Dans les travaux antérieurs, le niveau de l’engagement a été appréhendé par un niveau absolu de pratiques, alors que nous avons choisi d’affiner la mesure en utilisant un indicateur d’engagement relatif (l’amélioration des pratiques) plus adapté à la définition de la RSE comme démarche d’amélioration continue. De plus, les pratiques durables présentent souvent des retombées économique et non économique à long terme qui peuvent être difficiles à percevoir pour les PME (Nejati et al., 2017 ; Park et al., 2017). En effet, les PME ont une vision plus court terme que les grandes entreprises et pourraient donc avoir plus de mal à anticiper ces retours sur la performance (Lee, 2008). Les PME se projetant à plus long terme avec leurs parties prenantes peuvent expliquer la seule existence du lien entre les pratiques sociales et la performance de la PME (Lee, 2008). Il est cependant bon de nuancer ces propos. En effet, bien que la dimension sociale semble être la seule dimension à présenter une influence sur la performance, celle-ci reste faible et n’apparaît que sur une version agrégée de la performance (économique et non économique). Ce résultat est donc à manipuler avec précaution.

1.2.2. Les pratiques durables comme élément de la relation entre l’orientation entrepreneuriale et la performance de la PME

Nous avons vu qu’il y avait un consensus autour de l’influence de l’orientation entrepreneuriale sur la performance des PME, supposition confirmée par un lien significativement positif (0,140*). **N’ayant trouvé qu’une influence faible de la part des pratiques sociales sur la performance perçue par la PME, seul un effet de médiation partielle a été observé pour les pratiques sociales** (environnement – H5a : 0,010 ; social – H5b : 0,032° ; sociétal – H5c : -0,003 ; commercial – H5d : 0,033). Nos résultats se rapprochent de ceux de Courrent et al. (2016), qui montraient, eux aussi, un effet médiateur pour la seule dimension sociale. Les différences de résultats entre ces deux études s’expliquent sans doute par le fait que **bien que l’évaluation de la performance soit**

identique, notre étude comporte quatre dimensions au lieu de trois et l'opérationnalisation des variables mesurant le niveau d'engagement de pratiques durables n'est pas exactement la même.

D'autres auteurs se sont penchés sur l'effet médiateur des pratiques durables sur la performance de la PME. Leurs résultats montraient l'existence de cet effet médiateur pour les pratiques permettant de répondre aux objectifs de l'entreprise (Aragón-Correa et al., 2008 ; Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012, 2013). En effet, Torugsa et al. (2013) mettaient en avant que les pratiques économiques, environnementales et sociales pouvaient avoir un véritable effet de médiation. Bien que nous ayons quatre dimensions au lieu de trois pour notre étude, ce qui pourrait changer les résultats, une tendance aurait dû malgré tout se dessiner pour les dimensions environnementale et commerciale (dit « économique » dans l'étude de Torugsa et al. (2013)). Cette différence de résultat peut s'expliquer par l'approche très économique des mesures de RSE et d'une appréciation de la performance uniquement orientée sur les retours économiques.

Ainsi, nos choix dans l'évaluation des pratiques durables et de la performance de la PME semblent être plus exigeants par la mesure de l'amélioration continue dans les pratiques durables, écartant donc les pratiques ponctuelles que les études précédentes pouvaient prendre en compte. Ces différences de mesure pourraient expliquer ces contrastes entre nos attentes et les résultats. Cependant, la dimension sociale reste une médiation partielle, bien que très faible, de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de l'entreprise. Cela rappelle l'importance des salariés et de leur bien-être dans la PME pour assurer la performance et la croissance (Stoian et Gilman, 2017 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997). De plus, les pratiques sociales étant plus naturellement intégrées dans la PME (Jamali, Zanhour et Keshishian, 2009 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Perrini, Russo et Tencati, 2007 ; Spence et Lozano, 2000), elles peuvent être présentes depuis plus longtemps, permettant, par conséquent, de percevoir plus facilement les retombées sur les performances économique et non économique.

Il convient toutefois de préciser que les effets de cette médiation sont très faibles ; il est donc difficile d'assurer que l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur la performance serait due à la mise en place de pratiques RSE. Au vu des résultats, sur toutes les dimensions, nos résultats soulignent ainsi l'absence d'influence des pratiques durables issues de l'orientation entrepreneuriale sur la performance de la PME.

1.3. Les parties prenantes au cœur des réflexions

Nous venons de voir que les pratiques durables n'avaient pas nécessairement d'influence sur la performance perçue par l'entreprise. Un de nos objectifs de recherche était de montrer l'importance des parties prenantes dans la mise en place de pratiques durables. Cependant, nous supposions que **la proactivité en matière de RSE que peut avoir l'entreprise envers les attentes des parties prenantes pouvait modérer la relation entre le niveau d'engagement de pratique durable et la performance (H6). Au regard des résultats des équations structurelles, ces hypothèses ne peuvent pas être validées** (environnement – H6a : 0,057 ; social – H6b : 0,117 ; sociétal – H6c : 0,062 ; commercial – H6d : 0,045).

Pour la dimension environnementale, la modération est non significative pour la performance économique, alors qu'elle est significative pour la performance non économique lorsque ces performances sont isolées. Ainsi, le niveau d'engagement de pratiques durables ne semble pas modifier les comportements des parties prenantes de l'entreprise d'une façon suffisamment importante pour qu'il y ait des conséquences significatives sur la performance économique. En ce sens, ces résultats viennent interroger les travaux sur l'effet de l'engagement environnemental sur l'image de l'entreprise et ses répercussions sur la performance économique (Ambec et Lanoie, 2008). Plusieurs pistes d'explication peuvent être envisagées. **Premièrement, l'anticipation des attentes des parties prenantes ne présente pas suffisamment de retombées positives pour contrer le différentiel entre investissement et fruits économiques existant dans la mise en place de pratiques environnementales durables.** Pourtant, la mise en place de pratiques environnementales peut provoquer une augmentation des ventes induite par une amélioration de l'image de l'entreprise et de la confiance des clients envers l'entreprise. En effet, l'anticipation des attentes des parties prenantes en termes de problématiques environnementales est un vecteur de renforcement de la légitimité pour l'entreprise (Hart et Dowell, 2011). Au travers de ces attentes, la PME construira sa réputation pour en tirer un avantage compétitif, si celle-ci continue à se renforcer (Melo et Garrido-Morgado, 2012). Les retombées positives non économiques peuvent également prendre la forme d'une augmentation de la productivité provenant de l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés (Hilliard, 2013 ; Shaukat, Qiu et Trojanowski, 2016 ; Stuebs et Sun, 2009). Ces retombées ne semblent ainsi pas assez importantes comparées aux investissements réalisés par la PME pour la mise en place de pratiques durables. **Deuxièmement, la PME dans une dynamique proactive**

envers les attentes de ses parties prenantes peut amener l'entreprise à engager des investissements environnementaux avant que les parties prenantes ne soit prêtes à valoriser les comportements durables. Finalement, il peut exister un problème de temporalité entre ces deux dimensions de la performance qui sont mesurées simultanément dans notre étude. Si la performance non économique (satisfaction des clients et salariés et amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise) influence la performance économique (Brammer et Millington, 2008 ; Dixon-Fowler et al., 2013). Ainsi, si la performance non économique ne modifie pas rapidement le comportement des parties prenantes, les conséquences économiques sur la performance ne peuvent pas être mesurées dans notre étude.

La dimension sociétale présente les mêmes résultats avec une significativité de la part de la performance non économique pris isolément. La communauté regroupant plusieurs parties prenantes externes, il est possible de retrouver des causes similaires à celles de la dimension environnementale quant à l'anticipation de leurs attentes.

En isolant les dimensions environnementale et sociétale dans deux sous-modèles, il en ressort que l'effet de modération par la proactivité envers les parties prenantes devient significatif. Cela permet de confirmer notre déduction sur l'importance de la proactivité envers les attentes parties prenantes sur ces deux dimensions, mais cette relation est influencée par les effets des autres dimensions (sociale et commerciale) dans le modèle global.

La dimension sociale présente, quant à elle, les résultats inverses, avec une performance non économique non significative et une performance économique significative lorsque celles-ci sont isolées. Contrairement à ce qu'on pourrait attendre, l'anticipation des attentes des parties prenantes n'influence pas la performance non économique mesurée à la fois sur la satisfaction des salariés, des clients et l'image globale de l'entreprise. **S'il est possible de s'attendre à ce que la satisfaction des salariés soit positivement influencée par des démarches sociales** (Hilliard, 2013 ; Shaukat, Qiu et Trojanowski, 2016 ; Stuebs et Sun, 2009), **les clients et les autres parties prenantes ne sont pas nécessairement conscients et sensibles à l'amélioration des pratiques sociales de la PME.** En revanche, du côté de la performance économique, une gestion des ressources humaines à l'écoute de ses salariés amène une meilleure qualité dans le travail des employés et peut diminuer les coûts de recrutement et de formation liés à un turnover plus élevé (Collier et Esteban, 2007). En découpant cette dimension dans un sous-modèle, l'effet sur la performance économique est

renforcé et l'effet modérateur de la proactivité envers les attentes des parties prenantes se met à exister confirmant nos réflexions issues de la littérature.

Finalement, la dimension commerciale ne présente pas de modération par la proactivité envers les parties prenantes pour aucune des dimensions de la performance (économique et non économique) et le sous-modèle. Ces résultats ne sont pas cohérents avec les perspectives de la littérature qui porte une grande importance à l'écoute des clients (Becker-Olsen, Cudmore et Hill, 2006 ; Flammer, 2015 ; Green et Pelozo, 2011) et des fournisseurs (Longo, Mura et Bonoli, 2005 ; Pappasolomou-Doukakis, Krambia-Kapardis et Katsioloudes, 2005 ; Spiller, 2000) qui sont les parties prenantes concernées dans les pratiques commerciales. Ainsi, **il est envisageable que les parties prenantes trouvent les pratiques commerciales d'information du consommateur, d'adaptation de l'offre et de choix des fournisseurs sur les critères environnementaux et sociaux, comme des pratiques standards pour la PME.** Ces pratiques ne seraient donc pas reconnues comme proactives par les parties prenantes de l'entreprise.

Par conséquent, **les parties prenantes ont toutes un effet différent sur la PME et la retombée des résultats de sa mise en place de pratiques durables.** Les parties prenantes sont reconnues comme stimulatrices de l'intégration de pratiques durables (Carmona-Moreno, Céspedes-Lorente et De Burgos-Jiménez, 2004 ; Céspedes-Lorente, Burgos-Jiménez et Álvarez-Gil, 2003). Il paraît ainsi important de les intégrer au processus de mise en place. De plus, la discussion souligne que les retombées économiques du management des parties prenantes seraient associées aux salariés. Pour les retombées non économiques, les parties prenantes externes joueraient un rôle dans la performance sociale de l'entreprise en prenant plus de risque pour répondre à leurs attentes (Dupire et M'Zali, 2018).

Conclusion :

Dans cette partie, nous sommes revenus sur les résultats et nous les avons discutés. Ceux-ci nous permettent dans un premier temps de montrer *l'importance de la logique entrepreneuriale pour l'adoption de pratiques durables dans la PME.* En effet, un peu moins de la moitié des pratiques durables seraient issues de logiques entrepreneuriales durables, le reste relèverait du management responsable *ou d'autres pratiques organisationnelles.*

Dans un second temps, il a été souligné que les pratiques durables *n'avaient pas d'effet sur la performance de la PME à l'exception de la dimension sociale* qui présente une

tendance positive. Ce résultat entre en contradiction avec une partie de la littérature. Il a été établi que les différences entre les mesures des pratiques, le nombre de dimensions évaluées et la perspective à long terme qui peut être difficile à appréhender dans la performance des PME sont à l'origine de ce manque de significativité dans les résultats.

Finalement, la proactivité envers les attentes des *parties prenantes n'a pas montré de modération sur l'intensité de la relation* entre le niveau de pratiques durables et la performance de l'entreprise. Cependant, il a été souligné que la variété des parties prenantes pouvait influencer les différentes performances. En effet, les parties prenantes les plus éloignées, qui affecteraient les dimensions environnementale et sociétale, modèreraient la relation en ce qui concerne *la performance non économique*. L'anticipation des attentes des employés intensifierait l'effet des pratiques sociales sur la performance économique.

2. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales

Les résultats et leur discussion amènent ce travail doctoral à présenter plusieurs contributions. Tout d'abord, nous présentons les contributions théoriques (2.1), puis les contributions méthodologiques (2.2). Finalement, nous abordons les contributions managériales (2.3).

2.1. Les contributions théoriques

Les apports théoriques issus de cette recherche semblent contribuer à l'enrichissement de la littérature du champ de l'entrepreneuriat durable (2.1.1), de la RSE en PME (2.1.2) et aux théories des parties prenantes et à la RBV (2.1.3).

2.1.1. Contributions théoriques au champ de l'entrepreneuriat durable

Le premier apport théorique de ce travail doctoral est de proposer une définition pour les logiques entrepreneuriale et managériale durables permettant de les différencier clairement. Ces définitions proposent de s'appuyer sur le modèle de Stevenson (2000) et présentent une adaptation pour les problématiques du développement durable.

Ainsi, l'entrepreneuriat durable se centralise autour de la saisie d'opportunités durables comme le soulignent de nombreux auteurs (Cohen et Winn, 2007 ; Dean et McMullen, 2007 ; Pacheco, Dean et Payne, 2010 ; Shepherd et Patzelt, 2011). Cet élément fondateur de la définition de la logique entrepreneuriale durable a été décliné sous les différentes dimensions du modèle de Stevenson (2000), mettant en avant, entre autres, l'importance des ressources en

les plaçant comme élément à part entière de la démarche RSE (Parrish, 2010). La logique managériale durable quant à elle met en évidence l'importance de la gestion des parties prenantes et des ressources pour l'intégration de la RSE dans l'entreprise (Branco et Rodrigues, 2006 ; Hart et Dowell, 2011 ; Surroca, Tribó et Waddock, 2010). **Cette nouvelle distinction peut fournir un cadre d'analyse différent des problématiques stratégiques liées à l'intégration des pratiques durables dans l'entreprise.**

D'autre part, ce travail souligne les attributs de la RSE qui sont à l'origine des confusions entre ces deux logiques. En effet, la RSE serait reconnue pour être créatrice de valeur (Burke et Logsdon, 1996 ; Harmeling, Sarasvathy et Freeman, 2009), d'avantages compétitifs (Husted et Allen, 2000 ; Porter et Kramer, 2011 ; Vilanova, Lozano et Arenas, 2009) et à l'origine de nombreuses innovations (Bocquet et Mothe, 2013 ; Kim, Brodhag et Mebratu, 2014). Afin d'apporter une solution à ces confusions, notre travail conceptuel propose de classer la création de valeur et l'innovation auprès de la logique entrepreneuriale durable et la recherche d'avantages compétitifs auprès de la logique managériale durable.

Une autre partie des apports théoriques repose sur l'indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable proposée. La proposition d'une mesure des différentes motivations régissant la logique entrepreneuriale durable présente une première contribution dans l'évaluation de cette logique. En effet, peu d'études empiriques se sont concentrées sur l'évaluation de la logique entrepreneuriale durable dans l'intégration de la RSE. En nous plongeant dans une partie de la littérature sur la RSE en milieu PME (Jenkins, 2009 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Spence, 2007) et à l'aide d'une étude qualitative exploratoire, nous avons proposé les prémisses de cette mesure. Ainsi, les motivations entrepreneuriales à l'intégration de la RSE dans l'entreprise s'articuleraient autour de la volonté de saisie d'opportunités durables, de développement de nouvelles innovations et de la création de valeur économique et non économique pour l'entreprise. **Cet outil a été validé empiriquement durant notre étude et peut constituer une base pour le développement de nouveaux travaux sur l'évaluation des motivations relevant de la logique entrepreneuriale durable pour l'intégration de la RSE.**

Dans la perspective d'évaluer les motivations entrepreneuriales durables quant à l'intégration de pratiques durables dans l'entreprise, dans la continuité de celle que nous avons menée, cet outil de mesure permet d'apprécier le caractère entrepreneurial durable de la démarche de RSE. **Cette mesure pose une première pierre permettant de combler un manque de la littérature, celle-ci ne présentant aucune unité dans l'évaluation du**

caractère entrepreneurial de ces pratiques durables (Arend, 2014 ; Indarti et Efni, 2018 ; Roxas, Ashill et Chadee, 2017 ; Testa et al., 2016).

Nous avons opposé la logique entrepreneuriale durable à la logique managériale durable. Ainsi, en proposant une mesure pour la logique entrepreneuriale durable, notre étude soulève de nouvelles pistes de recherches autour de la logique managériale durable en ouvrant la porte aux études empiriques quantitatives et qualitatives.

2.1.2. Contributions théoriques sur la RSE en PME

Le modèle conceptuel testé dans cette étude présente lui aussi ses propres contributions théoriques. **Il montre dans un premier temps l'importance de l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable pour la mise en place d'une démarche de RSE.** Ce résultat montre qu'une partie non négligeable des actions de RSE sont impulsées par une volonté de saisie d'opportunités durables, d'innovation ou encore de création de valeur pour l'entreprise ou la société. Ceci permet d'appuyer le caractère entrepreneurial supposé de la RSE dans les PME (Courrent, Chassé et Omri, 2016 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007).

Par ailleurs, le contrôle du caractère entrepreneurial des actions menées à l'issue de l'évaluation de la capacité entrepreneuriale de la PME n'est que faiblement exploité par le champ de recherche. **Nous montrons ainsi, au travers des résultats, que l'orientation entrepreneuriale d'une PME ne génère pas forcément des actions durables menées dans une logique entrepreneuriale.** Par opposition, nous avons caractérisé ces pratiques de « managériales », mais cette découverte pousse à envisager l'intégration de la RSE à la fois sous la perspective entrepreneuriale et sous une perspective managériale qui reste à être définie. Spence et al. (2011) soulignaient l'importance du management du responsable dans l'intégration de la RSE dans la PME. Ces auteurs faisaient également référence aux pressions externes que pouvaient subir les entreprises et qui seraient une voie d'influence sur l'adoption de pratiques durables et donc sur la logique d'action envisagée. Ainsi, de nouvelles perspectives en lien avec les isomorphismes de la théorie néo-institutionnelle qui pourraient influencer les logiques entrepreneuriales durables ou managériales durables pourraient être envisagées conjointement.

L'influence de l'orientation entrepreneuriale sur la mise en place de pratiques durables a plusieurs fois fait l'objet d'études empiriques quantitatives. Ces études ont toujours montré un lien significatif et articulé autour d'une ou plusieurs dimensions de la RSE, (Ayuso et

Navarrete-Báez, 2018 ; Courrent, Chassé et Omri, 2016 ; Jansson et al., 2017 ; Roxas, Ashill et Chadee, 2017) mais jamais en tenant compte des quatre dimensions. Ainsi, **notre recherche permet de confirmer les résultats précédemment trouvés sur les différentes dimensions de la RSE et d'ajouter la capacité de l'orientation entrepreneuriale d'influencer les quatre dimensions en même temps**. Cela permet d'ouvrir de nouvelles analyses sur la RSE en tenant compte de quatre dimensions – environnementale, sociale, sociétale et commerciale.

Nous avons vu dans la deuxième section du chapitre 2 que, malgré le peu d'études, l'influence des pratiques durables sur la ceperformance prenait une place conséquente parmi celles-ci. Bien qu'à l'issue de notre étude nous ne pouvons pas confirmer cette influence, nous relevons malgré tout l'attention du lecteur, sur **la nécessité d'une distinction entre performance économique et non économique**. Même si les hypothèses n'ont pas pu être montrées, il existe de réelles tendances différentes qui influent sur la performance économique et la performance non économique de la PME sur les différentes dimensions de la RSE. Cette distinction a été particulièrement soulignée lorsqu'il a été question de l'influence des parties prenantes sur la relation entre le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance des PME.

2.1.3. Contributions théoriques à la Resource Based View et à la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes souligne l'importance de la prise en compte des attentes des parties prenantes dans la gestion de l'organisation (Freeman, 1984) et de leur intégration dans le processus stratégique (Sachs et Maurer, 2009). En étudiant les processus d'intégration de la RSE dans l'entreprise, nous avons montré la nécessité d'implication des salariés cumulée à la réceptivité et à la capacité d'impulsion des dirigeants. **Ainsi ces résultats permettent de mettre en avant les besoins de synergie entre les parties prenantes internes de l'entreprise, et plus seulement un aspect descendant de la gestion des parties prenantes**. Par conséquent, les salariés pourraient être un vecteur d'opportunités en impulsant des initiatives pour l'entreprise qui saurait les écouter et les mettre en évidence. La gestion des parties prenantes pourrait donc être motivée par les parties prenantes elles-mêmes.

Nous avons précédemment montré l'importance de séquencer la performance en deux, avec la performance économique et la performance non économique. Ce découpage a permis de souligner l'importance des types de parties prenantes dans les différentes retombées.

Dupire et M'Zali (2018) mettent en avant l'influence des parties prenantes centrales, c'est-à-dire les employés, les clients et les fournisseurs, sur retombées économiques. Dans un second temps, ils abordent les parties prenantes périphériques qui auraient un effet sur la performance non économique. Des éléments de discussion ont été présentés dans ce sens (à l'exception des clients et fournisseurs), montrant **la nécessité d'identification des parties prenantes qui peut être différente en fonction des entreprises et de leurs objectifs**. De plus, ils mettent en avant les **difficultés de l'anticipation des attentes au-delà de la capacité de réponse et d'écoute de l'entreprise pour améliorer sa performance**, contrairement à ce que peut présenter la littérature qui insiste sur les besoins de proactivité envers les parties prenantes pour en tirer la meilleure performance (Donaldson et Preston, 1995 ; Laplume, Sonpar et Litz, 2008 ; Ruf et al., 2001).

Les parties prenantes sont ainsi reconnues comme des ressources de l'entreprise essentielles dans l'intégration de la RSE dans la PME. De plus, il a été conceptualisé que les ressources étaient un concept fondamental de la logique managériale durable et «étaient inévitable pour l'adoption de la logique entrepreneuriale durable dans la PME. Ces différents éléments et apports nous permettent de souligner la pertinence de **la combinaison entre la RBV, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources et la théorie des parties prenantes dans l'étude des pratiques durables dans le milieu des PME**. Ces deux théories pourraient ainsi être plus régulièrement mobilisées conjointement dans de futures recherches, d'autant plus que ces théories sont les plus utilisées lorsqu'il est question de RSE (Grewatsch et Kleindienst, 2017).

2.2. Les contributions méthodologiques

Les apports méthodologiques de cette thèse s'articulent dans un premier temps autour de l'indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable (2.2.1) puis sur la méthodologie employée pour l'étude du modèle conceptuel (2.2.2).

2.2.1. Contributions de l'indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable

La construction d'un indicateur de mesure permettant l'évaluation de la logique entrepreneuriale durable est un travail préliminaire qui propose de poser une base commune pour les chercheurs souhaitant évaluer les motivations entrepreneuriales durables dans leur modèle. Cet indicateur de mesure pourrait être réemployé dans de futures

recherches se focalisant sur les pratiques durables de l'entreprise en tant que variable explicative comme expliquée.

De plus, la construction de cet indicateur s'est faite de manière à ce qu'il soit le plus flexible possible lui permettant de s'adapter à tout type de pratiques et à tout type d'entreprises. Les chercheurs souhaitant réutiliser cet indicateur pourront l'adapter aux dimensions et aux pratiques qu'ils jugent pertinentes pour leur recherche.

2.2.2. Contributions méthodologiques du modèle conceptuel

Au-delà de la construction d'un indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable, **cette recherche a donné lieu à un travail de validation sur l'ensemble des instruments de mesure qui ont été utilisés.** Pour toutes les mesures composées de plus d'un item, des analyses factorielles confirmatoires ont été menées grâce au logiciel d'équations structurelles SmartPLS3. Ces analyses ont été conduites en suivant les préconisations fournies par Hair et al. (2017) et Lowry et Gaskin (2014). Il a ainsi été observé et vérifié, pour les construits réflexifs, la fiabilité (α de Cronbach et la fiabilité composite) et la validité du construit, elle-même découpée en validité convergente (AVE) et validité discriminante (cross-loadings, indice de Fornell-Larcker (1981) et ratio Heretotrait-Monotrait). Pour les construits formatifs, il a été examiné leur poids factoriel et l'absence de multicollinéarité (VIF). Les résultats de ces analyses factorielles exploratoires et confirmatoires montrent que les mesures utilisées présentent toutes de bonnes qualités psychométriques. Cette vérification souligne la capacité d'adaptation des échelles que nous avons utilisées.

Enfin, l'utilisation de **l'approche PLS n'est encore que très peu utilisée par les chercheurs pour l'évaluation des modèles structurels.** Celle-ci étant particulièrement adaptée pour prédire des phénomènes que la littérature ne saurait décrire clairement et exhaustivement (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011), cette nouvelle méthode est donc très avantageuse pour les recherches comme la nôtre.

2.3. Les contributions managériales

Cette recherche présente des apports managériaux pour le cadre institutionnel concerné par les problématiques de RSE et les PME dans leur ensemble. Notre recherche touche les voies d'intégrations de la RSE en PME et les retombées découlant de ces pratiques de RSE. Les deux types d'acteurs ciblés ne présentant pas les mêmes caractéristiques et leviers d'actions, nous souhaitons les traiter séparément. Ainsi, nous traitons dans un premier temps

les contributions managériales à destination des pouvoirs publics et institutionnels (2.3.1) puis présentons les contributions pour les managers et dirigeants de PME (2.3.2).

2.3.1. Contributions managériales pour les pouvoirs publics et le cadre institutionnel

Au travers de la littérature, nous avons pu mettre en évidence l'importance capitale de l'entrepreneuriat comme vecteur d'intégration des pratiques de RSE dans la PME, rappelant ainsi l'importance des caractéristiques d'innovation, de prise de risque et de proactivité. Nous avons cependant souhaité approfondir les motivations régissant cette mise en place de pratiques pour la PME. Il s'est avéré que les motivations découlant de l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable étaient un passage privilégié pour la mise en place de pratiques durables. Ces résultats éclairent l'importance des démarches entrepreneuriales de l'entreprise et la nécessité pour le cadre institutionnel de stimuler cet aspect entrepreneurial. Ainsi, nous recommandons à celui-ci de **développer des programmes incitatifs à l'entrepreneuriat durable au travers de l'allocation de budgets**. En effet, le manque de ressources chez les PME est la principale raison au manque d'implication des PME dans la RSE (Lepoutre et Heene, 2006 ; Spence, 1999 ; Tilley, 2000), l'incitation financière pourrait stimuler les initiatives entrepreneuriales durables.

D'autre part, dans l'analyse descriptive de cette étude, nous avons pu relever une méconnaissance de la part des PME sur la question de la RSE et des disparités dans la sensibilisation notamment pour les TPE et PE. Ce manque de sensibilisation peut être à l'origine de quelques déficiences dans la mise en place des pratiques durables. À l'image des outils construits pour les grandes entreprises qui se trouvent inadaptés pour les PME (Jenkins, 2006 ; Johnson et Schaltegger, 2016), les formations et sensibilisations offertes par les CCI, et autres centres de formation professionnels pourraient ne pas présenter de formations adaptées (Inyang, 2013). Il paraît donc essentiel pour ces organismes de **travailler sur la proposition de formations différenciées et adaptées aux différentes tailles de PME**.

Finalement, nous avons vu que les PME pouvaient percevoir les démarches environnementales comme une contrainte ; en témoigne une importance moindre de la logique entrepreneuriale durable sur la dimension environnementale. **Il paraît important que les institutions orientent leur communication et leurs pressions vers une dynamique incitative plutôt que contraignante**. En effet, il a été montré que les PME étaient plus

réceptives à des démarches incitatives et accompagnatrices (Labelle, Courrent et Spence, 2017).

2.3.2. *Contributions managériales pour les managers et dirigeants de PME*

Afin de présenter le plus clairement possible nos préconisations à destination des managers et dirigeants de PME, nous avons classé celles-ci en deux sous-parties permettant d'enrichir les interrogations suivantes : comment intégrer la RSE dans la PME ? Pourquoi intégrer la RSE à la PME ?

(1) Comment intégrer la RSE dans la PME ?

Les équations structurelles ont mis en lumière l'effet positif des pratiques sociales sur la performance de la PME. Cette dimension est la seule, parmi les quatre étudiées, à présenter des résultats positifs. Ainsi, **il peut être préconisé aux PME de commencer l'intégration de leurs démarches de RSE au travers de la construction d'une politique sociale solide.** Celle-ci permettra de stimuler la motivation des salariés et les incitera à s'impliquer (Collier et Esteban, 2007 ; Pfeffer et Veiga, 1999). Comme le confirme notre étude qualitative, il est important pour l'entreprise que les dirigeants impulsent la culture RSE dans leur entreprise pour que les salariés se l'approprient. Ainsi, une démarche à l'origine centrée sur la vision et les volontés du dirigeant se formalisera progressivement en une démarche de ressources humaines (Mahé de Boislandelle, 2015).

Ce point de départ dans la démarche de RSE permettra la mobilisation de salariés et leur intégration dans le processus de réflexion sur des problématiques de RSE (Collier et Esteban, 2007). L'implication des salariés stimule leur créativité pour dégager de nouvelles pratiques. Il pourrait ainsi être conseillé aux dirigeants de PME de **mettre en place des systèmes incitant les salariés à être chefs de projet et à mener des démarches entrepreneuriales autour des valeurs qui leur sont précieuses.** La mise en place de ces systèmes permettrait de stimuler l'appartenance des salariés, et d'intégrer des pratiques de RSE au travers de la voie entrepreneuriale qui, nous l'avons vu, est une voie probante en PME. De plus, il peut être envisagé de développer des formations internes pour construire la capacité entrepreneuriale des salariés. Ceci permettrait d'envisager l'investissement dans le capital humain comme une voie de création de valeur et d'innovation et non comme un coût supplémentaire pour la PME (Tomšič, Bojnec et Simčič, 2015).

Les PME, limitées par leurs ressources possédées pour l'intégration de leurs pratiques durables, pourraient donc se reposer sur leurs salariés pour intégrer et mettre en place de nouvelles pratiques à moindres coûts. En effet, la capacité des PME à mobiliser le peu de ressources qui leur sont disponibles fait référence au bricolage entrepreneurial (Baker et Nelson, 2005 ; Gundry et al., 2011). Les démarches d'entrepreneuriat durables sont caractérisées par un manque de ressources et la capacité de l'entreprise à mobiliser le peu de ressources disponibles. **Il faut donc que les PME envisagent l'intégration de la RSE comme une intégration progressive en utilisant intelligemment les ressources qu'elle possède, à savoir : ses salariés.**

Dans la dernière partie de notre modèle structurel, nous avons décelé une potentielle influence des parties prenantes sur l'intensité de la relation entre les pratiques durables et la performance de la PME. Ces discussions autour de cet effet soulèvent la question de l'identification des parties prenantes interagissant avec la PME, car les parties prenantes présentent des influences différentes sur les divers niveaux de la performance. Ainsi, **nous préconisons aux dirigeants de PME d'établir une cartographie de leurs parties prenantes et d'entrer en contact.** Ces démarches permettront d'amorcer un dialogue facilitant l'anticipation de leurs attentes (Testa et al., 2016) et de mieux communiquer sur les pratiques de l'entreprise. L'identification est d'autant plus importante que les parties prenantes n'influencent pas toutes les mêmes leviers de la performance. Les parties prenantes centrales (salariés, clients et fournisseurs) optimisent de la performance économique et les parties prenantes périphériques améliorent de la performance non économique (Dupire et M'Zali, 2018).

(2) Pourquoi intégrer la RSE dans la PME ?

Dans cette étude, nous nous sommes intéressés à la mise en place de pratiques de RSE dans la PME et avons porté une attention particulière à la performance que l'entreprise pouvait tirer. Notre étude présente des résultats qui entrent en contradiction avec la littérature théorique en ne relevant pas une influence significativement forte des pratiques de RSE sur la performance. Ces résultats peuvent s'expliquer par une inadaptation des outils développés pour les grandes entreprises au cas de PME (Graafland, Ven et Stoffele, 2003 ; Jenkins, 2006 ; Lee, 2009 ; Perrini et Tencati, 2006) rendant l'intégration de la RSE difficile, coûteuse, et potentiellement inefficace. Ainsi, les pratiques attendues pour les PME ne seraient peut-être pas cohérentes avec leur capacité ne leur permettant pas de percevoir une performance suffisante. Nous suggérons donc aux dirigeants de PME **d'intégrer des pratiques durables**

adaptées à leurs problématiques et à leurs enjeux afin d'en percevoir une forme de performance.

Pour le dirigeant et la direction, il est important de **développer des outils de suivi des pratiques** et de leurs retombées (Ohiggins et Weigel, 1999) afin de motiver l'intégration de nouvelles pratiques et de percevoir les effets positifs de la RSE. Étant donné l'importance de la performance non économique, il semble pertinent pour la PME de s'attarder sur ses critères de suivis qui peuvent être plus larges que les simples mesures de la performance économique.

Finalement, il a été souligné que les PME ne bénéficiaient pas nécessairement des retombées positives de leur engagement dans les pratiques durables, et ce, en partie à cause de leur manque de communication (Graham Spickett-Jones et Eng, 2006 ; Nielsen et Thomsen, 2009). **Il est ainsi préconisé aux PME de travailler leur communication quant à leur démarche RSE et les parties prenantes visées pour ces messages.** En effet, la communication devrait contribuer à l'amélioration de l'image globale de l'entreprise et la satisfaction des parties prenantes influençant la performance non économique de la PME qui devrait affecter la performance économique par la suite.

Conclusion :

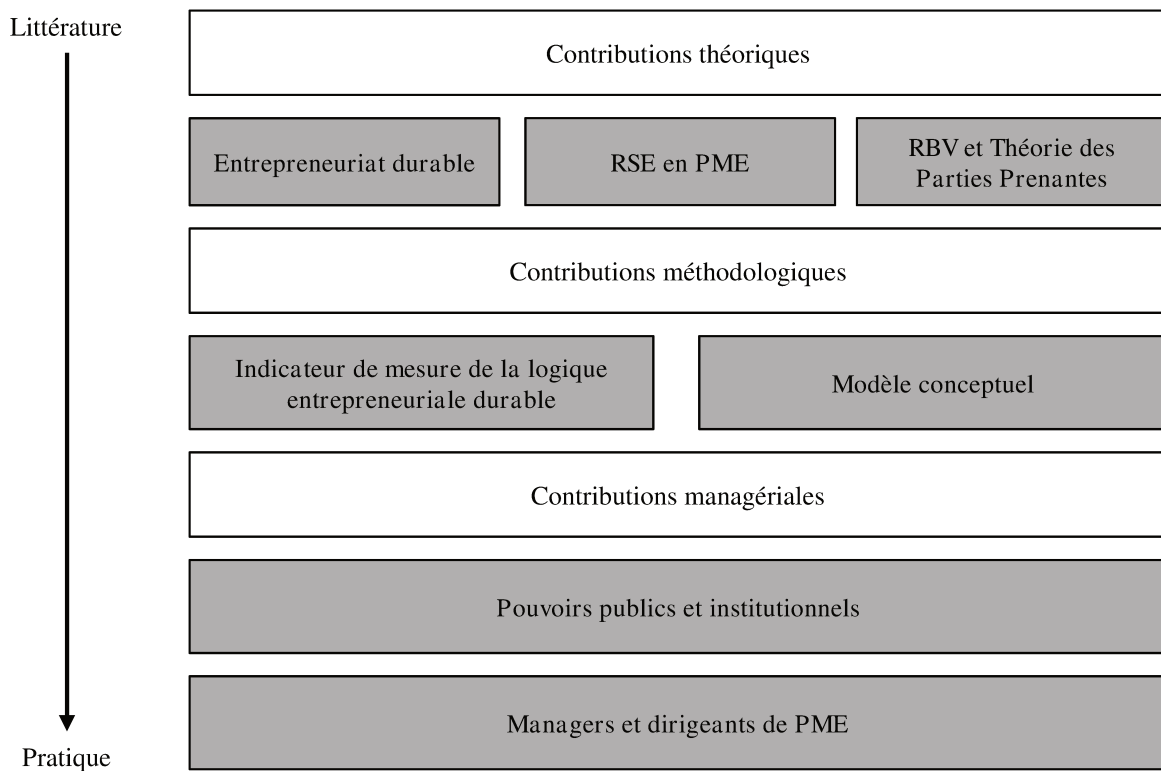
Dans cette seconde partie, nous nous sommes attachés à présenter les contributions de cette recherche pour le cadre théorique, méthodologique et pratique (Figure 51).

Nos contributions théoriques se sont principalement axées autour de la définition des logiques entrepreneuriales et managériales durables permettant ainsi la solidification du *cadre théorique et la proposition d'un* indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable. Nous avons également souligné la prédominance de la logique entrepreneuriale durable dans la PME et la nécessité d'une évaluation de la performance sous la double perspective économique et non économique. Enfin, nous avons précisé l'intérêt de *l'identification des parties prenantes et l'importance d'envisager l'intégration de la RSE dans la PME au travers d'une synergie entre ces parties prenantes.*

Les contributions méthodologiques peuvent se résumer à la construction d'un indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable, à la validation des échelles de mesure déjà existantes et à l'utilisation de l'approche PLS pour l'évaluation de nos équations structurelles.

Enfin, les contributions managériales sont pour une partie orientées vers le cadre *institutionnel en proposant de développer un cadre incitatif à l'entrepreneuriat durable pour les PME (budget, formation, communication)*. L'autre partie est consacrée aux managers et dirigeants de la PME. Une partie de ces préconisations est orientée vers la mise en place de la RSE. Pour cela nous suggérons que la dimension sociale *permet d'initier et de solidifier la démarche RSE de la PME et incite à stimuler la capacité entrepreneuriale des salariés*. La seconde partie des préconisations est articulée, quant à elle, autour des retombées de la mise en place de la RSE dans la PME. Nos résultats *n'étant pas probants pour montrer l'influence positive de la RSE sur la PME, nous insistons sur la nécessité pour l'entreprise d'instaurer des mécanismes de mesures et de récompenses adaptées permettant une meilleure évaluation des retombées positives des démarches de RSE*.

FIGURE 51 : SYNTHÈSE DES DOMAINES DE CONTRIBUTIONS



Conclusion de la section 2

Dans cette seconde section, nous avons discuté de la façon la plus exhaustive possible les résultats issus de ce travail de recherche. Nous avons pu dans un premier temps souligner l'importance de la logique entrepreneuriale comme voie d'intégration de la RSE dans la PME. Cependant, la logique managériale durable peut également se retrouver dans la PME, mais elle présente des caractéristiques différentes qui ont été exposées dans la partie théorique de cette thèse. Dans un deuxième temps, nous avons montré les difficultés que peuvent rencontrer les PME quant à la perception d'une performance supplémentaire issue de l'intégration des pratiques de RSE, avec seulement des résultats positifs pour la dimension sociale. La principale justification de ce résultat contre-intuitif est la visée à long terme des retombées des démarches de RSE s'opposant à la vision court terme des PME. Finalement, l'influence des parties prenantes et la relation proactive qu'entretient l'entreprise avec celles-ci n'ont pas montré un effet unanime sur la relation entre les pratiques durables et la performance de la PME, et ce, en ce qui concerne les dimensions de la RSE et de la performance. Ces ébauches d'effet ouvrent ainsi la porte à des discussions autour de la place des parties prenantes dans la RSE.

Ces résultats nous ont permis de mettre en évidence un certain nombre de contributions. Dans le contexte théorique, cette étude apporte des contributions aux champs de l'entrepreneuriat durable, de la RSE en PME et à la RBV, à la théorie des parties prenantes et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. Ce travail doctoral met notamment en évidence la forte influence des logiques entrepreneuriales durables dans l'intégration de la RSE en PME. Il propose également une définition plus précise des logiques entrepreneuriale et managériale durables. Les contributions méthodologiques de cette recherche s'axent principalement autour de l'indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable. Enfin, dans le cadre des contributions managériales, nous avons principalement mis en avant le besoin d'incitation à l'entrepreneuriat durable pour les PME et au développement d'outils adaptés à la PME et à sa vision à court terme. Le Tableau 68 présente quelques contributions complémentaires.

TABLEAU 68 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET CONTRIBUTIONS ASSOCIÉES

Résultat	Contribution
La logique entrepreneuriale durable comme enjeu central de l'intégration de la RSE en PME	<ul style="list-style-type: none"> - Base théorique pour les prochaines études - Stimulation à l'entrepreneuriat durable dans la PME
La RSE n'influence pas la performance (sauf la dimension sociale)	<ul style="list-style-type: none"> - Construire une démarche sociale solide - Développer des outils pour mesure la performance à court terme adapté aux PME
Importance des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Envisager la synergie entre la direction et les salariés - Développer la collaboration entre les parties prenantes et la PME

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Ce dernier chapitre nous a permis de présenter les résultats de notre recherche, de les discuter, de les mettre en perspective de la littérature et de mettre en évidence les différents apports.

Dans la première section, nous avons pu réaliser les analyses statistiques permettant l'évaluation de notre modèle et en avons présenté les résultats. Après avoir mené les analyses préliminaires des variables dans le chapitre 3, il nous a fallu estimer les propriétés psychométriques de nos instruments de mesure. Nous avons ensuite évalué la qualité de notre modèle structurel grâce aux préconisations de Hair et al. (2017) pour le test en équations structurelles par l'approche PLS. Nous avons donc estimé la validité et la fiabilité du modèle, mesuré les liens directs, les modérations et les médiations et avons fini par évaluer son pouvoir prédictif. Ces résultats nous ont permis de valider ou d'infirmer les relations supposées établies dans le modèle conceptuel.

La seconde section nous a permis de revenir sur ces résultats pour les discuter. L'objectif était, ici, de les mettre en perspective par rapport à la littérature et à nos découvertes exploratoires et descriptives. Ces discussions nous ont menés à présenter les contributions de notre recherche en termes théoriques, méthodologiques et managériaux. Nos contributions théoriques servent aux champs de l'entrepreneuriat durable, de la RSE en PME et aux théories des parties prenantes et de la RBV. Les apports méthodologiques eux valident les échelles précédemment développées par la littérature et proposent un nouvel outil d'évaluation de la logique entrepreneuriale durable. Finalement, un ensemble de recommandations a été présenté pour le cadre institutionnel et aux managers et dirigeants de PME. Ces préconisations s'articulent autour de l'intégration de la RSE dans la PME et l'amélioration de l'influence de ces pratiques de RSE sur la performance de l'entreprise.

CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

La seconde partie de ce travail doctoral nous a permis d'exposer nos choix méthodologiques et épistémologiques qui ont guidés ce travail empirique. Pour la partie empirique de cette recherche, nous avons fait appel à deux méthodologies successives : une étude qualitative exploratoire et une étude quantitative sous forme d'enquête. Ce travail empirique nous a permis dans un premier temps d'affiner l'indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable et, dans un second temps, de tester le modèle conceptuel et de valider plusieurs hypothèses. À l'issue de cette deuxième partie, nous pouvons présenter quelques résultats généraux :

La logique entrepreneuriale est motivée par *la saisie d'opportunités durables, l'innovation durable, la création de valeur économique et la création de valeur sociale.*

L'orientation entrepreneuriale entraîne l'adoption de pratiques durables, mais pas uniquement issues des logiques entrepreneuriales durables. La logique entrepreneuriale durable influence fortement l'intégration de la RSE dans la PME.

Les pratiques durables n'ont majoritairement *pas d'influence significative sur la performance de l'entreprise.*

La proactivité envers les parties prenantes semble présenter une *tendance positive dans la modération de la relation entre les pratiques durables et la performance et nécessiterait des recherches complémentaires.*

Ces principaux résultats ont débouché sur une discussion autour des logiques d'action utilisées dans la PME pour intégrer la RSE. Nous pensons que la logique entrepreneuriale durable représente une voie d'intégration inévitable pour la RSE dans la PME. Il a également été l'occasion de débattre des divergences de résultats sur l'influence de la RSE sur la performance de la PME et d'ouvrir le débat autour de la place des parties prenantes dans la démarche RSE.

**CONCLUSION GENERALE
DE LA RECHERCHE**

Synthèse de la recherche

Les PME occupent une place prépondérante sur le territoire français (INSEE, 2017a). Bien que leurs caractéristiques soient différentes des ETI et grandes entreprises (Torrès, 2007), elles n'échappent pas aux bouleversements de la société (Graafland, Ven et Stoffele, 2003), et notamment aux problématiques relatives au développement durable qui soulèvent de nombreuses préoccupations. De ce fait, elles suscitent beaucoup d'intérêt au sein du monde de l'entreprise (De Clercq et Voronov, 2011) et de la littérature académique (Hahn et al., 2017), notamment au regard de la mise en place des enjeux RSE au sein de la PME, compte-tenu de leur spécificité.

À ce sujet, les chercheurs évoquent deux logiques d'action : la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable (Quairel et Auberge, 2005 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2011), qui trouvent leurs fondements respectivement dans l'entrepreneuriat et le management. Ces deux disciplines sont très liées dans le contexte académique, mais l'entrepreneuriat tend de plus en plus à prendre son indépendance (Carlsson et al., 2013). Malgré cela, des éléments de confusion entre entrepreneuriat et management subsistent encore à jour (Alvarez, Audretsch et Link, 2016), notamment autour de la notion de création de valeur, de l'avantage compétitif et des perspectives de performance.

Lorsque la RSE est intégrée à la stratégie de l'entreprise, elle est naturellement porteuse d'avantages concurrentiels (Husted et Allen, 2000), d'innovation (Hockerts et Wüstenhagen, 2010) et de création de valeur (Porter et Kramer, 2011) qui sont des éléments communs aux deux logiques d'action. En ce sens, la RSE s'inscrit pleinement dans la zone de confusion des deux disciplines (Franceschini, Faria et Jurowetzki, 2016 ; Rey-Martí, Ribeiro-Soriano et Palacios-Marqués, 2016) et un travail d'éclaircissement est nécessaire pour mieux comprendre la distinction entre les deux logiques d'action qui peuvent la sous-tendre.

À l'issue de la revue de la littérature sur l'entrepreneuriat durable et le management responsable, nous avons souligné les éléments différenciant et écarté les confusions entre les logiques entrepreneuriale et managériale durables en nous appuyant sur une adaptation du modèle de Stevenson (2000) à la RSE. La logique entrepreneuriale durable se définit au travers d'une saisie d'opportunités orientée vers les problématiques de la RSE favorisant régulièrement l'innovation et permettant de dégager la valeur pour l'entreprise et la société. La logique managériale durable, quant à elle, est centrée sur la gestion raisonnée des

ressources et la satisfaction des parties prenantes, en vue de dégager un avantage compétitif pour l'entreprise.

En partant de ces premières déductions, nous nous sommes concentrés sur le rôle de ces deux logiques d'action dans l'intégration de la RSE dans les PME. Le premier élément que nous montrons est que la logique dominante dans la PME, lorsqu'il est question de RSE, est la logique entrepreneuriale durable (Courrent, Chassé et Omri, 2016 ; Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2007). En reprenant la notion de logique d'action, nous constatons ensuite que celle-ci se compose de la motivation à agir et de la prise de décision (Amblard et al., 2005). Nous déterminons finalement que les logiques entrepreneuriales durables semblent guidées par la volonté de saisir des opportunités durables, d'innover ou encore de créer de la valeur. Bien que plusieurs études empiriques se soient intéressées à l'entrepreneuriat et la RSE dans la PME, à notre connaissance, aucune étude empirique ne s'est pourtant attardée sur l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable dans la PME et ses potentielles conséquences sur la performance.

Nous avons ainsi, été amenés à formuler la problématique de recherche suivante :

La logique d'action (entrepreneuriale vs managériale) avec laquelle les PME intègrent les enjeux du développement durable dans leur stratégie explique-t-elle le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance induite ?

À la suite de notre revue de la littérature, nous avons décomposé cette problématique autour de quatre questions de recherche :

1. Quelles sont les principales différences entre les logiques d'action qui intègrent les enjeux du développement durable de la PME ?
2. Quel est l'effet de la logique entrepreneuriale durable sur l'engagement de pratiques durables ?
3. Les pratiques durables instaurées au sein de la PME ont-elles une influence sur la performance de l'organisation ?
4. Quelle est l'influence des parties prenantes de l'organisation dans l'effet des pratiques durables sur la performance ?

La première question de recherche a pour objectif d'éclaircir les différences entre les deux logiques d'action les plus couramment rencontrées dans la PME qui souhaite intégrer la

RSE (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2011). La deuxième vise à établir l'influence de la logique entrepreneuriale durable sur la mise en place de pratiques durables dans la PME. La troisième question a pour objectif de mesurer la relation existante entre les différentes pratiques durables et la performance en l'envisageant sous la perspective économique et non économique. Enfin, la quatrième question de recherche cherche à évaluer si les parties prenantes sont effectivement un élément important dans la relation entre les pratiques durables et la performance (Menguc, Auh et Ozanne, 2010).

Afin de répondre à cette problématique et ses sous-questions, nous avons choisi un positionnement épistémologique post-positiviste influencé par le réalisme critique. Nous adoptons ainsi un mode de raisonnement hypothético-déductif agrémenté d'une logique abductive. Notre méthodologie se découpe donc en trois temps.

La première étape de notre méthodologie consistait à réaliser une revue de la littérature, dans l'objectif, dans un premier temps, d'éclaircir les définitions des logiques entrepreneuriale et managériale durables. Par la suite, cette revue de la littérature s'est étendue et nous a permis de proposer les hypothèses de recherche et d'élaborer le modèle conceptuel des relations « Intégration de la RSE, Performance et Proactivité envers les attentes des parties prenantes » de la PME. Ce modèle illustre ainsi la place de la logique entrepreneuriale entre l'orientation entrepreneuriale de la PME et sa mise en place de pratiques durables. Dans un second temps, il met en évidence l'influence des pratiques durables sur la performance de la PME. Et finalement, l'importance de la proactivité envers les attentes des parties prenantes est mise en avant sur un lien de modération entre les pratiques durables et la performance de la PME.

La deuxième étape était de mener une étude qualitative exploratoire sous la forme d'entretiens semi-directifs. Pour cela, sept responsables RSE et dirigeants de PME ont été interviewés et les entretiens ont été enregistrés et retranscrits pour aboutir sur une analyse thématique. Nous avons, au travers de verbatim, soutenu nos hypothèses de recherche, fait ressortir un nouveau cadre d'analyse pour l'implication des salariés dans l'intégration de la RSE et permis le développement de l'indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable.

Finalement, nous avons construit un questionnaire d'enquête à destination de dirigeants de PME pour réaliser la partie quantitative de cette recherche. 402 questionnaires complets

ont été récoltés, fondés sur la base d'un échantillon stratifié permettant d'assurer une certaine forme de représentativité pour l'analyse des résultats.

Notre modèle a par la suite été testé par des équations structurelles avec une approche PLS. Cette mesure nous a permis de mettre en évidence (1) un lien significatif entre l'orientation entrepreneuriale et l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable et (2) l'influence positive de cette logique entrepreneuriale durable sur la mise en place de pratiques durables. Nous n'avons cependant pas pu montrer d'effet significatif des pratiques durables sur la performance de la PME, à l'exception de la dimension sociale. Après discussion de ce résultat, nous sommes parvenus à la conclusion principale que la perspective à court terme des PME n'était pas compatible avec l'évaluation des pratiques durables. Enfin, nous n'avons pas pu montrer l'influence de la proactivité envers les attentes des parties prenantes sur la relation entre la mise en place de pratiques durables et la performance de la PME. Nous avons cependant observé qu'une tendance pouvait exister sur certaines dimensions de la RSE et par rapport à l'aspect économique ou non économique de la performance.

À l'issue de ces discussions, nous avons pu tirer un certain nombre de contributions théoriques, méthodologiques et managériales. Celles-ci sont synthétisées dans la partie suivante.

Apports théoriques, méthodologiques et managériaux de la recherche

Les apports théoriques de cette recherche interviennent sur plusieurs champs : l'entrepreneuriat durable, la RSE en PME et les théories des ressources et des parties prenantes. Nous proposons de synthétiser les contributions théoriques dans le Tableau 69.

TABLEAU 69 : SYNTHÈSE DES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE

Contributions au champ de l'entrepreneuriat durable	Contributions au champ de la RSE en PME	Contributions à la RBV et à la théorie des parties prenantes
<ul style="list-style-type: none"> - Clarification de la différence entre les logiques entrepreneuriale et managériale durables - Définition des motivations liées à la logique entrepreneuriale durable - Construction d'une base pour les futures études sur l'entrepreneuriat durable 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de l'importance de l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable pour l'intégration de la RSE - Mise en évidence que l'orientation entrepreneuriale n'amène pas toujours à des actions entrepreneuriales - Confirmation de la capacité de l'orientation entrepreneuriale à la mise en place de pratiques durables 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en avant des besoins de synergie entre les parties prenantes internes de l'entreprise - Ouverture sur les besoins d'identification des parties prenantes de la PME et la difficulté de réponses aux attentes des parties prenantes pour obtenir une meilleure performance - Présentation de la pertinence de la combinaison entre la RBV, la théorie des parties prenantes et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources

Les principaux apports théoriques se retrouvent dans la proposition d'une définition clarifiée de la logique entrepreneuriale durable et de ses motivations. Dans un second temps, la démonstration de l'importance de cette logique d'action sur l'intégration de la RSE dans la PME permet l'ouverture d'un nouvel angle d'étude pour de prochaines recherches sur l'intégration de la RSE dans la PME.

Les contributions méthodologiques se rangent autour de la proposition d'un indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable et des analyses du modèle conceptuel avec la validation de la qualité psychométrique des échelles et l'usage de l'approche PLS. La synthèse de ces résultats est proposée dans le Tableau 70.

TABLEAU 70 : SYNTHÈSE DES CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

Contributions méthodologiques de la recherche
<ul style="list-style-type: none"> - Proposition d'un indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable au travers des motivations - Validation de la qualité psychométrique des échelles de mesure issues ou adaptées de la littérature - Conduite d'une analyse statistique de type PLS pour l'évaluation du modèle structurel

Le dernier type de contribution est celui des contributions managériales qui se sont découpées en fonction des acteurs destinataires des recommandations : les pouvoirs publics et les managers et dirigeants de PME. Ces préconisations sont synthétisées dans le Tableau 71.

TABLEAU 71 : SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS MANAGÉRIALES

Préconisations aux pouvoirs publics	Préconisations aux managers et dirigeants de PME
<ul style="list-style-type: none"> - Proposer des aides financières pour inciter les PME à amorcer des démarches d'entrepreneuriat durable - Adapter des formations à l'intégration de la RSE spécifique pour les différentes tailles de PME - Porter un discours incitatif plutôt que contraignant pour l'intégration de démarches de RSE dans la PME 	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurer et renforcer les démarches de RSE au travers de la dimension sociale - Stimuler les initiatives entrepreneuriales durables auprès des salariés de la PME - Mobiliser les salariés pour pallier le manque de ressources - Développer une synergie entre l'entreprise et ses parties prenantes internes et externes afin de mieux anticiper leurs attentes - S'approprier les problématiques de RSE pour intégrer une version cohérente avec l'entreprise - Développer les outils de suivis économiques et non économiques pour les pratiques durables dans la PME - Développer la communication autour des démarches durables

Nous noterons donc que la principale recommandation faite aux pouvoirs publics est d'adopter une position de facilitateur pour les PME pour les inciter à l'intégration de la RSE et à encourager leur sensibilité. Pour les dirigeants et managers de PME, nous soulignons l'importance d'intégrer les salariés et de développer les initiatives entrepreneuriales durables dans la PME pour stimuler l'intégration de la RSE.

Limites et perspectives de recherche

Pour conclure ce travail doctoral, il convient d'en relever les limites, mais également de souligner les perspectives que celles-ci offrent pour de futures recherches. Nous présentons les limites théoriques et méthodologiques, et soulignons autant que possible nos perspectives de recherches à venir ou dans lesquelles nous sommes déjà engagés.

(1) Les limites théoriques

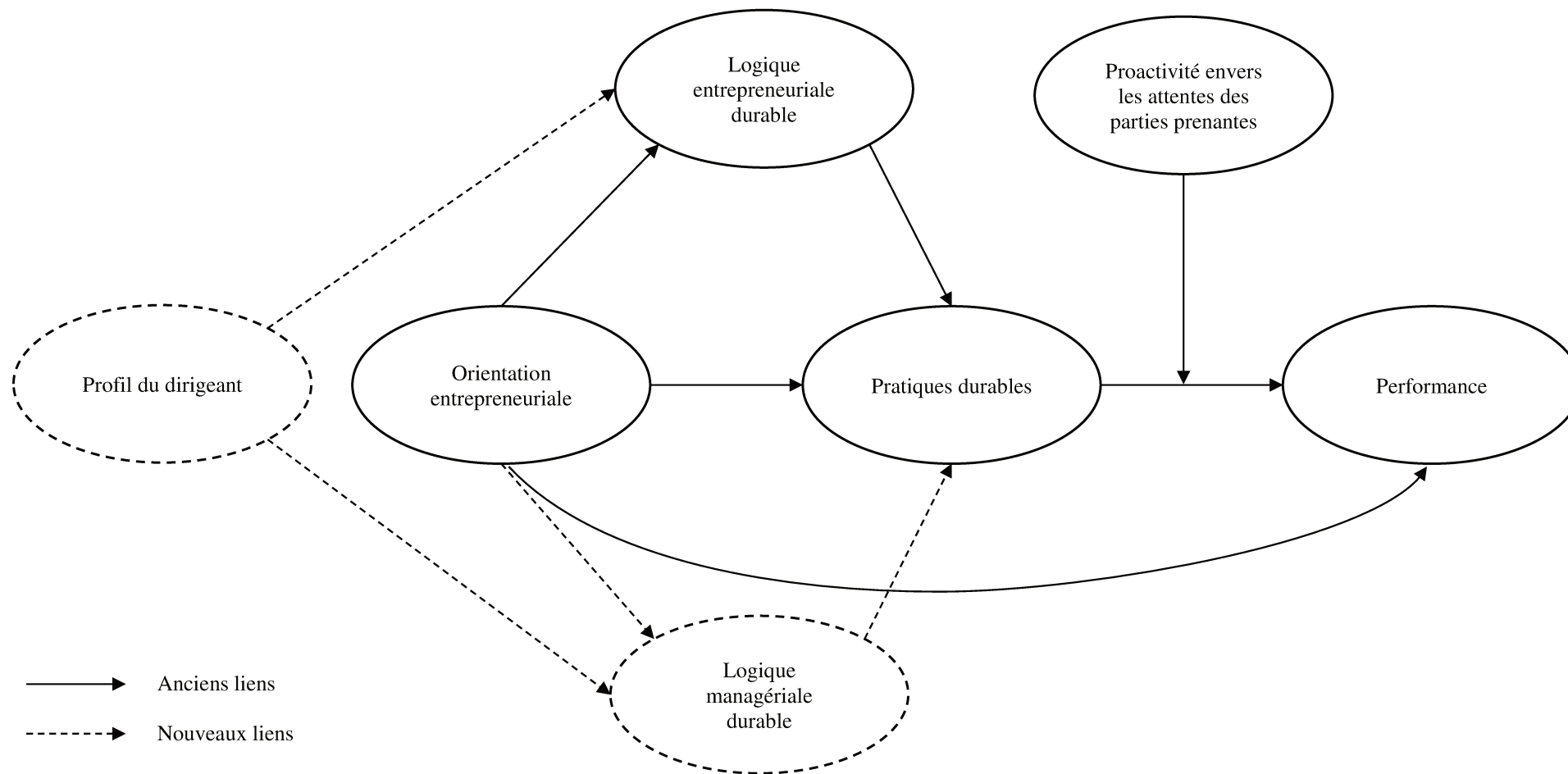
Les limites théoriques de ce travail doctoral découlent des choix que nous avons effectués tout au long de notre processus de réflexion. Bien que nous ayons établi que la logique entrepreneuriale durable est la logique la plus représentée dans la PME, elle n'est pas la seule (Spence, Ben Boubaker Gherib et Ondoua Biwolé, 2011). Notre volonté de cibler

notre recherche sur la logique entrepreneuriale durable pour en apporter une étude détaillée peut être une première limite à notre construction conceptuelle. **Il pourrait donc être envisagé de définir les motivations guidant la logique managériale durable pour en mesurer l'importance dans la mise en place de pratiques durables de la PME.** De plus, les logiques entrepreneuriales durables peuvent se combiner aux logiques managériales durables étant donné la difficulté que nous avons rencontrée et que la littérature rencontre à les définir. Une évaluation de ces deux logiques pourrait également montrer l'existence d'une autre logique si la double médiation n'est pas totale (Baron et Kenny, 1986) entre l'orientation entrepreneuriale et la mise en place de pratiques durables.

La seconde limite théorique est issue de notre choix de traiter l'entreprise dans son ensemble et non uniquement les valeurs et attentes du dirigeant. Cependant, nous avons vu que les démarches entrepreneuriales étaient fortement dépendantes de la vision et des valeurs du dirigeant (Courrent, 2003 ; Gond et Igalens, 2008). De plus, le dirigeant est celui qui impulse ou accepte les pratiques qui vont être intégrées dans son entreprise (Asselineau et Cromarias, 2011 ; Hattabou et Louitri, 2011). La littérature reconnaît l'influence du dirigeant dans la mise en place de pratiques durables dans la PME (Battisti et Perry, 2011 ; Cassells et Lewis, 2011 ; Chassé et Courrent, 2018 ; Coppa et Sriramesh, 2013 ; Marcus, MacDonald et Sulsky, 2015 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Spence et Rutherford, 2003). Ainsi, **le profil du dirigeant et ses valeurs pourraient avoir une influence certaine sur la logique d'action durable suivie de l'intégration de pratiques durables.**

À partir de la présentation de ces quelques limites, nous pourrions arriver à un modèle plus complet qui tiendrait compte de la logique managériale durable et une estimation de l'influence de la personnalité du dirigeant sur les logiques d'action. La Figure 52 propose une illustration simplifiée du modèle qui sera le support initial de nos futures recherches sur le sujet.

FIGURE 52 : INFLUENCE DES LOGIQUES D'ACTION DURABLES SUR LA MISE EN PLACE DE PRATIQUES DURABLES ET LEUR INFLUENCE SUR LA PERFORMANCE



(2) Les limites méthodologiques

Comme toute recherche, notre étude présente quelques limites au niveau méthodologique. La première de ces limites se trouve dans la subjectivité des mesures, notamment l'évaluation de la performance. Bien qu'un appui théorique existe sur un lien fort entre la validité objective et la validité subjective de la mesure de la performance (Dess et Robinson, 1984), notre mesure se base sur une évaluation de la performance perçue par une seule et unique personne par entreprise. Il en est de même pour les pratiques durables qui, bien que rapportées à une notion d'amélioration continue, restent subjectives étant donné qu'elles dépendent de l'appréciation du répondant. **Il serait par conséquent intéressant de mener lors des prochaines études une triangulation avec un autre membre de la direction.** Une mesure ainsi réalisée pourrait pallier les biais de subjectivité et renforcerait la qualité de l'évaluation.

Deuxièmement, les biais de désirabilité sociaux sont importants sur ce type de thématique (Roxas et Lindsay, 2012). En effet, lorsqu'il est question de développement durable, les écarts entre les attitudes réelles et les déclarations des répondants sont souvent importants (Perrini et al., 2010). Nous avons cherché à les limiter par une approche factuelle sur la mise en place de pratiques durables. De plus, nous avons assuré l'anonymat et la protection des données récoltées. Cependant, nous n'avons pas la certitude que les risques ont été totalement évités, mais avons essayé de les réduire au maximum.

La troisième limite méthodologique est liée aux choix des variables de contrôle. Bien que nous ayons pris en compte différentes variables de contrôle qui pourraient influencer l'adoption de pratiques durables et la performance de l'entreprise, il existe d'autres facteurs qui pourraient influencer les relations, comme la nature familiale ou non familiale de l'entreprise (Campopiano et De Massis, 2015 ; Casillas et Moreno, 2010). Les variables de contrôle que nous avons retenues montrent un effet fort du type de clientèle sur la performance et les pratiques durables. **Cette variable de contrôle pourrait faire l'objet d'une étude complémentaire en réalisant une étude multigroupe par exemple.**

Quatrièmement, notre étude n'a été menée qu'au sein de PME françaises métropolitaines. Étant donné l'effet des différences culturelles entre les pays sur la RSE (Labelle, Courrent et Spence, 2017), la généralisation de nos résultats doit être considérée avec précaution. Compte tenu de la représentativité de notre échantillon, nos résultats peuvent

être généralisés à l'échelle de la France, mais pas à l'échelle internationale. La même étude a été diffusée au Canada auprès de PME répondant aux mêmes normes que celles que nous avons appliquées à notre étude. Cette enquête a récolté 302 questionnaires complets et fera très prochainement l'objet d'un traitement identique à celui de cette étude. Nous pourrions ainsi, **réaliser une analyse multigroupe pour comparer les différences entre la France et le Canada permettant de faire un premier pas vers l'internationalisation des résultats de cette recherche.**

La cinquième limite méthodologique concerne l'évaluation de nos pratiques durables. Nous avons choisi de mesurer les pratiques dans une logique d'amélioration continue. La littérature reconnaît l'existence d'un décalage important entre les investissements financiers et non financiers de la mise en place de ces pratiques durables et les retours en termes de performance (Arend, 2014 ; Brammer, Hoejmose et Marchant, 2012). Ainsi, il peut exister un écart entre la mise en place des pratiques et les retours sur la performance de la PME pouvant justifier le peu de résultats significatifs sur cette relation. **Une étude longitudinale pourrait donc constituer une approche pertinente pour l'avenir et permettrait de pallier la difficulté que peut rencontrer la PME dans l'évaluation des retombées positives des pratiques de RSE.**

La sixième limite méthodologique provient de notre choix dans le traitement de la proactivité envers les attentes des parties prenantes. Nous avons souhaité évaluer cette proactivité en extrayant une partie de l'échelle de Chang (2015). Cette échelle ne fait pas la distinction entre les différentes parties prenantes qui pourraient être considérées. Nous avons fait le choix de conserver cette approche indifférenciée entre les parties prenantes. Cependant, au vu de nos résultats non significatifs et de la discussion que nous en avons tirée, il pourrait être pertinent de différencier les grands groupes de parties prenantes comme l'a souvent précisé la littérature (Flammer, 2015 ; Greenwood et Van Buren III, 2010 ; Henriques et Sadorsky, 1999 ; Wood et Jones, 1995). **La recherche pourrait commencer en étudiant les cinq parties prenantes les plus influentes en PME : les clients, le gouvernement local, la communauté, les employés et les fournisseurs** (Benito-Hernández, Platero-Jaime et Esteban-Sánchez, 2016 ; Fernández-Viñé, Gómez-Navarro et Capuz-Rizo, 2010 ; Hillary, 2004). Ces distinctions pourraient apporter des informations complémentaires aux tendances que nous avons trouvées en redécoupant le modèle. Ceci nous permettrait de comprendre quelles sont les parties prenantes que l'entreprise doit écouter en priorité pour améliorer sa

performance. Ces informations nous permettraient également d’observer les dimensions de la RSE qui intéressent chaque partie prenante.

Finalement, à l’issue de notre méthodologie quantitative nous n’avons pas confronté nos résultats au terrain. Ce travail doctoral pourrait être enrichi d’une étude qualitative confirmatoire. Nous envisageons donc, à la suite de cette recherche, **une étude qualitative portant des stratégies RSE dans leur PME, menée auprès d’experts sous forme de focus group en panachant entre des spécialistes de la stratégie RSE, des dirigeants de PME solidement engagée dans le développement durable et des salariés.** Cette étude permettrait de confronter nos résultats à des experts afin d’enrichir notre discussion et nos préconisations aux PME et services publics.

TABLEAU 72 : SYNTHÈSE DES LIMITES MÉTHODOLOGIQUES ET LEUR PERSPECTIVE

Limite méthodologique	Solution ou perspective
Subjectivité des mesures	Triangulation avec deux répondants
Biais de désirabilité sociale	Approche factuelle et anonymat
Choix des variables de contrôle	Tester avec d’autres variables de contrôle dans de futures recherches
Différences culturelles empêchant la généralisation des résultats	Étude menée au Canada
Mesure des pratiques durables sur la durée	Étude longitudinale
Mesure de la proactivité envers les attentes des parties prenantes	Découpage et étude de la proactivité autour des cinq principaux types de parties prenantes
Méthodologie incomplète pour améliorer les discussions	Étude qualitative confirmatoire

(3) Autres perspectives de recherche

Dans nos limites théoriques, nous avons mis en avant un certain nombre de voies de recherche qui pourraient agrémenter les sujets de nos recherches futures. Les limites méthodologiques ont elles aussi amené quelques recherches complémentaires à cette étude. Au-delà de ces quelques pistes, une thématique de recherche peut être envisagée pour aborder l’entrepreneuriat et la RSE : le bricolage entrepreneurial (Gundry et al., 2011 ; Hooi et al., 2016). Ce sujet de recherche a rapidement été abordé au cours de notre discussion, mais nous envisageons qu’il serait porteur d’un bon nombre d’explications concernant les problématiques du manque de ressources comme cause du défaut d’intégration de la RSE en PME (Lepoutre et Heene, 2006 ; Spence, 1999 ; Tilley, 2000). De plus, le fonctionnement en

bricolage incite les entreprises à trouver des solutions à partir des ressources dont elles disposent (Baker et Nelson, 2005). Il semble ainsi ressembler aux pratiques que pourraient intégrer les salariés souhaitant s'impliquer dans la démarche RSE de leur entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

A

- Aboelmaged M. (2018)**, « The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: A PLS-SEM model », *Journal of Cleaner Production*, vol. 175, pp. 207-221.
- Acquier A. et Aggeri F. (2015)**, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE » Jérôme Barthélemy et Jean-Philippe Denis (dir.), *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n°253, pp. 387-413.
- Agle B.R., Mitchell R.K. et Sonnenfeld J.A. (1999)**, « who matters to ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and ceo values. », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°5, pp. 507-525.
- Aguinis H. et Glavas A. (2012)**, « What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda », *Journal of Management*, vol. 38, n°4, pp. 932-968.
- Ahuja G. et Katila R. (2004)**, « Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations », *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°8-9, pp. 887-907.
- Ajzen I. (1987)**, « Attitudes, Traits, and Actions: Dispositional Prediction of Behavior in Personality and Social Psychology », in *Advances in Experimental Social Psychology*, Elsevier, pp. 1-63.
- Akeb H., Delchet-Cochet K. et Vo L.C. (2015)**, « Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, n°2, pp. 5.
- Allard-Poesi F. et Perret V. (2014)**, « Fondements épistémologiques de la recherche », in Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 14-46.
- Allix-Desfautaux E. et Makany L.G.D. (2015)**, « Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles », *Management & Avenir*, vol. 81, n°7, pp. 15.
- Alt E., Diez-de-Castro E.P. et Lloréns-Montes F.J. (2015)**, « Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: The Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision », *Journal of Business Ethics*, vol. 128, n°1, pp. 167-181.
- Alvarez S.A., Audretsch D. et Link A.N. (2016)**, « Advancing Our Understanding of Theory in Entrepreneurship », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 10, n°1, pp. 3-4.
- Alvarez S.A. et Barney J.B. (2004)**, « Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n°5, pp. 621-635.
- Alvarez S.A. et Busenitz L.W. (2001)**, « The entrepreneurship of resource-based theory », *Journal of Management*, vol. 27, n°6, pp. 755-775.
- Ambec S. et Lanoie P. (2008)**, « Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview », *Academy of Management Perspectives*, vol. 22, n°4, pp. 45-62.

- Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. (2005)**, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris, Éditions du Seuil.
- Amihud Y. et Lev B. (1981)**, « Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers », *The Bell Journal of Economics*, vol. 12, n°2, pp. 605.
- Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F., Hornsby J.S. et Eshima Y. (2015)**, « Reconceptualizing entrepreneurial orientation: Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation », *Strategic Management Journal*, vol. 36, n°10, pp. 1579-1596.
- Aragón-Correa J.A., Hurtado-Torres N., Sharma S. et García-Morales V.J. (2008)**, « Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective », *Journal of Environmental Management*, vol. 86, n°1, pp. 88-103.
- Aragón-Correa J.A. (1998)**, « Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°5, pp. 556-567.
- Arend R.J. (2014)**, « Social and Environmental Performance at SMEs: Considering Motivations, Capabilities, and Instrumentalism », *Journal of Business Ethics*, vol. 125, n°4, pp. 541-561.
- Asselineau A. et Cromarias A. (2011)**, « La RSE, un catalyseur d'innovations au service de la « vision » stratégique », *Revue Sciences de Gestion*, n°84, pp. 29-48.
- Ateş M.A., Bloemhof J., Raaij E.M. van et Wynstra F. (2012)**, « Proactive environmental strategy in a supply chain context: the mediating role of investments », *International Journal of Production Research*, vol. 50, n°4, pp. 1079-1095.
- Atiq M. et Karatas-Ozkan M. (2013)**, « Sustainable Corporate Entrepreneurship from a Strategic Corporate Social Responsibility Perspective: Current Research and Future Opportunities », *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 14, n°1, pp. 5-14.
- Audretsch D.B. (2009)**, « Emergence of the entrepreneurial society », *Business Horizons*, vol. 52, n°5, pp. 505-511.
- Austin J., Stevenson H. et Wei-Skillern J. (2006)**, « Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n°1, pp. 1-22.
- Avenier M.-J. et Gavard-Perret M.-L. (2012)**, « Inscire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (dir.), *Méthodologique de la recherche en science de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, Montreuil, pp. 11-62.
- Avlonitis G.J. et Salavou H.E. (2007)**, « Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance », *Journal of Business Research*, vol. 60, n°5, pp. 566-575.
- Avram D.O. et Kühne S. (2008)**, « Implementing Responsible Business Behavior from a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs », *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n°2, pp. 463-475.
- Awaysheh A. et Klassen R.D. (2010)**, « The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices » Dirk Pieter van Donk (dir.), *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 30, n°12, pp. 1246-1268.
- Ayuso S., Ángel Rodríguez M., García-Castro R. et Ángel Ariño M. (2011)**, « Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? », *Industrial Management & Data Systems*, vol. 111, n°9, pp. 1399-1417.

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: Entrepreneurial and International SMEs' Commitment to SD », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 25, n°1, pp. 80-94.

B

Bacharach S.B., Bamberger P. et McKinney V. (2000), « Boundary Management Tactics and Logics of Action: The Case of Peer-Support Providers », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n°4, pp. 704.

Bachmann J.-T., Engelen A. et Schwens C. (2016), « Toward a Better Understanding of the Association Between Strategic Planning and Entrepreneurial Orientation — The Moderating Role of National Culture », *Journal of International Management*, vol. 22, n°4, pp. 297-315.

Bacq S. et Janssen F. (2011), « The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, n°5-6, pp. 373-403.

Bagur-Femenías L., Perramon J. et Amat O. (2015), « Impact of quality and environmental investment on business competitiveness and profitability in small service business: the case of travel agencies », *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 26, n°7-8, pp. 840-853.

Baker T. et Nelson R.E. (2005), « Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n°3, pp. 329-366.

Baker T. et Pollock T.G. (2007), « Making the marriage work: the benefits of strategy's takeover of entrepreneurship for strategic organization », *Strategic Organization*, vol. 5, n°3, pp. 297-312.

Baker W.E. et Sinkula J.M. (2009), « The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses », *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n°4, pp. 443-464.

Bamford C.E. (2015), « Creating Value », in Cary L Cooper (dir.), *Wiley Encyclopedia of Management*, Chichester, UK, John Wiley & Sons, Ltd, pp. 1-2.

Banerjee S.B., Iyer E.S. et Kashyap R.K. (2003), « Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type », *Journal of Marketing*, vol. 67, n°2, pp. 106-122.

Bansal P. (2003), « From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues », *Organization Science*, vol. 14, n°5, pp. 510-527.

Bansal P. (2005), « Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development », *Strategic Management Journal*, vol. 26, n°3, pp. 197-218.

Barnett M.L. (2007), « Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. », *Academy of Management Review*, vol. 32, n°3, pp. 794-816.

- Barney J. (1991)**, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99-120.
- Barney J.B. et Arian A.M. (2001)**, « The Resource-based View: Origins and Implications », in Michael A. Hitt, R. Edward Freeman et Jeffrey S. Harrison (dir.), *Handbook of strategic management*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 124-188.
- Barney J.B., Ketchen D.J. et Wright M. (2011)**, « The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? » Jay B. Barney, David J. Ketchen et Mike Wright (dir.), *Journal of Management*, vol. 37, n°5, pp. 1299-1315.
- Barney J., Wright M. et Ketchen D.J. (2001)**, « The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 », *Journal of Management*, vol. 27, n°6, pp. 625-641.
- 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*, vol. 50, n°6, pp. 1173–1182.
- Barraquier A. (2014)**, « Le rôle de la responsabilité sociale dans la connaissance organisationnelle : approche conceptuelle », *Management international*, vol. 19, n°1, pp. 130.
- Barringer B.R. et Bluedorn A.C. (1999)**, « The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n°5, pp. 421-444.
- Basu K. et Palazzo G. (2008)**, « Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking », *Academy of Management Review*, vol. 33, n°1, pp. 122-136.
- Battisti M. et Perry M. (2011)**, « Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, n°3, pp. 172-185.
- Baum J.R. et Locke E.A. (2004)**, « The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°4, pp. 587-598.
- 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*, vol. 115, n°4, pp. 693-705.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (2014)**, « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 261-296.
- Becker J.-M., Klein K. et Wetzels M. (2012)**, « Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models », *Long Range Planning*, vol. 45, n°5-6, pp. 359-394.
- Becker-Olsen K.L., Cudmore B.A. et Hill R.P. (2006)**, « The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior », *Journal of Business Research*, vol. 59, n°1, pp. 46-53.
- Bellanca S. et Colot O. (2014)**, « Motivations et typologie d'entrepreneurs :: une étude empirique belge », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 266, n°2, pp. 63.
- Ben Ammar H., Ben Naoui F. et Zaiem I. (2015)**, « The Influence of the Perceptions of Corporate Social Responsibility on Trust toward the Brand », *International Journal of Management, Accounting and Economics*, vol. 2, n°6, pp. 499-516.

- Bénabou R. et Tirole J. (2006)**, « Incentives and Prosocial Behavior », *The American Economic Review*, vol. 96, n°5, pp. 27.
- Benito-Hernández S., Platero-Jaime M. et Esteban-Sánchez P. (2016)**, « The influence of cooperative relations of small businesses on environmental protection intensity », *Business Ethics: A European Review*, vol. 25, n°4, pp. 416-439.
- Bennington A.J. et Minutolo M.C. (2012)**, « Intent to be a Socially Responsible Small or Medium-sized Enterprise: Theory of Planned Behavior and Leaders' Actualizing », *Journal of Management and Sustainability*, vol. 3, n°1.
- Berger-Douce S. (2006)**, « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises », *Gestion 2000*, vol. 1, n°6, pp. 171-188.
- Berger-Douce S. (2008)**, « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, vol. 15, n°1, pp. 9.
- Berger-Douce S. (2011)**, « L'éthique, catalyseur d'une stratégie durable en PME ? », *Humanisme et Entreprise*, vol. 303, n°3, pp. 9.
- Bernoux P. (2009)**, *La sociologie des entreprises*, Paris, Edition du Seuil.
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. et Larraza-Kintana M. (2010)**, « Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? », *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, n°1, pp. 82-113.
- Besser T.L. (2012)**, « The consequences of social responsibility for small business owners in small towns », *Business Ethics: A European Review*, vol. 21, n°2, pp. 129-139.
- Bessière V., Gomez-Breyse M., Messeghem K. et Sammut S. (2014)**, « Les jeunes entreprises innovantes face à la vallée de la mort ? », Labex Entreprendre Publications.
- Beurden P. van et Gössling T. (2008)**, « The Worth of Values – A Literature Review on the Relation Between Corporate Social and Financial Performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n°2, pp. 407-424.
- Birley S. et Westhead P. (1994)**, « A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n°1, pp. 7-31.
- Blanc A., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2014)**, « Exploitation des données textuelles », in Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 551-573.
- Bocken N.M.P., Farracho M., Bosworth R. et Kemp R. (2014)**, « The front-end of eco-innovation for eco-innovative small and medium sized companies », *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 31, pp. 43-57.
- Bocquet R. et Mothe C. (2013)**, « Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique », *Management & Avenir*, vol. 66, n°8, pp. 132.
- Boiral O., Cayer M. et Baron C.M. (2009)**, « The Action Logics of Environmental Leadership: A Developmental Perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n°4, pp. 479-499.
- Bollen K. et Lennox R. (1991)**, « Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. », *Psychological Bulletin*, vol. 110, n°2, pp. 305-314.
- Bon V. et Taccola-Lapierre S. (2015)**, « La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, n°2, pp. 28.

- Bon V. et Van Der Yeught C. (2015)**, « L'entrepreneur responsable face aux enjeux du développement durable : proposition d'un cadre conceptuel intégrateur », 9e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.
- Bon V. et Van Der Yeught C. (2018)**, « L'entrepreneur responsable en développement durable : un cadre conceptuel intégrateur », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 31, n°2, pp. 127.
- Bos-Brouwers H.E.J. (2010)**, « Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice », *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, n°7, pp. 417-435.
- Bouchiki H., Kimberly J. et Berry M. (1994)**, *Entreprises et gestionnaires: les clés du management entrepreneurial*, Paris, Editions d'organisation.
- Bouhaouala M. (2007)**, « Micromentalités et logiques d'action des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, n°2, pp. 123.
- Bowman E.H., Singh H. et Thomas H. (2006)**, « The Domain of Strategic Management: History and Evolution », in *Handbook of Strategy and Management*, 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom, SAGE Publications Ltd, pp. 31-52.
- Boyd N.G. et Vozikis G.S. (1994)**, « The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n°4, pp. 63-77.
- Bracker J. (1980)**, « The Historical Development of the Strategic Management Concept », *The Academy of Management Review*, vol. 5, n°2, pp. 219-224.
- Brammer S., Hoejmose S. et Marchant K. (2012)**, « Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits: Environmental Management in SMEs », *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, n°7, pp. 423-434.
- Brammer S. et Millington A. (2004)**, « Stakeholder Pressure, Organizational Size, and the Allocation of Departmental Responsibility for the Management of Corporate Charitable Giving », *Business & Society*, vol. 43, n°3, pp. 268-295.
- Brammer S. et Millington A. (2006)**, « Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis », *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n°1, pp. 6-18.
- Brammer S. et Millington A. (2008)**, « Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance », *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°12, pp. 1325-1343.
- Brammer S., Millington A. et Rayton B. (2007)**, « The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n°10, pp. 1701-1719.
- Branco M.C. et Rodrigues L.L. (2006)**, « Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives », *Journal of Business Ethics*, vol. 69, n°2, pp. 111-132.
- Branco M.C. et Rodrigues L.L. (2008)**, « Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies », *Journal of Business Ethics*, vol. 83, n°4, pp. 685-701.
- Brem A. et Ivens B. (2013)**, « Do Frugal and Reverse Innovation Foster Sustainability? Introduction of a Conceptual Framework », vol. 4, n°2, pp. 20.

- Brown T.E., Davidsson P. et Wiklund J. (2001)**, « An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°10, pp. 953-968.
- Brugha C.M. (2000)**, « Relative measurement and the power function », *European Journal of Operational Research*, vol. 121, n°3, pp. 627-640.
- Bruyat C. et Julien P.-A. (2001)**, « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n°2, pp. 165-180.
- Burgelman R.A. (1983)**, « Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study », *Management Science*, vol. 29, n°12, pp. 1349-1364.
- Burke L. et Logsdon J.M. (1996)**, « How corporate social responsibility pays off », *Long Range Planning*, vol. 29, n°4, pp. 495-502.
- Busenitz L.W., Plummer L.A., Klotz A.C., Shahzad A. et Rhoads K. (2014)**, « Entrepreneurship Research (1985-2009) and the Emergence of Opportunities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, n°5, pp. 981-1000.
- Buyse K. et Verbeke A. (2003)**, « Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective », *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°5, pp. 453-470.
- Bygrave W.D. et Hofer C.W. (1991)**, « Theorizing about Entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, n°2, pp. 13-22.

C

- Calogirou C., Sørensen S.Y., Bjørn Larsen P. et Alexopoulou S. (2010)**, « SMEs and the environment in the European Union », PLANET SA and Danish Technological Institute, European Commission, DG Enterprise and Industry.
- Camacho-Miñano M.-M., Moyano-Fuentes J. et Sacristán-Díaz M. (2013)**, « What can we learn from the evolution of research on lean management assessment? », *International Journal of Production Research*, vol. 51, n°4, pp. 1098-1116.
- Cambra-Fierro J., Hart S. et Polo-Redondo Y. (2008)**, « Environmental Respect: Ethics or Simply Business? A Study in the Small and Medium Enterprise (SME) Context », *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n°3, pp. 645-656.
- Campbell J.L. (2007)**, « WHY WOULD CORPORATIONS BEHAVE IN SOCIALLY RESPONSIBLE WAYS? AN INSTITUTIONAL THEORY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. », *Academy of Management Review*, vol. 32, n°3, pp. 946-967.
- Campbell J.M. et Park J. (2017)**, « Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 34, pp. 302-308.
- Campbell L., Gulas C.S. et Gruca T.S. (1999)**, « Corporate Giving Behavior and Decision-Maker Social Consciousness », *Journal of Business Ethics*, vol. 19, n°4, pp. 375-383.
- Campopiano G. et De Massis A. (2015)**, « Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms », *Journal of Business Ethics*, vol. 129, n°3, pp. 511-534.

- Cantele S. et Zardini A. (2018)**, « Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship », *Journal of Cleaner Production*, vol. 182, pp. 166-176.
- Cantrell J.E., Kyriazis E. et Noble G. (2015)**, « Developing CSR Giving as a Dynamic Capability for Salient Stakeholder Management », *Journal of Business Ethics*, vol. 130, n°2, pp. 403-421.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004)**, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: acteurs, enjeux, stratégies*, Paris, La Découverte (Alternatives économiques).
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2010)**, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2015)**, *L'entreprise dans la société: une question politique*, Paris, la Découverte (Grands Repères. Manuels).
- Carlsson B., Braunerhjelm P., McKelvey M., Olofsson C., Persson L. et Ylinenpää H. (2013)**, « The evolving domain of entrepreneurship research », *Small Business Economics*, vol. 41, n°4, pp. 913-930.
- Carmona-Moreno E., Céspedes-Lorente J. et De Burgos-Jiménez J. (2004)**, « Environmental strategies in spanish hotels: contextual factors and performance », *The Service Industries Journal*, vol. 24, n°3, pp. 101-130.
- Carricano M., Poujol F. et Bertrandias L. (2012)**, *Analyse de données avec SPSS*, Paris, Pearson education.
- Carrière J.-B. (1990)**, « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 3, n°3-4, pp. 301.
- Carrión G.C., Nitzl C. et Roldán J.L. (2017)**, « Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Guidelines and Empirical Examples », in Hengky Latan et Richard Noonan (dir.), *Partial Least Squares Path Modeling*, Cham, Springer International Publishing, pp. 173-195.
- Carroll A.B. (1979)**, « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *The Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, pp. 497-505.
- Carroll A.B. et Shabana K.M. (2010)**, « The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice », *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n°1, pp. 85-105.
- Casanova S. (2016)**, *Relations intersubjectives et identification d'opportunités d'affaires : Le cas des dirigeants de PME au sein des pôles de compétitivité français*, Thèse de doctorat, Montpellier, Université de Montpellier, 386 p.
- Casillas J.C. et Moreno A.M. (2010)**, « The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 22, n°3-4, pp. 265-291.
- Cassells S. et Lewis K. (2011)**, « SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes? », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, n°3, pp. 186-199.
- Caumont D. (2017)**, *Analyse des données*.

- Cenfetelli R.T. et Bassellier G. (2009)**, « Interpretation of Formative measurement in Information Systems Research », vol. 33, n°4, pp. 689-708.
- Céspedes-Lorente J., Burgos-Jiménez J. de et Álvarez-Gil M.J. (2003)**, « Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, n°3, pp. 333-358.
- Chabaud D. et Messeghem K. (2010)**, « Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation », *Revue française de gestion*, vol. 36, n°206, pp. 93-112.
- Chakravarthy B.S. et White R.E. (2006)**, « Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies », in *Handbook of Strategy and Management*, 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom, SAGE Publications Ltd, pp. 182-205.
- Chang C.-H. (2011)**, « The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation », *Journal of Business Ethics*, vol. 104, n°3, pp. 361-370.
- Chang C.-H. (2015)**, « Proactive and reactive corporate social responsibility: antecedent and consequence », *Management Decision*, vol. 53, n°2, pp. 451-468.
- Charreire Petit S. et Durieux F. (2014)**, « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 76-104.
- Chassé S. et Courrent J.-M. (2018)**, « Linking owner-managers' personal sustainability behaviors and corporate practices in SMEs: The moderating roles of perceived advantages and environmental hostility », *Business Ethics: A European Review*, vol. 27, n°2, pp. 127-143.
- Chell E. (2007)**, « Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process », *International Small Business Journal*, vol. 25, n°1, pp. 5-26.
- Chen J.C., Patten D.M. et Roberts R.W. (2008)**, « Corporate Charitable Contributions: A Corporate Social Performance or Legitimacy Strategy? », *Journal of Business Ethics*, vol. 82, n°1, pp. 131-144.
- Chen M.-H., Chang Y.-Y., Wang H.-Y. et Chen M.-H. (2017)**, « Understanding Creative Entrepreneurs' Intention to Quit: The Role of Entrepreneurial Motivation, Creativity, and Opportunity », *Entrepreneurship Research Journal*, vol. 7, n°3, pp. 1-15.
- Chin W.W. (1998)**, « The partial least squares approach to structural equation modeling », *Modern methods for business research*, vol. 295, n°2, pp. 295-336.
- Chin W.W. (2010a)**, « Bootstrap Cross-Validation Indices for PLS Path Model Assessment », in Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler et Huiwen Wang (dir.), *Handbook of Partial Least Squares*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, pp. 83-97.
- Chin W.W. (2010b)**, « How to Write Up and Report PLS Analyses », in Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler et Huiwen Wang (dir.), *Handbook of Partial Least Squares*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, pp. 655-690.
- Chin W.W., Marcolin B.L. et Newsted P.R. (2003)**, « A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study », *Information Systems Research*, vol. 14, n°2, pp. 189-217.

- Chin W.W., Peterson R.A. et Brown S.P. (2008)**, « Structural Equation Modeling in Marketing: Some Practical Reminders », *The Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 16, n°4, pp. 287-298.
- Choi D.Y. et Gray E.R. (2008)**, « The venture development processes of “sustainable” entrepreneurs », *Management Research News*, vol. 31, n°8, pp. 558-569.
- Choi Y.R., Lévesque M. et Shepherd D.A. (2008)**, « When should entrepreneurs expedite or delay opportunity exploitation? », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n°3, pp. 333-355.
- Christmann P. (2000)**, « Effects of “Best Practices” of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, pp. 663-680.
- Clarkson M.B.E. (1995)**, « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92.
- Cockburn I.M., Henderson R.M. et Stern S. (2000)**, « Untangling the origins of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°10-11, pp. 1123-1145.
- Coff R.W. (1997)**, « Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory. », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°2, pp. 374-402.
- Cohen B., Smith B. et Mitchell R. (2008)**, « Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research », *Business Strategy and the Environment*, vol. 17, n°2, pp. 107-119.
- Cohen B. et Winn M.I. (2007)**, « Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n°1, pp. 29-49.
- Cohen J. (1992)**, « A power primer. », *Psychological Bulletin*, vol. 112, n°1, pp. 155-159.
- Collier J. et Esteban R. (2007)**, « Corporate social responsibility and employee commitment », *Business Ethics: A European Review*, vol. 16, n°1, pp. 19-33.
- Combs J.G., Crook T.R. et Shook C.L. (2005)**, « The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research », in *Research Methodology in Strategy and Management*, Bingley, Emerald (MCB UP), pp. 259-286.
- Commission Européenne (2003)**, « Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE) [notifiée sous le numéro C(2003) 1422] », n°32003H0361.
- Commission Européenne (2011)**, « A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility »,.
- Commission européenne et Direction générale des entreprises (2004)**, *Entrepreneuriat responsable: exemples de bonnes pratiques mises en oeuvre par des petites et moyennes entreprises européennes.*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Companys Y.E. et McMullen J.S. (2007)**, « Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities », *Small Business Economics*, vol. 28, n°4, pp. 301-322.
- Cook-Greuter S.R. (2004)**, « Making the case for a developmental perspective », *Industrial and Commercial Training*, vol. 36, n°7, pp. 275-281.

- Cools E. et Van den H. (2007)**, « The hunt for the heffalump continues: Can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation? », *Journal of Small Business Strategy*, vol. 18, n°2, pp. 23-41.
- Cooper R.G. (2013)**, « Where Are All the Breakthrough New Products? Using Portfolio Management to Boost Innovation », *Research-Technology Management*, vol. 56, n°5, pp. 25-33.
- Coppa M. et Sriramesh K. (2013)**, « Corporate social responsibility among SMEs in Italy », *Public Relations Review*, vol. 39, n°1, pp. 30-39.
- Cornelius N., Todres M., Janjuha-Jivraj S., Woods A. et Wallace J. (2008)**, « Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise », *Journal of Business Ethics*, vol. 81, n°2, pp. 355-370.
- Courrent J.-M. (2003)**, « Éthique et petite entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 29, n°144, pp. 139-152.
- Courrent J.-M. (2012)**, RSE et développement durable en PME: comprendre pour agir, De Boeck Supérieur.
- Courrent J.-M., Chassé S. et Omri W. (2016)**, « Do Entrepreneurial SMEs Perform Better Because They are More Responsible? », *Journal of Business Ethics*.
- 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*, vol. 88, n°4, pp. 749-762.
- Covin J.G. et Lumpkin G.T. (2011)**, « Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n°5, pp. 855-872.
- Covin J.G. et Slevin D.P. (1989)**, « Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n°1, pp. 75-87.
- Covin J.G. et Slevin D.P. (1991)**, « A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, n°1, pp. 7-25.
- Covin J.G. et Wales W.J. (2012)**, « The Measurement of Entrepreneurial Orientation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n°4, pp. 677-702.
- Covin J.O. et Miles M.P. (1999)**, « Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 23, n°3, pp. 47-63.
- Cox M.Z., Daspit J., McLaughlin E. et Jones III R.J. (2012)**, « Strategic Management: Is it an Academic Discipline? », *Journal of Business Strategies*, vol. 29, n°1, pp. 25-42.
- Cragg W. (2002)**, « Business Ethics and Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n°2, pp. 113.
- Crie D. (2005)**, « De l'usage des modèles de mesure réflexifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n°2, pp. 5-27.
- Cromie S., Callaghan I. et Jansen M. (1992)**, « The Entrepreneurial Tendencies of Managers: a Research Note », *British Journal of Management*, vol. 3, n°1, pp. 1-5.
- Croutsche J.-J. (2009)**, Analyse des données en marketing, en management et en sciences sociales: conceptualisation et applications, Paris, ESKA.

D

- Dahlsrud A. (2008)**, « How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, n°1, pp. 1-13.
- Darnall N., Henriques I. et Sadorsky P. (2010)**, « Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size: Environmental Strategy, Stakeholders, and Size », *Journal of Management Studies*, vol. 47, n°6, pp. 1072-1094.
- David P., Le Bas C. et Dupuis J.-C. (2005)**, « Le management responsable : Introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°211-212, pp. 23-28.
- David P., Kline S. et Dai Y. (2005)**, « Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model », *Journal of Public Relations Research*, vol. 17, n°3, pp. 291-313.
- Davies I.A. et Crane A. (2010)**, « Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies », *Business Ethics: A European Review*, vol. 19, n°2, pp. 126-139.
- De Bakker F.G.A., Groenewegen P. et Den Hond F. (2005)**, « A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance », *Business & Society*, vol. 44, n°3, pp. 283-317.
- De Clercq D. et Voronov M. (2011)**, « Sustainability in entrepreneurship: A tale of two logics », *International Small Business Journal*, vol. 29, n°4, pp. 322-344.
- Dean T.J. et McMullen J.S. (2002)**, « Market failure and entrepreneurial opportunity. », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2002, n°1, pp. F1-F6.
- Dean T.J. et McMullen J.S. (2007)**, « Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n°1, pp. 50-76.
- Dees G.J. (2001)**, « The Meaning of “Social Entrepreneurship” »,.
- Déjean F., Gond J.-P. et Leca B. (2004)**, « Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry », *Human Relations*, vol. 57, n°6, pp. 741-764.
- Delgado-Ceballos J., Aragón-Correa J.A., Ortiz-de-Mandojana N. et Rueda-Manzanares A. (2012)**, « The Effect of Internal Barriers on the Connection Between Stakeholder Integration and Proactive Environmental Strategies », *Journal of Business Ethics*, vol. 107, n°3, pp. 281-293.
- Desa G. et Kotha S. (2006)**, « Ownership, Mission and Environment: An Exploratory Analysis into the Evolution of a Technology Social Venture », in *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, London, pp. 155-179.
- Dess G.G., Lumpkin G.T. et McGee J.E. (1999)**, « Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 23, n°3, pp. 85-102.
- Dess G.G. et Robinson R.B. (1984)**, « Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°3, pp. 265-273.

- DiMaggio P. (1997)**, « Culture and Cognition », *Annual Review of Sociology*, vol. 23, n°1, pp. 263-287.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983)**, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, pp. 147-160.
- DiVito L. et Bohnsack R. (2017)**, « Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 32, n°5, pp. 569-587.
- Dixon S.E.A. et Clifford A. (2007)**, « Ecopreneurship – a new approach to managing the triple bottom line » Slawomir Magala (dir.), *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, n°3, pp. 326-345.
- Dixon-Fowler H.R., Slater D.J., Johnson J.L., Ellstrand A.E. et Romi A.M. (2013)**, « Beyond “Does it Pay to be Green?” A Meta-Analysis of Moderators of the CEP–CFP Relationship », *Journal of Business Ethics*, vol. 112, n°2, pp. 353-366.
- Donaldson T. et Preston L.E. (1995)**, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.
- Dowling G. et Moran P. (2012)**, « Corporate Reputations: Built in or Bolted on? », *California Management Review*, vol. 54, n°2, pp. 25-42.
- Du S., Bhattacharya C.B. et Sen S. (2011)**, « Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier », *Management Science*, vol. 57, n°9, pp. 1528-1545.
- Du S., Bhattacharya C.B. et Sen S. (2015)**, « Corporate Social Responsibility, Multi-faceted Job-Products, and Employee Outcomes », *Journal of Business Ethics*, vol. 131, n°2, pp. 319-335.
- Du S., Bhattacharya C.B. et Sen S. (2007)**, « Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, n°3, pp. 224-241.
- Duarte P.A.O. et Raposo M.L.B. (2010)**, « A PLS Model to Study Brand Preference: An Application to the Mobile Phone Market », in Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler et Huiwen Wang (dir.), *Handbook of Partial Least Squares*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, pp. 449-485.
- Duberley J.P. et Walley P. (1995)**, « Assessing the adoption of HRM by small and medium-sized manufacturing organizations », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n°4, pp. 891-909.
- Dupire M. et M’Zali B. (2018)**, « CSR Strategies in Response to Competitive Pressures », *Journal of Business Ethics*, vol. 148, n°3, pp. 603-623.
- Dupuis J.-C. (2011)**, « Le management responsable. Un modèle de gestion de l’obsolescence morale », *Revue française de gestion*, vol. 37, n°215, pp. 69-85.

E

Eisenhardt K.M. (1985), « Control: Organizational and Economic Approaches », *Management Science*, vol. 31, n°2, pp. 134-149.

Eisenhardt K.M. (1989), « Agency Theory: An Assessment and Review », *The Academy of Management Review*, vol. 14, n°1, pp. 57.

Elkington J. (1999), *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Reprint, Oxford, Capstone, 410 p.

Estay C., Durrieu F. et Diop P.M. (2011), « Motivation entrepreneuriale et logique d'action du créateur », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 24, n°1, pp. 135.

Evrard Y., Pras B. et Roux É. (2009), *Market: Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Dunod, Paris.

F

Falkenberg J. et Brunsæl P. (2011), « Corporate Social Responsibility: A Strategic Advantage or a Strategic Necessity? », *Journal of Business Ethics*, vol. 99, n°S1, pp. 9-16.

Fassin Y. (2008), « SMEs and the fallacy of formalising CSR », *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, n°4, pp. 364-378.

Fassin Y., Van Rossem A. et Buelens M. (2011), « Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts », *Journal of Business Ethics*, vol. 98, n°3, pp. 425-453.

Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale*, Paris, H. Dunod et E. Pinat, Editeurs.

Fernandes V. (2012), « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? », *M@n@gement*, vol. 15, n°1, pp. 102.

Fernández-Viñé M.B., Gómez-Navarro T. et Capuz-Rizo S.F. (2010), « Eco-efficiency in the SMEs of Venezuela. Current status and future perspectives », *Journal of Cleaner Production*, vol. 18, n°8, pp. 736-746.

Field A.P. (2014), *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock « n » roll*, 4th edition, Los Angeles, Sage, 915 p.

Fineman S. et Clarke K. (1996), « Green stakeholders: industry interpretations and response. », *Journal of Management Studies*, vol. 33, n°6, pp. 715-730.

Fisher K., Geenen J., Jurcevic M., McClintock K. et Davis G. (2009), « Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs », *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n°1, pp. 66-82.

Flammer C. (2013), « Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors », *Academy of Management Journal*, vol. 56, n°3, pp. 758-781.

Flammer C. (2015), « Does product market competition foster corporate social responsibility? Evidence from trade liberalization: Does Competition Foster CSR? », *Strategic Management Journal*, vol. 36, n°10, pp. 1469-1485.

Forgues B. (2014), « Publier », in Raymond-Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 576-608.

Fornell C. et Bookstein F.L. (1982), « Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory », *Journal of Marketing Research*, vol. 19, n°4, pp. 440.

Fornell C. et Larcker D.F. (1981), « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error », *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n°1, pp. 39.

France Stratégie (2016), « Quel modèle social dans 10 ans? »,.

Franceschini S., Faria L.G.D. et Jurowetzki R. (2016), « Unveiling scientific communities about sustainability and innovation. A bibliometric journey around sustainable terms », *Journal of Cleaner Production*, vol. 127, pp. 72-83.

Frederick W.C. (1992), « Anchoring Values in Nature: Toward a Theory of Business Values », *Business Ethics Quarterly*, vol. 2, n°3, pp. 283.

Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman (Pitman series in business and public policy).

Freeman R.E. (2010), *Stakeholder theory: the state of the art*, Cambridge; New York, Cambridge University Press.

Freeman R.E., Fairchild G., Venkataraman S., Mead J. et Chen M.-J. (2010), « What is Strategic Management? », SSRN Scholarly Paper, n°ID 1585670, Rochester, NY, Social Science Research Network.

Freeman R.E., Martin K. et Parmar B. (2007), « Stakeholder Capitalism », *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n°4, pp. 303-314.

Freeman R.E. et McVea J. (2001), « A Stakeholder Approach to Strategic Management », in Michael A. Hitt, R. Edward Freeman et Jeffrey S. Harrison (dir.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK, Blackwell Publishing Ltd, pp. 183-201.

Frenkel S. et Kuruvilla S. (2002), « Logics of Action, Globalization, and Changing Employment Relations in China, India, Malaysia, and the Philippines », *ILR Review*, vol. 55, n°3, pp. 387-412.

Friedman M. (2007), « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », in Walther Ch Zimmerli, Markus Holzinger et Klaus Richter (dir.), *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, pp. 173-178.

Frooman J. (1999), « Stakeholder Influence Strategies », *The Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 191.

Frynas J.G. et Yamahaki C. (2016), « Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives », *Business Ethics: A European Review*, vol. 25, n°3, pp. 258-285.

Fuller T. et Tian Y. (2006), « Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n°3, pp. 287-304.

G

- Gabarret I. et Vedel B. (2015)**, « Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 271, n°1, pp. 13.
- Gabriel P. et Gabriel P. (2004)**, « Diffusion du développement durable dans les affaires. Un schéma conventionnel », *Revue française de gestion*, vol. 30, n°152, pp. 199-213.
- Gadene D.L., Kennedy J. et McKeiver C. (2009)**, « An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n°1, pp. 45-63.
- Gartner W.B. (1985)**, « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *The Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, pp. 696.
- Gartner W.B. (1990)**, « What are we talking about when we talk about entrepreneurship? », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n°1, pp. 15-28.
- Gaskin J. (2016)**, « Exploratory Factor Analysis - StatWiki »,.
- Gaskin J. (2017a)**, « SEM Boot Camp 2017 Afternoon Day 1 EFA »,.
- Gaskin J. (2017b)**, « SmartPLS 3 Factor Analysis »,.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Helme-Guizon A., Herbert M. et Ray D. (2012)**, « Collecter les données par l'enquête », in Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson, Montreuil, Pearson, pp. 107-164.
- Gavard-Perret M.-L. et Helme-Guizon A. (2012)**, « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson, Montreuil, Pearson, pp. 275-308.
- Geisser S. (1975)**, « The Predictive Sample Reuse Method with Applications », *Journal of the American Statistical Association*, vol. 70, n°350, pp. 320-328.
- Gendron Y. (2002)**, « On the role of the organization in auditors' client-acceptance decisions », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, n°7, pp. 659-684.
- George B.A. et Marino L. (2011)**, « The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n°5, pp. 989-1024.
- Gerbing D.W. et Hamilton J.G. (1996)**, « Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis », *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 3, n°1, pp. 62-72.
- Giordano Y. et Jolibert A. (2012)**, « Spécifier l'objet de la recherche », in Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, Montreuil, Pearson, pp. 63-105.
- Godos-Díez J.-L., Fernández-Gago R. et Martínez-Campillo A. (2011)**, « How Important Are CEOs to CSR Practices? An Analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 98, n°4, pp. 531-548.
- Gold S., Hahn R. et Seuring S. (2013)**, « Sustainable supply chain management in “Base of the Pyramid” food projects—A path to triple bottom line approaches for multinationals? », *International Business Review*, vol. 22, n°5, pp. 784-799.

- Gond J.-P. et Igalens J. (2008)**, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France.
- González-Benito J., Lannelongue G. et Queiruga D. (2011)**, « Stakeholders and environmental management systems: a synergistic influence on environmental imbalance », *Journal of Cleaner Production*, vol. 19, n°14, pp. 1622-1630.
- Goodhue D.L., Lewis W. et Thompson R. (2012)**, « Does Pls Have Advantages for Small Sample Size or Non-Normal Data? », *MIS Quarterly*, vol. 36, n°3, pp. 981-A16.
- Götz O., Liehr-Gobbers K. et Krafft M. (2010)**, « Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach », in Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler et Huiwen Wang (dir.), *Handbook of Partial Least Squares*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, pp. 691-711.
- Graafland J., Ven B. van de et Stoffele N. (2003)**, « Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands », *Journal of Business Ethics*, vol. 47, n°1, pp. 45-60.
- Graham Spickett-Jones J. et Eng T. (2006)**, « SMEs and the Strategic Context for Communication », *Journal of Marketing Communications*, vol. 12, n°3, pp. 225-243.
- Granados M.L., Hlupic V., Coakes E. et Mohamed S. (2011)**, « Social enterprise and social entrepreneurship research and theory: A bibliometric analysis from 1991 to 2010 », *Social Enterprise Journal*, vol. 7, n°3, pp. 198-218.
- Grant R.M. (1991)**, « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n°3, pp. 114-135.
- Grant R.M. (1996)**, « Toward a knowledge-based theory of the firm: Knowledge-based Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n°S2, pp. 109-122.
- Green T. et Peloza J. (2011)**, « How does corporate social responsibility create value for consumers? », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 28, n°1, pp. 48-56.
- Greening D.W. et Turban D.B. (2000)**, « Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce », *Business & Society*, vol. 39, n°3, pp. 254-280.
- Greenwood M. (2007)**, « Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n°4, pp. 315-327.
- Greenwood M. et Van Buren III H.J. (2010)**, « Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation–Stakeholder Relationship », *Journal of Business Ethics*, vol. 95, n°3, pp. 425-438.
- Grewatsch S. et Kleindienst I. (2017)**, « When Does It Pay to be Good? Moderators and Mediators in the Corporate Sustainability–Corporate Financial Performance Relationship: A Critical Review », *Journal of Business Ethics*, vol. 145, n°2, pp. 383-416.
- Groza M.D., Pronschinske M.R. et Walker M. (2011)**, « Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR », *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n°4, pp. 639-652.
- Guenzi P., Pardo C. et Georges L. (2007)**, « Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study », *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n°1, pp. 121-133.

Gundry L.K., Kickul J.R., Griffiths M.D. et Bacq S.C. (2011), « Creating Social Change Out of Nothing: The Role of Entrepreneurial Bricolage in Social Entrepreneurs' Catalytic Innovations », in G.T. Lumpkin et Jerome A. Katz (dir.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 1-24.

H

Hahn T., Preuss L., Pinkse J. et Figge F. (2014), « Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames », *Academy of Management Review*, vol. 39, n°4, pp. 463-487.

Hahn T., Figge F., Aragón-Correa J.A. et Sharma S. (2017), « Advancing Research on Corporate Sustainability: Off to Pastures New or Back to the Roots? », *Business & Society*, vol. 56, n°2, pp. 155-185.

Hahn T., Pinkse J., Preuss L. et Figge F. (2015), « Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework », *Journal of Business Ethics*, vol. 127, n°2, pp. 297-316.

Hair J.F., Ringle C.M. et Sarstedt M. (2011), « PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet », *The Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, n°2, pp. 139-152.

Hair J.F., Sarstedt M., Ringle C.M. et Mena J.A. (2012a), « An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n°3, pp. 414-433.

Hair J.F., Sarstedt M., Ringle C.M. et Mena J.A. (2012b), « An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n°3, pp. 414-433.

Hair J., Hollingsworth C.L., Randolph A.B. et Chong A.Y.L. (2017), « An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research », *Industrial Management & Data Systems*, vol. 117, n°3, pp. 442-458.

Hair, J.F., Hult, T., Ringle, C.M. et Sarstedt, M. (dir.) (2017), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Second edition, Los Angeles, Sage, 363 p.

Hair J.F., Sarstedt M., Pieper T.M. et Ringle C.M. (2012), « The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications », *Long Range Planning*, vol. 45, n°5-6, pp. 320-340.

Hall J.K., Daneke G.A. et Lenox M.J. (2010), « Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n°5, pp. 439-448.

Halme M. et Korpela M. (2014), « Responsible Innovation Toward Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises: a Resource Perspective: Resources Behind Responsible Innovation in SMEs », *Business Strategy and the Environment*, vol. 23, n°8, pp. 547-566.

Hamann P.M., Schiemann F., Bellora L. et Guenther T.W. (2013), « Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study », *Organizational Research Methods*, vol. 16, n°1, pp. 67-87.

- Hamel G. et Prahalad C.K. (1993)**, « Strategy as Stretch and Leverage », *Harvard Business Review*, vol. 71, n°2, pp. 75-84.
- Hammann E.-M., Habisch A. et Pechlaner H. (2009)**, « Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies », *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n°1, pp. 37-51.
- Hansen D.J., Shrader R. et Monllor J. (2011)**, « Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity », *Journal of Small Business Management*, vol. 49, n°2, pp. 283-304.
- Haon C., Jolibert A. et Gotteland D. (2012)**, « Choisir parmi les méthodes quantitatives explicatives », in Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson, Montreuil, Pearson, pp. 309-344.
- Harmeling S.S., Sarasvathy S.D. et Freeman R.E. (2009)**, « Related Debates in Ethics and Entrepreneurship: Values, Opportunities, and Contingency », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n°3, pp. 341-365.
- Harrison J.S. et Wicks A.C. (2013)**, « Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance », *Business Ethics Quarterly*, vol. 23, n°01, pp. 97-124.
- Hart S.L. (1995)**, « A Natural-Resource-Based View of the Firm », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n°4, pp. 986.
- Hart S.L. et Dowell G. (2011)**, « Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After » Jay B. Barney, David J. Ketchen et Mike Wright (dir.), *Journal of Management*, vol. 37, n°5, pp. 1464-1479.
- Hattabou A. et Louitri A. (2011)**, « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement », *Management & Avenir*, vol. 43, n°3, pp. 122.
- Helfer J.-P., Kalika M. et Orsoni J. (2004)**, *Management: stratégie et organisation*, Paris, Vuibert.
- Henriques I. et Sadorsky P. (1999)**, « The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°1, pp. 87-99.
- Henseler J. et Fassott G. (2010)**, « Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures », in Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler et Huiwen Wang (dir.), *Handbook of Partial Least Squares*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, pp. 713-735.
- Henseler J., Ringle C.M. et Sarstedt M. (2015)**, « A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, n°1, pp. 115-135.
- Henseler J., Ringle C.M. et Sinkovics R.R. (2009)**, « The use of partial least squares path modeling in international marketing. », *Advances in International Marketing*, vol. 20, pp. 277-319.
- Hernandez E.-M. (2001)**, *L'entrepreneuriat: approche théorique*, Paris, L'Harmattan (Collection Alternatives rurales).

- Hernandez É.-M. (2006)**, « Les trois dimensions de la décision d'entreprendre, The three dimensions of the entrepreneurial decision », *Revue française de gestion*, n°168-169, pp. 337-357.
- Hill C.W.L. et Jones T.M. (1992)**, « STAKEHOLDER-AGENCY THEORY », *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 131-154.
- Hillary R. (2004)**, « Environmental management systems and the smaller enterprise », *Journal of Cleaner Production*, vol. 12, n°6, pp. 561-569.
- Hilliard I. (2013)**, « Responsible Management, Incentive Systems, and Productivity », *Journal of Business Ethics*, vol. 118, n°2, pp. 365-377.
- Hillman A.J. et Keim G.D. (2001)**, « Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°2, pp. 125-139.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M. et Sexton D.L. (2001)**, « Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°6-7, pp. 479-491.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G. et Trahms C.A. (2012)**, « Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society », *SSRN Electronic Journal*.
- Hockerts K. et Wüstenhagen R. (2010)**, « Greening Goliaths versus emerging Davids — Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n°5, pp. 481-492.
- Hofmann K.H., Theyel G. et Wood C.H. (2012)**, « Identifying Firm Capabilities as Drivers of Environmental Management and Sustainability Practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers: Firm Capabilities as Drivers of Environmental Management Practices », *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, n°8, pp. 530-545.
- Holcombe R.G. (1997)**, « A Theory of the Theory of Public Goods », *Review of Austrian Economics*, vol. 10, n°1, pp. 1-22.
- Holme R. et Watts P. (2000)**, *Corporate social responsibility: making good business sense*, Conches-Geneva, Switzerland, World Business Council for Sustainable Development.
- Hong P., Kwon H. et Jungbae Roh J. (2009)**, « Implementation of strategic green orientation in supply chain: An empirical study of manufacturing firms », *European Journal of Innovation Management*, vol. 12, n°4, pp. 512-532.
- Hooghiemstra R. (2000)**, « Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting », *Journal of Business Ethics*, vol. 27, n°1-2, pp. 55-68.
- Hooi H.C., Ahmad N.H., Amran A. et Rahman S.A. (2016)**, « The functional role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage in ensuring sustainable entrepreneurship », *Management Research Review*, vol. 39, n°12, pp. 1616-1638.
- Hooley G., Broderick A. et Möller K. (1998)**, « Competitive positioning and the resource-based view of the firm », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, n°2, pp. 97-116.
- Hoyle R.H. et Kenny D.A. (1999)**, « Sample size, reliability, and tests of mediation », in *Statistical strategies for small sample research*, (Thousand Oak : Sage), pp. 195-222.

Hsu C.-C., Tan K.C., Jayaram J. et Laosirihongthong T. (2014), « Corporate entrepreneurship, operations core competency and innovation in emerging economies », *International Journal of Production Research*, vol. 52, n°18, pp. 5467-5483.

Huber L.R., Sloof R. et Van Praag M. (2017), « The effect of incentives on sustainable behavior: evidence from a field experiment », *Labour Economics*, vol. 45, pp. 92-106.

Hull C.E. et Rothenberg S. (2008), « Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation », *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°7, pp. 781-789.

Hulland J. (1999), « Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n°2, pp. 195-204.

Husted B. et Allen D. (2000), « Is It Ethical to Use Ethics as Strategy? », *Journal of Business Ethics*, vol. 27, n°1-2, pp. 21-31.

I

Iacobucci D. et Churchill G.A. (2015), *Marketing research: methodological foundations*, Nashville, TN, CreateSpace Independent Publishing Platform.

IBM Corp (2017), *IBM SPSS Statistics for Windows*, Armonk, NY, IBM Corp, version 25.0.

Indarti S. et Efni Y. (2018), « Comparative study: The role of corporate social responsibility towards the development of entrepreneurial attitude and small medium-sized enterprises income, Pekanbaru, Indonesia », *International Journal of Law and Management*, vol. 60, n°2, pp. 311-324.

INSEE (2012), « La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue », n°1421.

INSEE (2017a), « Caractéristiques des entreprises par catégorie en 2015 »,.

INSEE (2017b), « Démographie des entreprises et des établissements pour l'année 2015 »,.

Inyang B.J. (2013), « Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR) », *International Business Research*, vol. 6, n°5.

Ionescu V.-C. et Grigore A.-M. (2016), « Entrepreneurship, Management and Leadership. An Organizational Perspective », *Review Of International Comparative Management*, vol. 17, n°5, pp. 477-486.

Ireland R.D., Hitt M.A. et Sirmon D.G. (2003), « A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions », *Journal of Management*, vol. 29, n°6, pp. 963-989.

Ireland R.D. et Webb J.W. (2009), « Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation », *Business Horizons*, vol. 52, n°5, pp. 469-479.

Ireland R.D. et Webb W.J. (2007), « Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation », *Business Horizons*, vol. 50, n°1, pp. 49-59.

Isaak R. (2002), « The Making of the Ecopreneur », *Greener Management International*, vol. 2002, n°38, pp. 81-91.

ISO 26000 (2010), « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »,.

J

Jamali D., Zanhour M. et Keshishian T. (2009), « Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR », *Journal of Business Ethics*, vol. 87, n°3, pp. 355-377.

Jansson J., Nilsson J., Modig F. et Hed Vall G. (2017), « Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values: Commitment to Sustainability in SMEs », *Business Strategy and the Environment*, vol. 26, n°1, pp. 69-83.

Jarvis C.B., MacKenzie S.B. et Podsakoff P.M. (2003), « A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, vol. 30, n°2, pp. 199-218.

Jayawarna D., Rouse J. et Kitching J. (2013), « Entrepreneur motivations and life course », *International Small Business Journal*, vol. 31, n°1, pp. 34-56.

Jemison D.B. (1981), « The Contributions of Administrative Behavior to Strategic Management », *The Academy of Management Review*, vol. 6, n°4, pp. 633-642.

Jenkins H. (2004), « A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective », *Journal of General Management*, vol. 29, n°4, pp. 37-57.

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

Jenkins H. (2009), « A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises », *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n°1, pp. 21-36.

Jensen M.C. (1986), « Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers », *The American Economic Review*, vol. 76, n°2, pp. 323-329.

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, pp. 305-360.

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*, vol. 54, n°2, pp. 481-505.

Jolibert A. et Haon C. (2012), « Choisir parmi les méthodes exploratoires », in Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson, Montreuil, Pearson, pp. 245-273.

Jones T.M. (1995), « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n°2, pp. 404.

Jöreskog K.G. (1978), « Structural analysis of covariance and correlation matrices », *Psychometrika*, vol. 43, n°4, pp. 443-477.

Jöreskog K.G. et Sorbom D. (1982), « Recent Developments in Structural Equation Modeling », *Journal of Marketing Research*, vol. 19, n°4, pp. 404.

Joyner B.E. et Payne D. (2002), « Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 41, n°4, pp. 297-311.

Julien P.-A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 3, n°3-4, pp. 411.

Julien P.-A. et Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.

K

Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992), « The balanced scorecard: Measures that drive performance », *Harvard Business Review*, vol. 70, n°1, pp. 71-79.

Karoly P. (1993), « Mechanisms of Self-Regulation: A Systems View », *Annual Review of Psychology*, vol. 44, n°1, pp. 23-52.

Kassinis G. et Vafeas N. (2006), « Stakeholder pressures and environmental performance. », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n°1, pp. 145-159.

Katsikis I.N. et Kyrgidou L.P. (2007), « The concept of sustainable entrepreneurship: a conceptual framework and empirical analysis. », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2007, n°1, pp. 1-6.

Keh H.T., Nguyen T.T.M. et Ng H.P. (2007), « The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n°4, pp. 592-611.

Keogh P.D. et Polonsky M.J. (1998), « Environmental commitment: a basis for environmental entrepreneurship? », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 11, n°1, pp. 38-49.

Ketchen D.J., Ireland R.D. et Snow C.C. (2007), « Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n°3-4, pp. 371-385.

Kickul J.R., Griffiths M.D., Jayaram J. et Wagner S.M. (2011), « Operations management, entrepreneurship, and value creation: Emerging opportunities in a cross-disciplinary context », *Journal of Operations Management*, vol. 29, n°1-2, pp. 78-85.

Kim Y., Brodhag C. et Mebratu D. (2014), « Corporate social responsibility driven innovation », *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, vol. 27, n°2, pp. 175-196.

King A. et Lenox M. (2002), « Exploring the Locus of Profitable Pollution Reduction », *Management Science*, vol. 48, n°2, pp. 289-299.

Kirzner I.M. (1997), « Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach », *Journal of Economic Literature*, vol. 35, n°1, pp. 60-85.

Klewitz J. et Hansen E.G. (2014), « Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review », *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, pp. 57-75.

Koe W.-L. et Majid I.A. (2014), « A Model for Predicting Intention towards Sustainable Entrepreneurship », *International Journal of Information, Business and Management*, vol. 6, n°2, pp. 256-269.

Korsgaard S. et Anderson A.R. (2011), « Enacting entrepreneurship as social value creation » Patricia H. Thornton, Domingo Ribeiro-Soriano et David Urbano (dir.), *International Small Business Journal*, vol. 29, n°2, pp. 135-151.

- Kotler P., Berger R. et Bickhoff N. (2010)**, *The Quintessence of Strategic Management*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg.
- Krieg-Planque A. (2010)**, « La formule "développement durable? : un opérateur de neutralisation de la conflictualité », *Langage et société*, vol. 134, n°4, pp. 5.
- Kroeger A. et Weber C. (2014)**, « Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation », *Academy of Management Review*, vol. 39, n°4, pp. 513-540.
- Krueger N. (1993)**, « The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n°1, pp. 5-21.
- Kuckertz A. et Wagner M. (2010)**, « The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions — Investigating the role of business experience », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n°5, pp. 524-539.

L

- Labelle F., Courrent J.-M. et Spence M. (2017)**, « Préférences des PME en matière de politiques publiques de responsabilité sociale des entreprises : une comparaison France-Québec », *Management International*, vol. 21, n°3, pp. 130-144.
- 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 P.M.E.*, vol. 28, n°1, pp. 157-189.
- Lafuente A. et Salas V. (1989)**, « Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n°1, pp. 17-30.
- Lähdesmäki M. (2005)**, « When Ethics Matters – Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs », *Journal of Business Ethics*, vol. 61, n°1, pp. 55-68.
- Lane P.J., Salk J.E. et Lyles M.A. (2001)**, « Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°12, pp. 1139-1161.
- Laplume A.O., Sonpar K. et Litz R.A. (2008)**, « Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us », *Journal of Management*, vol. 34, n°6, pp. 1152-1189.
- Laufer J. (1975)**, « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, n°2, pp. 3-15.
- Learned K.E. (1992)**, « What Happened before the Organization? A Model of Organization Formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n°1, pp. 39-48.
- Lee K.H. (2012)**, « Linking stakeholders and corporate reputation towards corporate sustainability », *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, vol. 6, n°2, pp. 219.
- Lee K. (2009)**, « Why and how to adopt green management into business organizations?: The case study of Korean SMEs in manufacturing industry » Rocky Dwyer (dir.), *Management Decision*, vol. 47, n°7, pp. 1101-1121.
- Lee K.-H., Herold D.M. et Yu A.-L. (2016)**, « Small and Medium Enterprises and Corporate Social Responsibility Practice: A Swedish Perspective: SMEs and CSR Practice », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 23, n°2, pp. 88-99.

- Lee M.-D.P. (2008)**, « A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead », *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n°1, pp. 53-73.
- Lee M.-D.P. (2011)**, « Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies », *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n°2, pp. 281-298.
- Leonidou L.C., Christodoulides P. et Thwaites D. (2016)**, « External Determinants and Financial Outcomes of an Eco-friendly Orientation in Smaller Manufacturing Firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n°1, pp. 5-25.
- Lepoutre J. et Heene A. (2006)**, « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n°3, pp. 257-273.
- Litz R.A. (1996)**, « A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets », *Journal of Business Ethics*, vol. 15, n°12, pp. 1355-1363.
- Liu Y., Guo J. et Chi N. (2015)**, « The Antecedents and Performance Consequences of Proactive Environmental Strategy: A Meta-analytic Review of National Contingency », *Management and Organization Review*, vol. 11, n°03, pp. 521-557.
- L'Observatoire des Achats Responsables (2013)**, « Baromètre RSE des PME ».
- Locke E.A. et Latham G.P. (1990)**, « Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel », *Psychological Science*, vol. 1, n°4, pp. 240-246.
- Locke E.A. et Latham G.P. (2002)**, « Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. », *American Psychologist*, vol. 57, n°9, pp. 705-717.
- Locke E.A. et Latham G.P. (2006)**, « New Directions in Goal-Setting Theory », *Current Directions in Psychological Science*, vol. 15, n°5, pp. 265-268.
- Lockett A. et Thompson S. (2004)**, « Edith Penrose's Contributions to the Resource-based View: An Alternative Perspective », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n°1, pp. 193-203.
- Lohmöller J.-B. (1989)**, *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*, Physica-Verlag Heidelberg.
- Longo M., Mura M. et Bonoli A. (2005)**, « Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs », *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol. 5, n°4, pp. 28-42.
- Lowry P.B. et Gaskin J. (2014)**, « Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It », *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 57, n°2, pp. 123-146.
- Lozano R. (2015)**, « A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers: A holistic perspective on corporate sustainability drivers », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 22, n°1, pp. 32-44.
- Lumpkin G.T. et Dess G.G. (1996)**, « Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance », *The Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, pp. 135.
- Lynch-Wood G., Williamson D. et Jenkins W. (2009)**, « The over-reliance on self-regulation in CSR policy », *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n°1, pp. 52-65.

M

- Madsen E.L. (2007)**, « The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 19, n°2, pp. 185-204.
- Madsen P.M. et Rodgers Z.J. (2015)**, « Looking good by doing good: The antecedents and consequences of stakeholder attention to corporate disaster relief: Looking Good by Doing Good », *Strategic Management Journal*, vol. 36, n°5, pp. 776-794.
- Mahé de Boislandelle H. (2015)**, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica.
- Mahoney J.T. et Pandian J.R. (1992)**, « The resource-based view within the conversation of strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°5, pp. 363-380.
- Mahoney L.S. et Thorne L. (2005)**, « Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada », *Journal of Business Ethics*, vol. 57, n°3, pp. 241-253.
- Mair J. et Martí I. (2006)**, « Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight », *Journal of World Business*, vol. 41, n°1, pp. 36-44.
- Makadok R. et Coff R. (2002)**, « The Theory of Value and the Value of Theory: Breaking New Ground versus Reinventing the Wheel », *Academy of Management Review*, vol. 27, n°1, pp. 10-16.
- Makhlouf H.H. (2011)**, « Social Entrepreneurship: Generating Solutions To Global Challenges », *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, vol. 15, n°1.
- Maltz A.C., Shenhar A.J. et Reilly R.R. (2003)**, « Beyond the Balanced Scorecard », *Long Range Planning*, vol. 36, n°2, pp. 187-204.
- Marchesnay M. (1998)**, « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Economies et sociétés*, vol. Sciences de gestion, n°8-9, pp. 99-117.
- Marchesnay M. (2003)**, « La petite entreprise: Sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n°253, pp. 319-331.
- Marchesnay M. (2017)**, *L'entrepreneuriat: des logiques aux pratiques d'action*, Aix-en-Provence, Presses universitaires de Provence (Travail & gouvernance).
- Marcus J., MacDonald H.A. et Sulsky L.M. (2015)**, « Do Personal Values Influence the Propensity for Sustainability Actions? A Policy-Capturing Study », *Journal of Business Ethics*, vol. 127, n°2, pp. 459-478.
- Margolis J.D. et Walsh J.P. (2003)**, « Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n°2, pp. 268.
- Martinet A.C. et Payaud M.A. (2008)**, « Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique: Un cadre théorique intégrateur », *Management International*, vol. 12, n°2, pp. 13-25.
- Martinet A.C. et Reynaud E. (2004)**, *Stratégies d'entreprise et écologie*, Paris, Economica (Collection Gestion. Série Politique générale, finance et marketing).
- Martinet A.-C. (1988)**, *Diagnostic stratégique*, Paris, Vuibert.

- Maslow A.H. (1943)**, « A theory of human motivation. », *Psychological Review*, vol. 50, n°4, pp. 370-396.
- Masseti B.L. (2008)**, « The Social Entrepreneurship Matrix as a “Tipping Point” for Economic Change », *E:CO*, vol. 10, n°3, pp. 1-8.
- Mathew V. (2009)**, « Sustainable entrepreneurship in small-scale business: application, concepts and cases », *The ICFAI University journal of entrepreneurship development*, vol. 6, n°1.
- Mathieu A. et Soparnot R. (2009)**, « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l’appropriation du concept de développement durable en entreprise », *Management & Avenir*, vol. 23, n°3, pp. 199.
- Mazutis D.D. et Slawinski N. (2015)**, « Reconnecting Business and Society: Perceptions of Authenticity in Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 131, n°1, pp. 137-150.
- McCauley C.D., Drath W.H., Palus C.J., O’Connor P.M.G. et Baker B.A. (2006)**, « The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, n°6, pp. 634-653.
- McWilliams A. et Siegel D. (2001)**, « Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, pp. 117-127.
- McWilliams A., Siegel D.S. et Wright P.M. (2006)**, « Corporate Social Responsibility: Strategic Implications* », *Journal of Management Studies*, vol. 43, n°1, pp. 1-18.
- Melo T. et Garrido-Morgado A. (2012)**, « Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry: Corporate Reputation as a Result of Multidimensional CSR », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 19, n°1, pp. 11-31.
- Menguc B., Auh S. et Ozanne L. (2010)**, « The Interactive Effect of Internal and External Factors on a Proactive Environmental Strategy and its Influence on a Firm’s Performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n°2, pp. 279-298.
- Menguc B. et Ozanne L.K. (2005)**, « Challenges of the “green imperative”: a natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship », *Journal of Business Research*, vol. 58, n°4, pp. 430-438.
- Messeghem K. et Sammut S. (2011)**, *L’entrepreneuriat*, Cormelles-le-Royal, Éd. EMS, Management & société.
- Mhissen Mhedhebi I. (2017)**, *Engagement sociétal global en PME: Une approche par les logiques d’action des dirigeants en Tunisie*, Thèse de doctorat, Tunis, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambresis et l’école supérieur de commerce de Tunis.
- Miles M.P. (2005)**, « Competitive Advantage », in Michael A. Hitt et R. Duane Ireland (dir.), *The Blackwell Encyclopedia of Management – Entrepreneurship Encyclopedia*, Blackwell, Oxford, pp. 36-37.
- Miles M.P. et Darroch J. (2006)**, « Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage », *European Journal of Marketing*, vol. 40, n°5/6, pp. 485-501.
- Miles M.P., Munilla L.S. et Darroch J. (2009)**, « Sustainable corporate entrepreneurship », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 5, n°1, pp. 65-76.

- Miller D. (1983)**, « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms », *Management Science*, vol. 29, n°7, pp. 770-791.
- Miller D. et Friesen P.H. (1982)**, « Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal*, vol. 3, n°1, pp. 1-25.
- Mintzberg H. (1973)**, « Strategy-Making in Three Modes », *California Management Review*, vol. 16, n°2, pp. 44-53.
- Mishra S. et Suar D. (2010)**, « Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies? », *Journal of Business Ethics*, vol. 95, n°4, pp. 571-601.
- 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*, vol. 22, n°4, pp. 853-886.
- Moore G. (2001)**, « Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry », *Journal of Business Ethics*, vol. 34, n°3/4, pp. 299-315.
- Moore G. et Spence L. (2006)**, « Editorial: Responsibility and Small Business », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n°3, pp. 219-226.
- Morimoto R., Ash J. et Hope C. (2005)**, « Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice », *Journal of Business Ethics*, vol. 62, n°4, pp. 315-325.
- Moroz P.W. et Hindle K. (2012)**, « Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n°4, pp. 781-818.
- Morsing M. et Perrini F. (2009)**, « CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? », *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n°1, pp. 1-6.
- Murillo D. et Lozano J.M. (2006)**, « SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n°3, pp. 227-240.
- Murillo-Luna J.L., Garcés-Ayerbe C. et Rivera-Torres P. (2008)**, « Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach », *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°11, pp. 1225-1240.
- Murphy G.B., Trailer J.W. et Hill R.C. (1996)**, « Measuring performance in entrepreneurship research », *Journal of Business Research*, vol. 36, n°1, pp. 15-23.

N

- Naffziger D.W., Hornsby J.S. et Kuratko D.F. (1994)**, « A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n°3, pp. 29-42.
- Ndubisi N.O. et Nair S.R. (2009)**, « Green Entrepreneurship (GE) and Green Value Added (GVA): a conceptual framework. », *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 13, pp. 21-34.
- Nejati M., Quazi A., Amran A. et Ahmad N.H. (2017)**, « Social Responsibility and Performance: Does Strategic Orientation Matter for Small Businesses? », *Journal of Small Business Management*, vol. 55, pp. 43-59.
- Neubert M.J. et Dyck B. (2016)**, « Developing sustainable management theory: goal-setting theory based in virtue », *Management Decision*, vol. 54, n°2, pp. 304-320.

Neville B.A. et Menguc B. (2006), « Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders », *Journal of Business Ethics*, vol. 66, n°4, pp. 377-391.

Nickerson J.A., Silverman B.S. et Zenger T.R. (2007), « The 'problem' of creating and capturing value », *Strategic Organization*, vol. 5, n°3, pp. 211-225.

Nicolopoulou K. (2014), « Social Entrepreneurship between Cross-Currents: Toward a Framework for Theoretical Restructuring of the Field », *Journal of Small Business Management*, vol. 52, n°4, pp. 678-702.

Niehm L.S., Swinney J. et Miller N.J. (2008), « Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n°3, pp. 331-350.

Nielsen A.E. et Thomsen C. (2009), « Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers », *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n°1, pp. 83-93.

Nonet G., Kassel K. et Meijs L. (2016), « Understanding Responsible Management: Emerging Themes and Variations from European Business School Programs », *Journal of Business Ethics*, vol. 139, n°4, pp. 717-736.

Nunnally J.C. (1978), *Psychometric theory*, 2nd Edition, New York, McGraw-Hill.

O

OECD (2010), *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, OECD Publishing (OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship).

Ohiggins E. et Weigel J. (1999), « Hob: a New Tool for Tracking and Increasing Value Added », *Long Range Planning*, vol. 32, n°1, pp. 65-74.

Oliver C. (1991), « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, pp. 145.

Olson P.D. et Bosserman D.A. (1984), « Attributes of the entrepreneurial type », *Business Horizons*, vol. 27, n°3, pp. 53-56.

O'Neill G.D., Hershauer J.C. et Golden J.S. (2006), « The Cultural Context of Sustainability Entrepreneurship », *Greener Management International*, vol. 2006, n°55, pp. 33-46.

Orlitzky M., Schmidt F.L. et Rynes S.L. (2003), « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis », *Organization Studies*, vol. 24, n°3, pp. 403-441.

Oswald S.L., Mossholder K.W. et Harris S.G. (1994), « Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n°6, pp. 477-489.

P

- Pacheco D.F., Dean T.J. et Payne D.S. (2010)**, « Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n°5, pp. 464-480.
- Paillé P., Grima F. et Dufour M.-È. (2015)**, « Contribution to social exchange in public organizations: examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcomes are related », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, n°4, pp. 520-546.
- Panwar R., Hansen E. et Kozak R. (2014)**, « Evaluating Social and Environmental Issues by Integrating the Legitimacy Gap With Expectational Gaps: An Empirical Assessment of the Forest Industry », *Business & Society*, vol. 53, n°6, pp. 853-875.
- Papasolomou-Doukakis I., Krambia-Kapardis M. et Katsioloudes M. (2005)**, « Corporate social responsibility: the way forward? Maybe not! », *European Business Review*, vol. 17, pp. 263-279.
- Park Y., Park Y., Hong P.C. et Yang S. (2017)**, « Clarity of CSR orientation and firm performance: case of Japanese SMEs », *Benchmarking: An International Journal*, vol. 24, n°6, pp. 1581-1596.
- Parrish B.D. (2007)**, « Designing the sustainable enterprise », *Futures*, vol. 39, n°7, pp. 846-860.
- Parrish B.D. (2010)**, « Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n°5, pp. 510-523.
- Pasquero J. (2005)**, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet de sciences de gestion: Un regard historique », in Marie-France Turcotte et Anne Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec (Collection Pratiques et politiques sociales et économiques), pp. 80-111.
- Pastakia A. (1998)**, « Grassroots ecopreneurs: change agents for a sustainable society », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 11, n°2, pp. 157-173.
- Patzelt H. et Shepherd D.A. (2011)**, « Recognizing Opportunities for Sustainable Development », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n°4, pp. 631-652.
- Peng D.X. et Lai F. (2012)**, « Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research », *Journal of Operations Management*, vol. 30, n°6, pp. 467-480.
- Pérez R. (2005)**, « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°211-212, pp. 29-46.
- Perrini F. (2006)**, « SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n°3, pp. 305-316.
- Perrini F., Castaldo S., Misani N. et Tencati A. (2010)**, « The impact of corporate social responsibility associations on trust in organic products marketed by mainstream retailers: a study of Italian consumers », *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, n°8, pp. 512-526.

- Perrini F., Russo A. et Tencati A. (2007)**, « CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy », *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n°3, pp. 285-300.
- Perrini F., Russo A., Tencati A. et Vurro C. (2011)**, « Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n°S1, pp. 59-76.
- Perrini F. et Tencati A. (2006)**, « Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems », *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n°5, pp. 296-308.
- Petersen H.L. et Vredenburg H. (2009)**, « Morals or Economics? Institutional Investor Preferences for Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 90, n°1, pp. 1-14.
- Peterson R.A. (1994)**, « A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha », *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n°2, pp. 381.
- Petter, Straub et Rai (2007)**, « Specifying Formative Constructs in Information Systems Research », *MIS Quarterly*, vol. 31, n°4, pp. 623.
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978)**, *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Stanford, Calif, Stanford Business Books (Stanford business classics), 300 p.
- Pfeffer J. et Veiga J.F. (1999)**, « Putting people first for organizational success », *Academy of Management Perspectives*, vol. 13, pp. 37-48.
- Pinchot G. et Golding C. (1986)**, *Intraprendre: " au sein de l'entreprise, donner aux hommes la possibilité d'entreprendre*, Paris, Éd. d'Organisation.
- Pinzone M., Lettieri E. et Masella C. (2015)**, « Proactive Environmental Strategies in Healthcare Organisations: Drivers and Barriers in Italy », *Journal of Business Ethics*, vol. 131, n°1, pp. 183-197.
- Plateforme RSE (2014)**, « Compétitivité et développement durable – l'enjeu des TPE/PME ».
- Plateforme RSE (2016)**, « RSE, performance globale et compétitivité », France Stratégie.
- Plaza-Úbeda J.A., Burgos-Jiménez J. de et Carmona-Moreno E. (2010)**, « Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions », *Journal of Business Ethics*, vol. 93, n°3, pp. 419-442.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y. et Podsakoff N.P. (2003)**, « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n°5, pp. 879-903.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. et Podsakoff N.P. (2012)**, « Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It », *Annual Review of Psychology*, vol. 63, n°1, pp. 539-569.
- Podsakoff P.M. et Organ D.W. (1986)**, « Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects », *Journal of Management*, vol. 12, n°4, pp. 531-544.
- Poisson-de Haro S. (2011)**, « Comment intégrer le développement durable à la stratégie? », *Gestion*, vol. 36, n°1, pp. 56.
- Porter M.E. (1996)**, « What Is Strategy? », *Harvard Business Review*, vol. 74, n°6, pp. 61-78.

Porter M.E. (1989), « From Competitive Advantage to Corporate Strategy », in David Asch et Cliff Bowman (dir.), *Readings in Strategic Management*, London, Macmillan Education UK, pp. 234-255.

Porter M.E. et Kramer M.R. (2006), « Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, vol. 84, n°12, pp. 78-92.

Porter M.E. et Kramer M.R. (2011), « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, vol. 89, n°1/2, pp. 62-77.

Porter M.E. et Linde C. van der (1995), « Green and Competitive: Ending the Stalemate », *Harvard Business Review*, vol. 73, pp. 120-134.

Prahalad C.K. (2006), « The innovation sandbox », *Strategy and Business*, n°44, pp. 1-10.

Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n°3, pp. 79-91.

Preuss L. et Porschke J. (2010), « Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses », *Journal of Business Ethics*, vol. 92, n°4, pp. 531-551.

PricewaterhouseCoopers (2010), *Développement durable: aspects stratégiques et opérationnels: grands groupes, entreprises patrimoniales, secteur public, collectivités territoriales*, Levallois-Perret, France, Editions Francis Lefebvre.

Priem R.L. et Butler J.E. (2001), « Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? », *The Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, pp. 22.

Q

Quairel F. et Auberger M.-N. (2005), « Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l’entreprise » », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°211-212, pp. 111-126.

Quilley S. (2012), « System Innovation and a New ‘Great Transformation’: Re-embedding Economic Life in the Context of ‘De-Growth’ », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 3, n°2, pp. 206-229.

R

Ramanathan R., Poomkaew B. et Nath P. (2014), « The impact of organizational pressures on environmental performance of firms », *Business Ethics: A European Review*, vol. 23, n°2, pp. 169-182.

Ramond P. (2017), *Le management opérationnel: direction et animation des équipes*, Paris, Maxima.

Ramus C.A. et Steger U. (2000), « The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at Leading-Edge European Companies. », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, pp. 605-626.

- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T. et Frese M. (2009)**, « Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n°3, pp. 761-787.
- Read S., Dew N., Sarasvathy S.D., Song M. et Wiltbank R. (2009)**, « Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach », *Journal of Marketing*, vol. 73, n°3, pp. 1-18.
- Reinartz W., Haenlein M. et Henseler J. (2009)**, « An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 26, n°4, pp. 332-344.
- Reio T.G. et Shuck B. (2015)**, « Exploratory Factor Analysis: Implications for Theory, Research, and Practice », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 17, n°1, pp. 12-25.
- Rennings K. (2000)**, « Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics », *Ecological Economics*, vol. 32, n°2, pp. 319-332.
- Réseau entreprise et développement durable (2012)**, « Introduction: Le développement durable dans les petites et moyennes entreprises (PME) », 2012, pp. 1-3.
- Reyes-Rodríguez J.F.R., Ulhøi J. et Madsen H. (2013)**, « Managerial attitudes, strategic intent, environmental initiatives and competitive advantage », *Journal of Global Strategic Management*, vol. 1, n°7, pp. 166-166.
- Reyes-Rodríguez J.F., Ulhøi J.P. et Madsen H. (2016)**, « Corporate Environmental Sustainability in Danish SMEs: A Longitudinal Study of Motivators, Initiatives, and Strategic Effects: Environmental Sustainability in Danish SMEs: A Longitudinal Study », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 23, n°4, pp. 193-212.
- Rey-Martí A., Ribeiro-Soriano D. et Palacios-Marqués D. (2016)**, « A bibliometric analysis of social entrepreneurship », *Journal of Business Research*, vol. 69, n°5, pp. 1651-1655.
- Richey R.G., Musgrove C.F., Gillison S.T. et Gabler C.B. (2014)**, « The effects of environmental focus and program timing on green marketing performance and the moderating role of resource commitment », *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n°7, pp. 1246-1257.
- Richomme-Huet K. et De Freyman J. (2010)**, « A Fourth Way Between Regular, Social and Green Entrepreneurs: The Sustainable Entrepreneur », pp. 23-27.
- Rigdon E.E. (1998)**, « The equal correlation baseline model for comparative fit assessment in structural equation modeling », *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 5, n°1, pp. 63-77.
- Ringle C.M., Sarstedt M., Mitchell R. et Gudergan S.P. (2018)**, « Partial least squares structural equation modeling in HRM research », *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-27.
- Ringle C., Wende S. et Becker J.-M. (2015)**, *SmartPLS Release: 3*, Boenningstedt, Germany, SmartPLS GmbH.
- Roberts P.W. et Dowling G.R. (2002)**, « Corporate reputation and sustained superior financial performance: Reputation and Persistent Profitability », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°12, pp. 1077-1093.
- Rockström J. (2015)**, « Bounding the Planetary Future: Why We Need a Great Transition », pp. 14.

- Rooke D. et Torbert W.R. (2005)**, « 7 transformations of leadership », *Harvard Business Review*, vol. 83, n°4, pp. 66-76, 133.
- Roussel, P. (dir.) (2002)**, *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*, Paris, Economica (Collection Recherche en gestion), 274 p.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002)**, *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*, Paris, Economica (Collection Recherche en gestion).
- Rowley T. et Berman S. (2000)**, « A Brand New Brand of Corporate Social Performance », *Business & Society*, vol. 39, n°4, pp. 397-418.
- Roxas B., Ashill N. et Chadee D. (2017)**, « Effects of Entrepreneurial and Environmental Sustainability Orientations on Firm Performance: A Study of Small Businesses in the Philippines. », *Journal of Small Business Management*, vol. 55, pp. 163-178.
- Roxas B. et Lindsay V. (2012)**, « Social Desirability Bias in Survey Research on Sustainable Development in Small Firms: an Exploratory Analysis of Survey Mode Effect: Social Desirability Bias in Survey Research », *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, n°4, pp. 223-235.
- Roy M.-J., Berger-Douce S. et Audet J. (2008)**, « L'engagement environnemental en PME : l'influence des ressources, des compétences et des connaissances », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 21, n°1, pp. 75-93.
- Rueda-Manzanares A., Aragón-Correa J.A. et Sharma S. (2008)**, « The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence », *British Journal of Management*, vol. 19, n°2, pp. 185-203.
- Ruf B.M., Muralidhar K., Brown R.M., Janney J.J. et Paul K. (2001)**, « An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 32, n°2, pp. 143-156.
- Rugman A.M. et Verbeke A. (2002)**, « Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°8, pp. 769-780.
- Russo A. et Perrini F. (2010)**, « Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs », *Journal of Business Ethics*, vol. 91, n°2, pp. 207-221.
- Russo A. et Tencati A. (2009)**, « Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n°S2, pp. 339-353.
- Russo M.V. et Fouts P.A. (1997)**, « A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°3, pp. 534-559.

S

- Sachs S. et Maurer M. (2009)**, « Toward Dynamic Corporate Stakeholder Responsibility: From Corporate Social Responsibility Toward a Comprehensive and Dynamic View of Corporate Stakeholder Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n°S3, pp. 535-544.

- Salimi N. et Rezaei J. (2018)**, « Evaluating firms' R&D performance using best worst method », *Evaluation and Program Planning*, vol. 66, pp. 147-155.
- Salkind N.J. (2010)**, *Encyclopedia of Research Design*, SAGE, 1779 p.
- Salzmann O., Ionescu-somers A. et Steger U. (2005)**, « The Business Case for Corporate Sustainability »:, *European Management Journal*, vol. 23, n°1, pp. 27-36.
- Sánchez P.E. et Benito-Hernández S. (2015)**, « CSR Policies: Effects on Labour Productivity in Spanish Micro and Small Manufacturing Companies », *Journal of Business Ethics*, vol. 128, n°4, pp. 705-724.
- Santos M. (2011)**, « CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles », *Social Responsibility Journal*, vol. 7, n°3, pp. 490-508.
- Sarasvathy S.D. (2001)**, « Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency », *The Academy of Management Review*, vol. 26, n°2, pp. 243.
- Sarasvathy S.D. (2004)**, « The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research », *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n°5, pp. 707-717.
- Sarkis J., Gonzalez-Torre P. et Adenso-Diaz B. (2010)**, « Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training », *Journal of Operations Management*, vol. 28, n°2, pp. 163-176.
- Sarstedt M., Wilczynski P. et Melewar T.C. (2013)**, « Measuring reputation in global markets—A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities », *Journal of World Business*, vol. 48, n°3, pp. 329-339.
- Saunders M.N.K., Lewis P. et Thornhill A. (2012)**, *Research methods for business students*, 6th ed, Harlow, England ; New York, Pearson, 696 p.
- Schaltegger S. et Burritt R. (2018)**, « Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations », *Journal of Business Ethics*, vol. 147, n°2, pp. 241-259.
- Schaltegger S. et Wagner M. (2011)**, « Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions », *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, n°4, pp. 222-237.
- Schieb-Bienfait N., Charles-Pauvers B. et Urbain C. (2009)**, « Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire: acteurs, projets et logiques d'action », *Innovations*, vol. 30, n°2, pp. 13.
- Schindehutte M., Morris M. et Allen J. (2006)**, « Beyond Achievement: Entrepreneurship as Extreme Experience », *Small Business Economics*, vol. 27, n°4-5, pp. 349-368.
- Schlange L.E. (2009)**, « Stakeholder Identification in Sustainability Entrepreneurship », *Greener Management International*, n°55, pp. 13-32.
- Schlegelmilch B.B., Diamantopoulos A. et Kreuz P. (2003)**, « Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11, n°2, pp. 117-132.
- Schneider F., Kallis G. et Martinez-Alier J. (2010)**, « Crisis or opportunity? Economic degrowth for social equity and ecological sustainability. Introduction to this special issue », *Journal of Cleaner Production*, vol. 18, n°6, pp. 511-518.

- Schrettle S., Hinz A., Scherrer -Rathje M. et Friedli T. (2014)**, « Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance », *International Journal of Production Economics*, vol. 147, pp. 73-84.
- Schuberth F. et Cantaluppi G. (2017)**, « Ordinal Consistent Partial Least Squares », in Hengky Latan et Richard Noonan (dir.), *Partial Least Squares Path Modeling*, Cham, Springer International Publishing, pp. 109-150.
- Schumpeter J. (1934)**, *The Theory of Economic Development: an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter J.A. (1979)**, *Capitalism, Socialism and Democracy.*, New York; Florence, Routledge Taylor & Francis Group [distributor].
- Sen S., Bhattacharya C.B. et Korschun D. (2006)**, « The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n°2, pp. 158-166.
- Sen S., Gürhan-Canli Z. et Morwitz V. (2001)**, « Withholding Consumption: A Social Dilemma Perspective on Consumer Boycotts », *Journal of Consumer Research*, vol. 28, n°3, pp. 399-417.
- Sexton D.L. et Bowman N. (1985)**, « The entrepreneur: A capable executive and more », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n°1, pp. 129-140.
- Shane S. (2012)**, « Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship As a Field of Research », *Academy of Management Review*, vol. 37, n°1, pp. 10-20.
- Shane S. et Venkataraman S. (2000)**, « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp. 217-226.
- Shane S. (2000)**, « Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities », *Organization Science*, vol. 11, n°4, pp. 448-469.
- Shane S., Locke E.A. et Collins C.J. (2003)**, « Entrepreneurial motivation », *Human Resource Management Review*, vol. 13, n°2, pp. 257-279.
- Sharma S. (2000)**, « Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, pp. 681-697.
- Sharma S. et Henriques I. (2005)**, « Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry », *Strategic Management Journal*, vol. 26, n°2, pp. 159-180.
- Sharma S. et Vredenburg H. (1998)**, « Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n°8, pp. 729-753.
- Shaukat A., Qiu Y. et Trojanowski G. (2016)**, « Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 135, n°3, pp. 569-585.
- 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*, vol. 35, n°1, pp. 137-163.

- Shepherd D.A. et Patzelt H. (2013)**, « Operational Entrepreneurship: How Operations Management Research Can Advance Entrepreneurship », *Production and Operations Management*, vol. 22, n°6, pp. 1416-1422.
- Shin H.V., Collier D.A. et Wilson D.D. (2000)**, « Supply management orientation and supplier/buyer performance », *Journal of Operations Management*, vol. 18, n°3, pp. 317-333.
- Short J.C., Ketchen D.J., Shook C.L. et Ireland R.D. (2010)**, « The Concept of “Opportunity” in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges », *Journal of Management*, vol. 36, n°1, pp. 40-65.
- Shrout P.E. et Bolger N. (2002)**, « Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. », *Psychological Methods*, vol. 7, n°4, pp. 422-445.
- Sirmon D.G., Hitt M.A. et Ireland R.D. (2007)**, « Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box », *Academy of Management Review*, vol. 32, n°1, pp. 273-292.
- Sosik J.J., Kahai S.S. et Piovosio M.J. (2009)**, « Silver Bullet or Voodoo Statistics?: A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research », *Group & Organization Management*, vol. 34, n°1, pp. 5-36.
- Spano S.L. (2015)**, « Constructive-Developmental Theory and the Integrated Domains of Wisdom: Are Post-Conventional Leaders Really Wiser? », vol. 11, n°2, pp. 39.
- Spearman C. (1904)**, « The Proof and Measurement of Association between Two Things », *The American Journal of Psychology*, vol. 15, n°1, pp. 72.
- Spence L.J. (1999)**, « Does size matter? The state of the art in small business ethics », *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, n°3, pp. 163-174.
- 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*, vol. 112, n°4, pp. 533-552.
- Spence L.J. et Lozano J.F. (2000)**, « Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain », *Journal of Business Ethics*, vol. 27, n°1-2, pp. 43-53.
- Spence L.J. et Rutherford R. (2003)**, « Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial », *Journal of Business Ethics*, vol. 47, n°1, pp. 1-5.
- Spence M., Ben Boubaker Gherib J. et Ondoua Biwolé V. (2007)**, « Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, n°3-4, pp. 17.
- Spence M., Ben Boubaker Gherib J. et Ondoua Biwolé V. (2011)**, « Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial will Enough? A North–South Comparison », *Journal of Business Ethics*, vol. 99, n°3, pp. 335-367.
- Spence M. et Zeckhauser R. (1971)**, « Insurance, Information, and Individual Action », *The American Economic Review*, vol. 61, n°2, pp. 380-387.
- Spiller R. (2000)**, « Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society », *Journal of Business Ethics*, vol. 27, n°1-2, pp. 149-160.
- Sprenkel D.C. et Busch T. (2010)**, « Stakeholder engagement and environmental strategy - the case of climate change », *Business Strategy and the Environment*, pp. 351-364.

Stekelorum R., Courrent J.-M. et Laguir I. (2016), « La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en PME : étude conceptuelle de l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique. », RIODD 2016.

Stevenson H.H. et Jarillo-Mossi J.C. (1990), « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, vol. 11, n°4, pp. 17-27.

Stevenson H.H. (2000), « Why the Entrepreneurship Has Won! », *Coleman White Paper*, pp. 1-8.

Stevenson H.H. et Gumpert D.E. (1985), « The heart of entrepreneurship », *Harvard Business Review*, vol. 63, n°2, pp. 85-94.

Stoian C. et Gilman M. (2017), « Corporate Social Responsibility That “Pays”: A Strategic Approach to CSR for SMEs: A Strategic Approach to CSR for SME s », *Journal of Small Business Management*, vol. 55, n°1, pp. 5-31.

Stone M. (1974), « Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions », *Journal of the Royal Statistical Society, Serie B*, vol. 36, n°2, pp. 111-147.

Strand R. (2014), « Strategic Leadership of Corporate Sustainability », *Journal of Business Ethics*, vol. 123, n°4, pp. 687-706.

Stuebs M.T. et Sun L. (2009), « Business Reputation and Labor Efficiency, Productivity and Cost », *SSRN Electronic Journal*.

Suchman M.C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp. 571-610.

Suddaby R., Bruton G.D. et Si S.X. (2015), « Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n°1, pp. 1-10.

Surroca J., Tribó J.A. et Waddock S. (2010), « Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources: Intangibles, Corporate Responsibility, and Financial Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 31, n°5, pp. 463-490.

Székely F. et Knirsch M. (2005), « Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility », *European Management Journal*, vol. 23, n°6, pp. 628-647.

T

Tang Z. et Tang J. (2012), « Stakeholder–firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n°4, pp. 436-455.

Tang Z. et Tang J. (2016), « The Impact of Competitors–Firm Power Divergence on Chinese SMES' Environmental and Financial Performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 136, n°1, pp. 147-165.

Teece D.J. (2007), « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°13, pp. 1319-1350.

Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.

- Tencati A., Perrini F. et Pogutz S. (2004)**, « New Tools to Foster Corporate Socially Responsible Behavior », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n°1/2, pp. 173-190.
- Tenenhaus M. (1999)**, « L'approche PLS », *Revue de Statistique Appliquée*, vol. 47, n°2, pp. 5-40.
- Tenenhaus M. (2008)**, « Component-based Structural Equation Modelling », *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 19, n°7-8, pp. 871-886.
- Tenenhaus M., Vinzi V.E., Chatelin Y.-M. et Lauro C. (2005)**, « PLS path modeling », *Computational Statistics & Data Analysis*, vol. 48, n°1, pp. 159-205.
- Testa F., Gusmerottia N.M., Corsini F., Passetti E. et Iraldo F. (2016)**, « Factors Affecting Environmental Management by Small and Micro Firms: The Importance of Entrepreneurs' Attitudes and Environmental Investment: Environment Management by Small and Micro Firms », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 23, n°6, pp. 373-385.
- Thiéart R.-A. (2017)**, *Le management*, Paris, Presses universitaires de France.
- Thornhill S. (2006)**, « Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes », *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n°5, pp. 687-703.
- Tilley F. (2000)**, « Small firm environmental ethics: how deep do they go? », *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, n°1, pp. 31-41.
- Tilley F. et Parrish B.D. (2006)**, « Introduction: Sustainability Entrepreneurship Research », *Greener Management International*, vol. 2006, n°55, pp. 5-12.
- Tomšič N., Bojnec Š. et Simčič B. (2015)**, « Corporate sustainability and economic performance in small and medium sized enterprises », *Journal of Cleaner Production*, vol. 108, pp. 603-612.
- Torrès O. (2003)**, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité » Jérôme Barthélemy et Jean-Philippe Denis (dir.), *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n°253, pp. 333-352.
- Torrès O. (2007)**, « Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique », in Louis-Jacques Fillion (dir.), *Management des PME: De la création à la croissance*, Québec, Pearson (Sciences Admini), pp. 35-46.
- Torugsa N.A., O'Donohue W. et Hecker R. (2012)**, « Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector », *Journal of Business Ethics*, vol. 109, n°4, pp. 483-500.
- Torugsa N.A., O'Donohue W. et Hecker R. (2013)**, « Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 115, n°2, pp. 383-402.
- Tullberg J. (2005)**, « Reflections upon the responsive approach to corporate social responsibility », *Business Ethics: A European Review*, vol. 14, n°3, pp. 261-276.
- Turker D. (2009)**, « Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n°4, pp. 411-427.

U

Uddin M.B., Riad M., Md K. et Md. Tarique K. (2008), « Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility », *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, vol. 3, n°1, pp. 199-212.

Uhlaner L.M., Berent-Braun M.M., Jeurissen R.J.M. et Wit G. de (2012), « Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs », *Journal of Business Ethics*, vol. 109, n°4, pp. 411-429.

Ulrich D. et Barney J.B. (1984), « Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population », *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, pp. 471-481.

V

Van Der Yeught C. (2015), « Quelles compétences pour un management du développement durable organisationnel? Le cas des petites organisations touristiques », *Management & Avenir*, vol. 78, n°4, pp. 79.

Vázquez-Carrasco R. et López-Pérez M.E. (2013), « Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature », *Quality & Quantity*, vol. 47, n°6, pp. 3205-3218.

Venkataraman S. (1997), « The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research », SSRN Scholarly Paper, n°ID 1444184, Rochester, NY, Social Science Research Network.

Venkataraman S. et Sarasvathy S.D. (2001), « Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story », *SSRN Electronic Journal*.

Venkatraman N. et Ramanujam V. (1986), « Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches », *The Academy of Management Review*, vol. 11, n°4, pp. 801.

Verboncu I. et Corcodel Ş.-F. (2014), « Managerial Performance -Factors of Influence », *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*, vol. 15, n°3, pp. 273-283.

Verheul I., Wennekers S., Audretsch D. et Thurik R. (2002), « An Eclectic Theory of Entrepreneurship: Policies, Institutions and Culture », in David Audretsch, Roy Thurik, Ingrid Verheul et Sander Wennekers (dir.), *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-US Comparison*, Boston, Kluwer Academic Publishers, pp. 11-81.

Verstraete T. (2002), « NOTE DE RECHERCHE: Entrepreneuriat et management stratégique: des domaines singuliers se recouvrant par le truchement des « stratégies entrepreneuriales » », *Management International*, vol. 6, n°2, pp. 55.

Verstraete T. et Fayolle A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n°1, pp. 33.

Vilanova M., Lozano J.M. et Arenas D. (2009), « Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness », *Journal of Business Ethics*, vol. 87, n°S1, pp. 57-69.

- Vilares M.J., Almeida M.H. et Coelho P.S. (2010)**, « Comparison of Likelihood and PLS Estimators for Structural Equation Modeling: A Simulation with Customer Satisfaction Data », in Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler et Huiwen Wang (dir.), *Handbook of Partial Least Squares*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, pp. 289-305.
- Vinzi V.E., Trinchera L. et Amato S. (2010)**, « PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement », in Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler et Huiwen Wang (dir.), *Handbook of Partial Least Squares*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, pp. 47-82.
- Vitell S.J., Dickerson E.B. et Festervand T.A. (2000)**, « Ethical Problems, Conflicts and Beliefs of Small Business Professionals », *Journal of Business Ethics*, vol. 28, n°1, pp. 15-24.
- Voorhees C.M., Brady M.K., Calantone R. et Ramirez E. (2016)**, « Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n°1, pp. 119-134.
- Voss G.Z., Voss G.B. et Moorman C. (2005)**, « An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support » Michael Jay Polonsky (dir.), *European Journal of Marketing*, vol. 39, n°9/10, pp. 1132-1150.
- Vyakarnam S., Bailey A., Myers A. et Burnett D. (1997)**, « Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms », *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n°15, pp. 1625-1636.

W

- Waddock S. (2004)**, « Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real », *Journal of Business Ethics*, vol. 50, n°4, pp. 313-327.
- Walsh J.P. (2005)**, « Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management », *The Academy of Management Review*, vol. 30, n°2, pp. 426-438.
- Weber M. (1947)**, *Max Weber: the theory of social and economic organization*, traduit par Henderson A.M. et Parsons T., Mansfield Centre, CT, Martino Publishing.
- Weerawardena J. et Mort G.S. (2006)**, « Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model », *Journal of World Business*, vol. 41, n°1, pp. 21-35.
- Welsh J.A. et White J.F. (1981)**, « A Small Business is not a Little Big », *European Small Business Journal*, vol. 59, n°4, pp. 18-27.
- Weltzien Høivik H. von et Shankar D. (2011)**, « How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? », *Journal of Business Ethics*, vol. 101, n°2, pp. 175-195.
- Wernerfelt B. (1984)**, « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180.
- Wesselink R., Blok V., Leur S. van, Lans T. et Dentoni D. (2015)**, « Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices », *Journal of Cleaner Production*, vol. 106, pp. 497-506.
- Wichaisri S. et Sopadang A. (2018)**, « Trends and Future Directions in Sustainable Development: Sustainable Development », *Sustainable Development*, vol. 26, n°1, pp. 1-17.

- Wickert C. (2016)**, « “Political” Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Conceptual Framework », *Business & Society*, vol. 55, n°6, pp. 792-824.
- Wicki S. et Kaaij J. van der (2007)**, « Is it True Love Between the Octopus and the Frog? How to Avoid the Authenticity Gap », *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n°4, pp. 312-318.
- Wiklund J. et Shepherd D. (2005)**, « Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n°1, pp. 71-91.
- 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*, vol. 67, n°3, pp. 317-330.
- Wold H.O.A. (1982)**, « Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions », in *System under indirect observation, Part II*, North Holland Press, Amsterdam, pp. 1-5.
- Wolf J. (2013)**, « Improving the Sustainable Development of Firms: The Role of Employees: The Role of Employees », *Business Strategy and the Environment*, vol. 22, n°2, pp. 92-108.
- Wood D.J. (1991)**, « Corporate Social Performance Revisited », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n°4, pp. 691.
- Wood D.J. et Jones R.E. (1995)**, « Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. », *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, n°3, pp. 229-267.
- World Commission on Environment and Development (dir.) (1987)**, *Our common future*, Oxford ; New York, Oxford University Press (Oxford paperbacks), 383 p.
- Wright P.L., Kroll M.J. et Parnell J.A. (1996)**, *Strategic management: concepts and cases*, 3rd ed, Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall, 1022 p.
- Wright S. (1918)**, « On the nature of size factors », *Genetics*, vol. 3, n°4, pp. 367-374.
- Wright S. (1921)**, « Correlation and Causation », *Journal of Agricultural Research*, vol. 20, pp. 557-585.

Y

- Yoon Y., Gürhan-Canli Z. et Schwarz N. (2006)**, « The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 16, n°4, pp. 377-390.
- York J.G. et Venkataraman S. (2010)**, « The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n°5, pp. 449-463.
- Young W. et Tilley F. (2006)**, « Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate », *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n°6, pp. 402-415.

Z

Zaefarian R., Tasavori M. et Ghauri P.N. (2015), « A Corporate Social Entrepreneurship Approach to Market-Based Poverty Reduction », *Emerging Markets Finance and Trade*, vol. 51, n°2, pp. 320-334.

Zahra S. et Dess G.G. (2001), « Entrepreneurship As a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate. », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, pp. 8-10.

Zahra S.A. et Covin J.G. (1995), « Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n°1, pp. 43-58.

Zhang J.A. et Walton S. (2017), « Eco-innovation and business performance: the moderating effects of environmental orientation and resource commitment in green-oriented SMEs: Eco-innovation and business performance », *R&D Management*, vol. 47, n°5, pp. E26-E39.

Zhao X., Lynch J.G. et Chen Q. (2010), « Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis », *Journal of Consumer Research*, vol. 37, n°2, pp. 197-206.

(2017), NVivo qualitative data analysis Software, QSR International Pty Ltd., version 11.

ANNEXES

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DES ÉTUDES EMPIRIQUES SUR LA DÉMARCHE ENTREPRENEURIALE POUR L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS LA PME

Auteur / Année	Cadre théorique Secteur d'activité Échantillon Pays	Variables indépendantes	Modérateurs et/ou médiateurs	Variables de contrôle	Variables dépendantes	Résultats	Méthodes d'analyses	Limites méthodologiques
Aragón-Correa et al. (2008)	Resource Based Theory Garage automobile N = 108 Espagne	(1) Vision partagée (2) Management des parties prenantes (3) Proactivité stratégique	-	Taille Affiliation du revendeur	Pratiques innovantes ou/et préventives (PI) Pratiques éco-efficace (PE) (4) Performance (Perf)	1- Sig (+) 2- Sig (+) 3- Sig (+) 4- Sig (+) PI → Perf PE → Perf	Équations structurelles (LISTREL)	Échantillon concentré sur un seul secteur d'activité empêchant la généralisation des résultats Seule la proactivité de l'orientation entrepreneuriale est étudiée
Uhlener et al. (2012)	Resource Based Theory Varié N = 689 Pays-Bas	(1) Taille (2) Tangibilité du secteur (3) Influence familiale (4) Orientation de l'innovation (5) Bénéfices financiers perçus	-	Rotation des ventes Performance financière Emploi entre 2006 et 2007 Nombre de propriétaire en 2006	Pratiques de management environnemental	1- Sig (+) 2- Sig (+) 3- Sig (+) seulement pour les gros groupes 4- Sig (+) 5- Sig (+)	Régressions linéaires multiples	Seule l'innovation est prise en compte pour représenter l'aspect entrepreneurial Peu de dimensions sont évaluées pour mesurer les pratiques environnementales

Arend (2014)	Capacités Dynamiques Varié N = 193 États-Unis	<p>- RSE (1) Achèvement de la politique RSE (2) Engagement RSE (3) Objectifs de création de valeur grâce à la RSE (4) Objectifs de réputation grâce à la RSE (5) Capacité dynamique spécifique pour la RSE</p> <p>- Environnement (1) Achèvement de la politique environnementale (2) Engagement environnemental (3) Objectifs de création de valeur grâce à l'environnement (4) Objectifs de réputation grâce à l'environnement (5) Capacité dynamique spécifique pour l'environnement</p>	-	<p>(a) Âge (b) Taille (c) Locus of control (d) Orientation RSE (e) Orientation environnementale (f) Formalisation (g) Ressources (h) Orientation entrepreneuriale (i) Capacités dynamiques (j) Turbulence du secteur d'activité (k) Hostilité du secteur d'activité</p>	<p>Avantage compétitif basé que la RSE</p> <p>Avantage compétitif fondé sur l'environnement</p>	<p>- RSE 1- Sig (+) 2- Sig (+) 3- Non Sig 4- Non Sig 5- Non Sig</p> <p>Contrôles sig d(+), f(-), h(+)</p> <p>- Environnement 1- Sig (+) 2- Sig (+) 3- Non Sig 4- Non Sig 5- Non Sig</p> <p>Contrôles sig e(+), f(-), g(+), h(+), i(+)</p>	<p>Régressions linéaires multiples (OLS)</p>	<p>Nombreux biais en ce qui concerne la qualité de l'échantillon</p> <p>L'inclusion des erreurs de distribution dans la méthode OLS peut avoir biaisé quelques résultats</p>
--------------	---	---	---	---	---	---	--	--

Courrent et al. (2016)	Resource Based Theory Varié N = 406 France	(1) Orientation entrepreneuriale (OE)	(2) Pratiques environnementales (PE) (3) Pratiques sociales sur le lieu de travail (PST) (4) Pratiques sociales en lien avec la communauté (PSC)	Taille Age	Performance de la PME (Perf)	1- OE → PE Sig (+) OE → PST Sig (+) OE → PSC Sig (+) OE → Perf Sig (+) 2- Non Sig 3- Sig (+) 4- Non Sig	Équations structurelles (PLS)	Mesure subjective de la performance Représentation imparfaite des PME sur le critère de la taille nuançant ainsi la généralisation des résultats
Hooi et al. (2016)	Resource Based Theory Varié N = 102 Malaisie	(1) Orientation entrepreneuriale (OE) (2) Orientation durable (OD)	(3) Bricolage entrepreneurial (BE)	-	Entrepreneuriat durable (ED)	1- OE → BE Sig (+) 2- OD → BE Non Sig 3- BE → ED Sig (+) EO → EB → SE Sig (+) OD → EB → SE Non Sig	Équations structurelles (PLS)	Pas de variables de contrôle notamment de taille alors que petites et grandes PME sont mélangées dans l'échantillon Mesure de l'entrepreneuriat durable évaluée par la mise en place de pratiques durables
Testa et al. (2016)	Non spécifié Activités de production intensive N = 355 Italie	(1) Pressions externes (PE) (2) Facteurs internes (FI) (3) Attitudes de l'entrepreneur (AE)	-	-	(4) Stratégie environnementale proactive (SEP) (5) Investissements environnementaux (IE) (6) Performance environnementale (Perf)	1- PE → SEP Sig (+) 2- FI → SEP Sig (+) 3- AE → SEP Sig (+) 4- SEP → IE Sig (+) SEP → Perf Sig (+) 5- IE → Perf Sig (+)	Équations structurelles	Pas de prise en compte des effets de médiation qui pourraient exister Pas de distinction dans les parties prenantes externes Secteur restreint empêchant la généralisation des résultats

Campbell et Park (2017)	Resource Based Theory Varié N = 477 États-Unis	(1) Capital social (2) Orientation entrepreneuriale (3) Capital intellectuel (4) Servir son propre intérêt (5) Prépondérance des parties prenantes (6) Égalité dans le groupe (7) RSE	-	-	Performance de l'entreprise	1- Non Sig 2- Sig (+) 3- Sig (+) 4- Non Sig 5- Non Sig 6- Sig (+) 7- Sig (+)	Équations structurelles (AMOS)	Pas de variables de contrôle notamment de taille alors que petites et grandes PME sont mélangées dans l'échantillon
Jansson et al. (2017)	Capacités Dynamiques Varié N = 450 Suède	(1) Orientation marché (2) Orientation entrepreneuriale (3) Valeurs du management (4) Fourniture de produits durables + Opérations de recyclage	-	-	Engagement dans la durabilité	1- Sig (+) 2- Sig (+) 3- Non Sig 4- Sig (+)	Régressions linéaires	Pas de variables de contrôle notamment de taille alors que petites et grandes PME sont mélangées dans l'échantillon Petite quantité d'item dans l'évaluation des pratiques
Roxas et al. (2017)	Resource Based Theory Varié N = 197 Philippines	(1) Orientation entrepreneuriale (OE)	(2) Orientation environnement ale durable (OED)	Age Taille	Performance	1- Sig (+) 2- Sig (+)	Équations structurelles (PLS)	La mesure de l'orientation entrepreneuriale durable ne prend pas en compte la mise en place de pratiques durables Biais de désirabilité sociale présent dans l'étude

Ayuso et Navarrete-Baez (2018)	Resource Based Theory Varié N = 296 Espagne N = 283 Mexique	(1) Orientation entrepreneuriale (OE) (2) Internationnalisation (I)	-	Âge Taille Secteur	Pratiques environnementales (PE) Pratiques GRH (PG) Pratiques en lien avec la communauté (PC)	- Espagne (1) OE → PE Sig (+) OE → PG Sig (+) OE → PC Sig (+) (2) I → PE Non Sig I → PG Non Sig I → PC Non Sig - Mexique (1) OE → PE Sig (+) OE → PG Sig (+) OE → PC Sig (+) (2) I → PE Sig (+) I → PG Sig (+) I → PC Sig (+)	Régressions linéaires multiples
--------------------------------	--	--	---	--------------------------	---	--	---------------------------------

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DES ÉTUDES EMPIRIQUES SUR LE LIEN ENTRE PRATIQUES DURABLES ET PERFORMANCES DE LA PME

Auteur / Année	Cadre théorique Secteur d'activité Échantillon Pays	Variables des pratiques	Variables de contrôle	Variables de performance	Résultats	Méthodes d'analyses	Mesures pratiques	Mesures performance
Aragón-Correa et al. (2008)	Resource Based Theory Garage automobile N = 108 Espagne	(1) Pratiques innovantes ou/et préventives (PI) (2) Pratiques éco-efficiente (PE)	Taille Affiliation du revendeur	Performance (Perf)	1- Sig (+) 2- Sig (+)	Équations structurelles (LISTREL)	14 items autour de l'innovation environnementale, 9 items autour des pratiques éco-efficientes	2 items économiques
Niehm et al. (2008)	Non spécifié Varié N = 221 États-Unis	(1) Engagement dans la communauté (2) Soutien à la communauté (3) Sens de la communauté	-	(a) Performance perçue (b) Performance objective (revenus)	1a- Sig (+) 1b- Non sig 2a- Non sig 2b- Sig (+) 3a- Non sig 3b- Non sig	Régressions linéaires multiples	6 items autour de l'engagement dans la communauté, 3 items autour du soutien à la communauté, 2 items autour du sens de la communauté	-
Hammann et al. (2009)	Théorie des parties prenantes Varié N = 261 Allemagne	Satisfaction des employés Moins d'absentéisme Augmentation de la motivation Satisfaction des consommateurs Moins de sensibilité aux prix Constructivité Feedback Image et réputation	-	(a) Augmentation du profit (b) Diminution des coûts	a- Sig (+) b- Sig (+)	Régressions	11 items répartis sur une ou plusieurs de ces variables	-

Torugsa et al. (2012)	Resource Based Theory Machinerie et équipement N = 171 Australie	RSE proactive	Taille Crise financière globale Expérience en RSE	Performance Financière	Sig (+)	Équations structurelles	8 items dimensions économiques, 8 items dimension sociale, 11 items dimension environnementale	2 items économiques
Torugsa et al. (2013)	Resource Based Theory Machinerie et équipement N = 171 Australie	(1) Proactivité économique (2) Proactivité sociale (3) Proactivité environnementale	Taille Crise financière globale Expérience en RSE	Performance Financière	1- Sig (+) 2- Non sig 3- Non sig	Équations structurelles	8 items dimensions économiques, 8 items dimension sociale, 11 items dimension environnementale	2 items économiques
Bagur-Femenías et al. (2015)	Non spécifié Agence de voyages N = 198 Espagne	Partiques de management environnemental		(a) Performance Financière (b) Compétitivité	a- Sig (+) b- Non sig	Équations structurelles	4 items	2 item pour la performance financière, 3 items pour la compétitivité
Sánchez et Benito-Hernández (2015)	Resource Based Theory Varié N = 929 Espagne	(1) Innovation sur les relations externes (2) Valeurs de la distribution des ventes (3) Formation des employés (4) Protection de l'environnement (5) Amélioration de la qualité des processus et des services (6) Innovation et amélioration des processus et produits	Propriété et direction Couverture géographique Absentéisme	Productivité au travail	1- Non sig 2- Sig (-) 3- Non sig 4- Non sig 5- Sig(+) 6- Non Sig	Régressions linéaires multiples (OLS)	1 item par pratique	Formule issue de 2 items : production par employé et ventes par employé

Tomšič et al. (2015)	Non spécifié Varié N = 929 Slovénie	RSE	Capital humain Processus d'innovation Leadership Politiques de l'Union Européenne	Performance économique	Sig (+)	Équations structurelles	7 items	-
Courrent et al. (2016)	Resource Based Theory Varié N = 406 France	(1) Pratiques environnementales (2) Pratiques sociales sur le lieu de travail (3) Pratiques sociales en lien avec la communauté	Taille Âge	Performance de la PME	1- Non Sig 2- Sig (+) 3- Non Sig	Équations structurelles (PLS)	12 items dimension environnementale, 11 items dimension le lieu de travail, 8 items dimension en lien avec la communauté	2 items économiques et 3 items non économiques
Tang et Tang (2016)	Théorie des parties prenantes Varié N = 30 Chine	(1) Force environnementale (2) Intérêts environnementaux	Taille Âge Orientation entrepreneuriale Niveau de ressources Management des impression Degré d'auto- déception	Performance financière	1- Sig (+) 2- Non sig	Regression linéaires multiples	7 items pour les forces, 7 items pour les intérêts	12 items économiques et non économiques
Campbell et Park (2017)	Resource Based Theory Varié N = 477 États-Unis	RSE	-	Performance de l'entreprise	Sig (+)	Équations structurelles (AMOS)	4 items	4 items

Nejati et al. (2017)	Théorie des parties prenantes Varié N = 182 Malaisie	(1) Pratiques responsables envers l'environnement (2) Pratiques responsables envers les employés (3) Pratiques responsables envers les consommateurs (4) Pratiques responsables envers la communauté (5) Pratiques responsables envers les fournisseurs	-	(a) Performance financière (b) Réputation	1a- Non sig 1b- Non sig 2a- Sig (+) 2b- Sig (+) 3a- Non sig 3b- Sig (+) 4a- Non sig 4b- Non sig 5a- Non sig 5b- Non sig	Équations structurelles (PLS)	4 items dimension environnementale, 5 items dimension employés, 3 items dimension consommateurs, 6 items dimension communauté, 3 items dimension fournisseurs	4 items pour la performance financière, 3 items pour la réputation
Roxas et al. (2017)	Resource Based Theory Varié N = 197 Philippines	Orientation environnementale durable	Âge Taille	Performance	Sig (+)	Équations structurelles (PLS)	8 items	3 items économiques
Stoian et Gilman (2017)	Théorie des parties prenantes Varié N = 211 Royaume-Uni	(1) RSE en lien avec la communauté (2) RSE avec la force de travail (3) RSE sur le marché (4) RSE avec l'environnement (5) RSE et les droits de l'Homme	Âge Taille Croissance du marché Approche stratégique Secteur d'activité	Croissance de la PME	1- Sig (+) 2- Non sig 3- Non sig 4- Sig (+) 5- Sig (+)	Régressions linéaires	1 item par dimension	1 item longitudinal
Zhang et Walton (2017)	Resource Based Theory Varié N = 83 Nouvelle Zélande	Éco-innovation	Start-up Diversité du business Situation géographique	Performance économique	Sig (+)	Régressions hiérarchiques	5 items	3 items

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIENS

GUIDE D'ENTRETIEN

Nom : Prénom :

Entreprise : Poste :

Expérience précédente et arrivée dans l'entreprise :

*Rappeler que le traitement de l'entretien sera anonyme.**Demander s'il est possible d'enregistrer l'entretien***Généralités**

Entreprise

- Pouvez-vous me parler de votre entreprise (taille, marché, etc.) ?

On parle beaucoup de développement durable dans les médias ; les grandes entreprises font beaucoup de communication sur ce sujet, mais on ne sait pas grand-chose de ce que pensent les dirigeants de PME de ces enjeux, de ce qu'il est possible de faire en PME. J'aurais donc une première question :

- Développement durable et RSE sont-ils des concepts différents pour vous ?
- D'après vous, les PME ont-elles un intérêt à avoir des actions qui relèvent du DD ?
- Pour vous comment se représente le développement durable dans votre entreprise ?

Stratégie de développement durable

Environnemental

- Quelles actions en lien avec l'environnement avez-vous pu mettre en place ?
 - Avez-vous une idée des effets potentiels de votre entreprise sur l'environnement ?
 - Les avez-vous évalués ? Si oui comment ?
 - Quelles actions avez-vous pu mettre en place pour limiter ces effets ?
- Quel était l'objectif poursuivi par cette action (compétitivité, réponse aux attentes légales, etc.)
- (Pour chaque action) Cette action est-elle pour vous une innovation ?
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une création de valeur ?
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une saisie d'opportunité ?
- (Pour chaque action) Qu'est-ce que cette action a modifié dans votre entreprise ?

Social interne

- Quelles actions de RSE en lien avec votre politique de GRH (lutte contre les discriminations, parité, climat social, conditions de travail, etc.) avez-vous pu mettre en place ?
 - Les avez-vous évaluées ? Si oui, comment ?
 - Quelles actions avez-vous pu mettre en place pour limiter ces effets ?
- Quel était le but de cette action (compétitivité, réponse aux attentes légales, etc.)
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une innovation ?
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une création de valeur ?
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une saisie d'opportunité ?
- (Pour chaque action) Qu'est-ce que cette action a modifié dans votre entreprise ?

Social externe

- Quelles actions en lien avec l'insertion de l'entreprise dans sa communauté (emploi, soutien aux associations, communes, etc.) et l'intégration de l'entreprise dans son territoire avez-vous pu mettre en place ?
 - Avez-vous une idée des problématiques d'insertion sur le territoire en lien avec votre entreprise ainsi que l'effet ?
 - Les avez-vous évalués ? Si oui, comment ?
- Quelles actions avez-vous pu mettre en place ?
- Quel était le but de cette action (compétitivité, réponse aux attentes légales, etc.)
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une innovation ?
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une création de valeur ?
- (Pour chaque action) Cette action est-elle une saisie d'opportunité ?
- (Pour chaque action) Qu'est ce que cette action a modifié dans votre entreprise ?

Général

- Quels ont été vos critères de priorisation dans le choix des actions réalisées ou en cours ?
- D'où proviennent vos inspirations pour les actions ?
- De quelle manière sont prises les décisions pour la mise en place d'actions de développement durable ?
 - Les prenez-vous seul ?
 - En discutez-vous avec les salariés ?
 - Auprès de qui prenez-vous conseil ?

Résultat

- Quels ont été les types de résultats suite à la mise en place de ces actions ?
 - Les actions ont-elles été utiles pour votre entreprise ?
 - Avez-vous constaté une amélioration sur le bénéfice ?
 - Autre chose ?
- Peut-on parler de stratégie de développement durable dans votre entreprise ?
- Sinon, sous quel terme ces actions sont-elles regroupées ?

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Enquête sur les PME et la responsabilité sociale : Regards croisés sur leurs pratiques et leurs stratégies

Madame, Monsieur,

Nous vous contactons pour que vous nous fassiez part de votre opinion et de vos expériences en tant que dirigeant d'une entreprise petite ou moyenne. Plus précisément, nous voudrions connaître vos défis, ainsi que les barrières et les motivations auxquelles vous êtes confrontés dans la mise en œuvre de pratiques et de stratégies de responsabilité sociale dans votre entreprise (RSE).

Cette enquête est réalisée dans une dizaine de pays par une équipe internationale de chercheurs qui travaillent sous l'égide de l'Observatoire international du développement durable en PME® (l'Université de Montpellier). Elle est menée en France sous la direction du professeur Jean-Marie Courrent de l'Université de Montpellier.

Les résultats de l'enquête permettront à l'équipe de recherche de fournir des suggestions concernant les politiques gouvernementales relatives à la RSE dans les petites et moyennes entreprises (PME) et de mettre de l'avant les meilleures pratiques pour ces entreprises. Votre participation à cette étude permettra de partager votre expérience et de contribuer à faire avancer les connaissances sur les facteurs qui peuvent faciliter ou entraver le fonctionnement pérenne des PME.

Le questionnaire, développé dans cet objectif, doit être renseigné par le dirigeant de l'entreprise.

La durée de l'enquête est d'environ 25 minutes.

L'enquête est anonyme. Tous les renseignements que vous fournirez demeureront confidentiels. Les données seront analysées par secteur et taille et il ne sera pas possible d'identifier les entreprises. Les données collectées seront exclusivement utilisées pour ce projet de recherche. Ni votre nom ni celui de votre entreprise ne seront donc révélés lors de la présentation des résultats de l'étude. Seuls les chercheurs y auront accès. Elles seront conservées en lieu sûr et détruites à la fin de l'étude.

Avant de commencer, nous vous rappelons que **la RSE peut être définie comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, collectivités, etc.) »**³⁷.

En vous remerciant pour votre collaboration.

Observatoire international du développement durable en PME – International observatory on sustainable development in SMEs®

*LabEx Entreprendre – Université de Montpellier – Avenue Raymond-Dugrand – CS 59640
34960 Montpellier Cedex 2 (France)*

³⁷ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>

0. ACCORD- Acceptez-vous de participer à cette enquête : Oui Non : Refus

Partie 1 : Introduction

1.0 Quelle est votre fonction? Poste occupé par le répondant (bras droit du dirigeant si ce dernier n'est pas joignable) : _____

1.1 Quelles sont les caractéristiques de votre entreprise ?	
1.1.1. Votre entreprise est-elle une entreprise à but non lucratif ? (<i>Si oui : Hors cible</i>)	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
1.1.2. Plus de 25 % du capital de votre entreprise est-il détenu par une autre entreprise ? (<i>Si oui : Hors cible</i>)	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
1.1.3. Le siège social de votre entreprise est-il situé en dehors de la France ? (<i>Si oui : Hors cible</i>)	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
1.1.4. En plus de vous, combien de salariés équivalent temps plein votre entreprise comptait-elle à travers le monde au cours de la dernière année ? (<i>Si moins de 4 salariés ou plus de 249 : Hors cible</i>)	_____ (Nombre)

Si **Hors cible** : « Nous ne pouvons pas vous interroger, merci du temps que vous avez bien voulu nous accorder. »

Avant de commencer, nous vous rappelons que **la RSE peut être définie comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, collectivités, etc.) »**

1.2. Connaissance/application de la RSE	
1.2.1. Est-ce que la RSE est un concept que vous connaissiez ?	Oui <input type="radio"/> Non <input type="radio"/>
1.2.2. D'après-vous votre entreprise mène-t-elle des actions dans cette logique de RSE ? Jamais 1 2 3 4 5 La plupart du temps	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
1.2.3. Au sein des organisations professionnelles que vous fréquentez (Chambre de Commerce et d'Industrie, Chambres de Métiers, syndicats professionnels, réseaux, associations, etc.), vous avez été sensibilisé à des pratiques de RSE ?	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
1= Jamais 2= Rarement 3= Parfois 4= Souvent 5= Très souvent	

Partie 2 : Les pratiques de l'entreprise

2.1. Les pratiques environnementales

Nous allons maintenant essayer de comprendre ce que votre entreprise a pu faire en matière environnementale dans les dernières années.

Diversité et importance des pratiques dans une logique d'amélioration continue - Au cours des 3 dernières années, votre entreprise a-t-elle mis en place de nouvelles actions ou développé les actions déjà existantes :

1=Pas vraiment 2=Un peu 3=Moyennement 4=Fortement 5 =Très fortement

2.1.1. pour améliorer l'efficacité de ses consommations de matières, de fournitures, d'énergie, d'eau, dans la production et le transport ?	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
2.1.2. pour utiliser davantage de ressources renouvelables dans la production et le transport ?	○ ○ ○ ○ ○
2.1.3. pour générer moins de déchets et/ou mieux les recycler ?	○ ○ ○ ○ ○
2.1.4. pour produire des biens ou des services dont l'utilisation est moins polluante, qui durent plus longtemps, qui sont recyclables en fin de vie ?	○ ○ ○ ○ ○
Degré d'engagement - <u>Ces actions environnementales</u> ont :	
1=Jamais 2=Rarement 3=Parfois 4=Souvent 5=Systematiquement	
2.1.5. été mises en place en collaboration avec les partenaires de l'entreprise (clients, salariés, fournisseurs, cabinet de conseil, organismes professionnels, etc.)	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
2.1.6. donné lieu à une évaluation des résultats ou des progrès réalisés, en interne ou par un contrôle extérieur (certification, label, etc.)	○ ○ ○ ○ ○
2.1.7. donné lieu à une information précise communiquée aux parties prenantes (clients, fournisseurs, financeurs, etc.)	○ ○ ○ ○ ○
2.1.8. été pilotées par une personne en charge de ces questions dans l'entreprise	○ ○ ○ ○ ○

Motifs d'engagement - Vous avez engagé ces actions relatives à l'environnement parce que vous avez considéré qu'elles :

1= Pas du tout d'accord 2=Plutôt pas d'accord 3=Ni d'accord ni pas d'accord 4=Plutôt d'accord 5=Tout à fait d'accord

2.1.9. permettraient de saisir des opportunités d'affaires c'est-à-dire de satisfaire des besoins du marché de façon rentable pour votre entreprise	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
2.1.10. seraient une source de revenus intéressante pour l'entreprise	○ ○ ○ ○ ○
2.1.11. contribueraient à l'intérêt général / collectif	○ ○ ○ ○ ○
2.1.12. permettraient d'innover c'est-à-dire de proposer de nouveaux produits ou services, de développer de nouveaux marchés, ou de mettre en place de nouvelles méthodes de production, de transport ou d'organisation	○ ○ ○ ○ ○

<p>2.1.13. Engagement proactif vs. réactif - <u>Nous souhaiterions savoir maintenant si ces actions environnementales ont été engagées</u> pour répondre aux attentes exprimées par les parties prenantes de votre entreprise (clients, fournisseurs, salariés, financeurs, etc.) ou pour anticiper ces attentes ainsi que l'évolution de la réglementation.</p>	<p>1=uniquement pour répondre aux attentes des parties prenantes 2=plutôt pour y répondre 3=autant pour répondre à ces attentes que pour les anticiper 4=plutôt pour les anticiper 5=uniquement pour les anticiper</p>
--	---

<p>2.2. Les pratiques de gestion des ressources humaines</p>	
<p>Nous allons maintenant essayer de comprendre ce que votre entreprise a pu faire en matière de gestion des ressources humaines dans les dernières années.</p>	
<p>Diversité et importance des pratiques dans une logique d'amélioration continue - Au cours des 3 dernières années, votre entreprise a-t-elle mis en place de nouvelles actions ou développé les actions déjà existantes :</p>	
<p>1=Pas vraiment 2=Un peu 3=Moyennement 4=Fortement 5=Très fortement</p>	
<p>2.2.1. pour améliorer sa politique d'emploi du point de vue de l'égalité des chances et de traitement entre les salariés (par exemple : diversité dans le recrutement et l'évolution de carrière)</p>	<p>1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>2.2.2. pour améliorer les conditions de travail (organisation du travail, adaptation des postes, conciliation vie professionnelle – vie privée, etc.)</p>	<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>2.2.3. pour faciliter la circulation/l'échange de l'information entre les salariés et la direction</p>	<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>2.2.4. pour améliorer la prise en compte des questions de santé et sécurité au travail (matériel, sensibilisation, formations)</p>	<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>2.2.5. pour améliorer les compétences et l'employabilité des salariés (formation, évolution de carrière, etc.)</p>	<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>Degré d'engagement - <u>Ces actions en matière de gestion des ressources humaines ont :</u> 1=Jamais 2=Rarement 3=Parfois 4=Souvent 5=Systematiquement</p>	
<p>2.2.6. été mises en place en collaboration avec les partenaires de l'entreprise (clients, salariés, fournisseurs, cabinet de conseil, organismes professionnels, etc.)</p>	<p>1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>2.2.7. donné lieu à une évaluation des résultats ou des progrès réalisés, en interne ou par un contrôle extérieur (certification, label, etc.)</p>	<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>2.2.8. donné lieu à une information précise communiquée aux parties prenantes (clients, fournisseurs, financeurs, etc.)</p>	<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>2.2.9. été pilotées par une personne en charge de ces questions dans l'entreprise</p>	<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>

<p>Motifs d'engagement - Vous avez engagé ces actions en lien avec la gestion des ressources humaines parce que vous avez considéré qu'elles :</p> <p>1= Pas du tout d'accord 2=Plutôt pas d'accord 3=Ni d'accord ni pas d'accord 4=Plutôt d'accord 5=Tout à fait d'accord</p>	
2.2.10. permettraient de saisir des opportunités d'affaires c'est-à-dire de satisfaire des besoins du marché de façon rentable pour votre entreprise	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
2.2.11. seraient une source de revenus intéressante pour l'entreprise	○ ○ ○ ○ ○
2.2.12. contribueraient à l'intérêt général / collectif	○ ○ ○ ○ ○
2.2.13. permettraient d'innover c'est-à-dire de proposer de nouveaux produits ou services, de développer de nouveaux marchés, ou de mettre en place de nouvelles méthodes de production, de transport ou d'organisation	○ ○ ○ ○ ○
2.2.14. Engagement proactif vs. réactif - <u>Nous souhaiterions savoir maintenant si ces actions de gestion des ressources humaines ont été engagées</u> pour répondre aux attentes exprimées par les parties prenantes de votre entreprise (clients, fournisseurs, salariés, financeurs, etc.) ou pour anticiper ces attentes ainsi que l'évolution de la réglementation.	<p>1=uniquement pour répondre aux attentes des parties prenantes</p> <p>2=plutôt pour y répondre</p> <p>3=autant pour répondre à ces attentes que pour les anticiper</p> <p>4=plutôt pour les anticiper</p> <p>5=uniquement pour les anticiper</p>

<p>2.3. Les pratiques d'implication dans le territoire</p> <p>Nous allons maintenant essayer de comprendre ce que votre entreprise a pu faire dans ses relations avec son territoire.</p>	
<p>Diversité et importance des pratiques dans une logique d'amélioration continue - Au cours des 3 dernières années, votre entreprise a-t-elle mis en place de nouvelles actions ou développé les actions déjà existantes :</p> <p>1=Pas vraiment 2=Un peu 3=Moyennement 4=Fortement 5=Très fortement</p>	
2.3.1. pour privilégier les approvisionnements auprès de fournisseurs locaux	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
2.3.2. pour soutenir l'emploi et l'employabilité sur son territoire par ses choix stratégiques et opérationnels (accueil de stagiaires, recherche d'un savoir-faire local, etc.)	○ ○ ○ ○ ○
2.3.3. pour soutenir les activités d'associations ou d'organismes publics à caractère social, caritatif, culturels, sportifs ou d'enseignement (mécénat, bénévolat, prêt de locaux, tarifs préférentiels, etc.) et favoriser l'implication de vos salariés dans ces structures	○ ○ ○ ○ ○
<p>Degré d'engagement - <u>Ces actions en lien avec le territoire</u> ont :</p> <p>1=Jamais 2=Rarement 3=Parfois 4=Souvent 5=Systematiquement</p>	
2.3.4. été mises en place en collaboration avec les partenaires de l'entreprise (clients, salariés, fournisseurs, cabinet de conseil, organismes professionnels, etc.)	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
2.3.5 donné lieu à une évaluation des résultats ou des progrès réalisés, en	○ ○ ○ ○ ○

interne ou par un contrôle extérieur (certification, label, etc.)	
2.3.5 donné lieu à une information précise communiquée aux parties prenantes (clients, fournisseurs, financeurs, etc.)	○ ○ ○ ○ ○
2.3.6. été pilotées par une personne en charge de ces questions dans l'entreprise	○ ○ ○ ○ ○

<p>Motifs d'engagement - Vous avez engagé <u>ces actions en lien avec le territoire</u> parce que vous avez considéré qu'elles :</p> <p>1= Pas du tout d'accord 2=Plutôt pas d'accord 3=Ni d'accord ni pas d'accord 4=Plutôt d'accord 5=Tout à fait d'accord</p>	
2.3.7. permettraient de saisir des opportunités d'affaires c'est-à-dire de satisfaire des besoins du marché de façon rentable pour votre entreprise	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
2.3.8. seraient une source de revenus intéressante pour l'entreprise	○ ○ ○ ○ ○
2.3.9. contribueraient à l'intérêt général / collectif	○ ○ ○ ○ ○
2.3.10. Permettraient d'innover c'est-à-dire de proposer de nouveaux produits ou services, de développer de nouveaux marchés, ou de mettre en place de nouvelles méthodes de production, de transport ou d'organisation	○ ○ ○ ○ ○
2.3.11. <u>Engagement proactif vs. réactif - Nous souhaiterions savoir maintenant si ces actions en lien avec le territoire ont été engagées</u> pour répondre aux attentes exprimées par les parties prenantes de votre entreprise (clients, fournisseurs, salariés, financeurs, etc.) ou pour anticiper ces attentes ainsi que l'évolution de la réglementation.	<p>1=uniquement pour répondre aux attentes des parties prenantes</p> <p>2=plutôt pour y répondre</p> <p>3=autant pour répondre à ces attentes que pour les anticiper</p> <p>4=plutôt pour les anticiper</p> <p>5=uniquement pour les anticiper</p>

<p>2.4. Les pratiques commerciales</p> <p>Nous allons maintenant essayer de comprendre ce que votre entreprise a pu faire dans ses relations avec ses clients et ses fournisseurs.</p>	
<p>Diversité et importance des pratiques dans une logique d'amélioration continue - Au cours des 3 dernières années, votre entreprise a-t-elle mis en place de nouvelles actions ou développé les actions déjà existantes pour :</p> <p>1=Pas vraiment 2=Un peu 3=Moyennement 4=Fortement 5=Très fortement</p>	
2.4.1. fournir aux clients des informations sur l'utilisation de vos produits et de vos services (notice avec schéma, précautions d'usage, maintenance, etc.) et sur les conditions commerciales.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
2.4.2. adapter son offre pour les clients en difficulté (ex : facilité de paiement)	○ ○ ○ ○ ○
2.4.3. intégrer des exigences environnementales dans vos décisions d'achat et l'évaluation de vos fournisseurs.	○ ○ ○ ○ ○
2.4.4. intégrer des exigences en matière de gestion des ressources humaines dans vos décisions d'achat et l'évaluation de vos fournisseurs.	○ ○ ○ ○ ○

Degré d'engagement - Ces actions en lien avec les pratiques commerciales ont :	
1=Jamais 2=Rarement 3=Parfois 4=Souvent 5=Systematiquement	
2.4.5. été mises en place en collaboration avec les partenaires de l'entreprise (clients, salariés, fournisseurs, cabinet de conseil, organismes professionnels, etc.)	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
2.4.6. donné lieu à une évaluation des résultats ou des progrès réalisés, en interne ou par un contrôle extérieur (certification, label, etc.)	○ ○ ○ ○ ○
2.4.7. donné lieu à une information précise communiquée aux parties prenantes (clients, fournisseurs, financeurs, etc.)	○ ○ ○ ○ ○
2.4.8. été pilotées par une personne en charge de ces questions dans l'entreprise	○ ○ ○ ○ ○

Motifs d'engagement - Vous avez engagé <u>ces actions commerciales</u> parce que vous avez considéré qu'elles :	
1= Pas du tout d'accord 2=Plutôt pas d'accord 3=Ni d'accord ni pas d'accord 4=Plutôt d'accord 5=Tout à fait d'accord	
2.4.9. permettraient de saisir des opportunités d'affaires c'est-à-dire de satisfaire des besoins du marché de façon rentable pour votre entreprise	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
2.4.10. seraient une source de revenus intéressante pour l'entreprise	○ ○ ○ ○ ○
2.4.11. contribueraient à l'intérêt général / collectif	○ ○ ○ ○ ○
2.4.12. permettraient d'innover c'est-à-dire de proposer de nouveaux produits ou services, de développer de nouveaux marchés, ou de mettre en place de nouvelles méthodes de production, de transport ou d'organisation	○ ○ ○ ○ ○
2.4.13. <u>Engagement proactif vs. réactif - Nous souhaiterions savoir maintenant si ces actions en lien avec les pratiques commerciales ont été engagées</u> pour répondre aux attentes exprimées par les parties prenantes de votre entreprise (clients, fournisseurs, salariés, financeurs, etc.) ou pour anticiper ces attentes ainsi que l'évolution de la réglementation.	1=uniquement pour répondre aux attentes des parties prenantes 2=plutôt pour y répondre 3=autant pour répondre à ces attentes que pour les anticiper 4=plutôt pour les anticiper 5=uniquement pour les anticiper

Partie 3 : Stratégies et modes de fonctionnement

3.4. Orientation Entrepreneuriale - Cette section regroupe 9 énoncés par rapport au niveau d'innovation, de proactivité et de prise de risque de votre entreprise.	
Dans quelle mesure les affirmations suivantes correspondent-elles à la réalité de votre entreprise ? 1= Pas du tout d'accord 2=Plutôt pas d'accord 3=Ni d'accord ni pas d'accord 4=Plutôt d'accord 5=Tout à fait d'accord	
3.4.1. En général, mon entreprise met l'accent sur la recherche et le développement, la maîtrise technologique et l'innovation plutôt que sur la commercialisation de produits et de services qui ont déjà fait leurs preuves.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
3.4.2. Dans les trois dernières années (ou depuis sa création), mon entreprise a lancé plusieurs nouvelles gammes de produits ou de services.	○ ○ ○ ○ ○
3.4.3. Dans les trois dernières années (ou depuis sa création), mon entreprise a apporté des modifications assez radicales à ses produits ou ses services existants.	○ ○ ○ ○ ○
3.4.4. En général, mon entreprise entreprend des actions auxquelles ses concurrents réagissent.	○ ○ ○ ○ ○
3.4.5. Mon entreprise est souvent la première à s'engager dans l'innovation (nouveaux produits ou services, nouvelles techniques de vente, nouvelles méthodes de production, etc.).	○ ○ ○ ○ ○
3.4.6. En général, mon entreprise adopte une attitude très compétitive visant à se défaire de la concurrence.	○ ○ ○ ○ ○
3.4.7. Mon entreprise a une forte attirance pour les projets à haut risque, susceptibles de générer une forte rentabilité.	○ ○ ○ ○ ○
3.4.8. Compte tenu de la nature de son environnement, mon entreprise considère que pour atteindre ses objectifs, plutôt que des actions prudentes et progressives, des actions audacieuses et de grande ampleur sont nécessaires.	○ ○ ○ ○ ○
3.4.9. Face à une situation incertaine, plutôt que d'attendre et de voir, mon entreprise préfère généralement adopter une attitude résolue et offensive afin de maximiser ses chances de saisir des opportunités.	○ ○ ○ ○ ○

Partie 4: L'entreprise

4.1. Les résultats de l'entreprise	
Performance - Actuellement, par rapport aux critères suivants, les résultats de l'entreprise sont (sur la base de votre dernière année fiscale) :	
1=Très inférieurs à vos objectifs 2=Légèrement inférieurs 3=Conformes à vos objectifs 4=Légèrement supérieurs 5=Très supérieurs à vos objectifs	
	1 2 3 4 5 NA
4.1.1 Chiffre d'affaires (ventes)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.1.2. Profits	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.1.3. Trésorerie	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.1.4. Différenciation des produits et services	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.1.5. Réduction des coûts	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.1.6. Satisfaction des clients (%)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.1.7. Réputation et image	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.1.8. Motivation des salariés	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.1.9. Les conditions de travail des salariés	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.1.10. Les impacts environnementaux	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.1.11. Les contributions à la communauté / au territoire	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.2. Profil de l'entreprise	
4.2.1. En quelle année votre entreprise a-t-elle été créée ?	Année _____
4.2.2. Dans quelle commune se situe le siège social de votre entreprise ?	_____
4.2.3. Approximativement, quel était le chiffre d'affaires de votre entreprise au cours de la dernière année fiscale ?	
<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 49,99M€ <input type="radio"/> 50M€ et plus	
4.2.4. Quels types de clientèle représentent au moins 25% du chiffre d'affaires annuel de votre entreprise? (cochez tout ce qui s'applique)	
<input type="radio"/> ménages, personnes physiques	<input type="radio"/> oui <input type="radio"/> non
<input type="radio"/> Organismes publics et gouvernementaux	<input type="radio"/> oui <input type="radio"/> non
<input type="radio"/> Entreprises cliente	<input type="radio"/> oui <input type="radio"/> non
<input type="radio"/> Donneurs d'ordre (entreprises dont vous êtes sous-traitant)	<input type="radio"/> oui <input type="radio"/> non
4.2.5. Quelle est l'activité principale de votre entreprise ainsi que le code d'activité (APE) si vous le connaissez.	
Production ou secteur d'activité de l'entreprise (en toutes lettres) :	

Code activité (APE) de l'entreprise (Code NAF à 4 chiffres) : _____	

Partie 5: Le dirigeant de l'entreprise

5.1. Profil du dirigeant (si c'est le bras droit qui répond les informations dont nous avons besoin sont celles du dirigeant)

5.1.1. Quel est l'âge du dirigeant ?	_____
5.1.2. Quel est son niveau de formation le plus élevé ? <input type="radio"/> secondaire <input type="radio"/> formation professionnelle (BTS OU IUT) <input type="radio"/> 1 ^{er} cycle universitaire (bac+3) <input type="radio"/> 2 ^e cycle universitaire (bac + 5) <input type="radio"/> Doctorat	
5.1.3. Combien d'années d'expérience a-t-il comme dirigeant ou gestionnaire d'entreprise?	_____
5.1.4. Quelle part du capital de l'entreprise le dirigeant détient-il ?	_____ %
5.1.5. Le capital de l'entreprise est-elle en majorité détenue par les membres de la même famille ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> non
5.1.6. Le capital de l'entreprise est détenu : <input type="radio"/> majoritairement (plus de 50%) par un ou des homme(s) <input type="radio"/> majoritairement par une ou des femme(s) <input type="radio"/> à égalité par des hommes et des femmes	

6. VALIDATION- Validez-vous l'ensemble de vos réponses à cette enquête : Oui Non : Refus

7. REMERCIEMENTS- Le questionnaire est à présent terminer, nous vous remercions pour votre collaboration et le temps que vous nous avez accordé. Bonne journée.

ANNEXE 5 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LA SECTION NAF

Échantillon total N=402		
Section NAF	Effectif	%
A - Agriculture, sylviculture et pêche	35	8,7
B - Industries extractives	4	1,0
C - Industrie manufacturière	46	11,4
E - Production et distribution d'eau	16	4,0
F - Construction	36	9,0
G - Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	59	14,7
H - Transports et entreposage	24	6,0
I - Hébergement et restauration	39	9,7
J - Information et communication	23	5,7
K - Activités financières et d'assurance	2	0,5
L - Activités immobilières	6	1,5
M - Activités spécialisées, scientifiques et techniques	49	12,2
N - Activités de services administratifs et de soutien	18	4,5
P - Enseignement	11	2,7
Q - Santé humaine et action sociale	10	2,5
R - Arts, spectacles et activités récréatives	9	2,2
S - Autres activités de services	15	3,7

ANNEXE 6 : COMPARAISONS DE MOYENNES DES NIVEAUX DE CONNAISSANCE / APPLICATION / SENSIBILISATION DE LA RSE ET LES CARACTERISTIQUES DE LA PME

Comparaison de moyennes de la connaissance de la RSE et de l'application / sensibilisation à la RSE

		Statistiques de groupe				
		Connaissance de la RSE	N	Moyenne	Écart type	Moyenne erreur standard
APPLICATION DE LA RSE	Non		285	2,34	1,373	0,081
	Oui		117	2,97	1,367	0,126
SENSIBILISATION À LA RSE	Non		285	1,76	1,138	0,067
	Oui		117	2,55	1,256	0,116

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur	
APPLICATION DE LA RSE	Hypothèse de variances égales	3,026	0,083	-4,233	400	0,000	-0,638	0,151	-0,934	-0,341
	Hypothèse de variances inégales			-4,241	216,771	0,000	-0,638	0,150	-0,934	-0,341
SENSIBILISATION À LA RSE	Hypothèse de variances égales	5,040	0,025	-6,098	400	0,000	-0,786	0,129	-1,039	-0,532
	Hypothèse de variances inégales			-5,851	198,166	0,000	-0,786	0,134	-1,050	-0,521

Comparaison de moyennes de la connaissance / application / sensibilisation à la RSE avec la taille

		Descriptives		
		N	Moyenne	Écart type
CONN. DE LA RSE	TPE	166	0,19	0,396
	PE	200	0,32	0,466
	ME	36	0,61	0,494
	Total	402	0,29	0,455
APPLI. DE LA RSE	TPE	166	2,19	1,344
	PE	200	2,65	1,392
	ME	36	3,36	1,268
	Total	402	2,52	1,400
SENSI. À LA RSE	TPE	166	1,56	0,937
	PE	200	2,18	1,302
	ME	36	2,92	1,204
	Total	402	1,99	1,225

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CONN. DE LA RSE	Intergroupes	5,406	2	2,703	13,908	0,000
	Intragroupes	77,542	399	0,194		
	Total	82,948	401			
APPLI. DE LA RSE	Intergroupes	46,367	2	23,183	12,501	0,000
	Intragroupes	739,932	399	1,854		
	Total	786,299	401			
SENSI. À LA RSE	Intergroupes	68,793	2	34,396	25,741	0,000
	Intragroupes	533,168	399	1,336		
	Total	601,960	401			

Comparaison de moyennes de la connaissance / application / sensibilisation à la RSE avec l'âge

		Descriptives		
		N	Moyenne	Écart type
CONN. DE LA RSE	moins de 5 ans	19	0,21	0,419
	5-9 ans	48	0,21	0,410
	10-19 ans	100	0,28	0,451
	20-39 ans	158	0,33	0,471
	40 ans et plus	77	0,30	0,461
	Total	402	0,29	0,455
APPLI. DE LA RSE	moins de 5 ans	19	2,58	1,575
	5-9 ans	48	2,38	1,409
	10-19 ans	100	2,53	1,337
	20-39 ans	158	2,54	1,448
	40 ans et plus	77	2,55	1,363
	Total	402	2,52	1,400
SENSI. À LA RSE	moins de 5 ans	19	1,84	1,259
	5-9 ans	48	1,81	1,123
	10-19 ans	100	1,83	1,223
	20-39 ans	158	2,07	1,268
	40 ans et plus	77	2,18	1,178
	Total	402	1,99	1,225

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CONN. DE LA RSE	Intergruppes	0,697	4	0,174	0,841	0,500
	Intragruppes	82,251	397	0,207		
	Total	82,948	401			
APPLI. DE LA RSE	Intergruppes	1,226	4	0,307	0,155	0,961
	Intragruppes	785,072	397	1,978		
	Total	786,299	401			
SENSI. À LA RSE	Intergruppes	8,323	4	2,081	1,391	0,236
	Intragruppes	593,638	397	1,495		
	Total	601,960	401			

Comparaison de moyennes de la connaissance / application / sensibilisation à la RSE avec le secteur d'activité

Descriptives

		N	Moyenne	Écart type
CONN. DE LA RSE	Agriculture	35	0,26	0,443
	Production et Construction	102	0,25	0,438
	Commerce	122	0,20	0,405
	Services Ménages	76	0,39	0,492
	Services Entreprises	67	0,40	0,494
	Total	402	0,29	0,455
APPLI. DE LA RSE	Agriculture	35	2,60	1,311
	Production et Construction	102	2,46	1,419
	Commerce	122	2,46	1,380
	Services Ménages	76	2,57	1,482
	Services Entreprises	67	2,64	1,389
	Total	402	2,52	1,400
SENSI. À LA RSE	Agriculture	35	2,20	1,256
	Production et Construction	102	2,04	1,250
	Commerce	122	1,76	1,114
	Services Ménages	76	1,96	1,259
	Services Entreprises	67	2,25	1,283
	Total	402	1,99	1,225

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CONN. DE LA RSE	Intergroupes	2,735	4	0,684	3,384	0,010
	Intragroupes	80,213	397	0,202		
	Total	82,948	401			
APPLI. DE LA RSE	Intergroupes	2,186	4	0,547	0,277	0,893
	Intragroupes	784,112	397	1,975		
	Total	786,299	401			
SENSI. À LA RSE	Intergroupes	12,842	4	3,211	2,164	0,072
	Intragroupes	589,118	397	1,484		
	Total	601,960	401			

Comparaison de moyennes de la sensibilisation à la RSE et de la *connaissance / l'application* de la RSE

		Descriptives		
		N	Moyenne	Écart type
CONN. DE LA RSE	1	210	0,16	0,369
	2	62	0,34	0,477
	3	71	0,46	0,502
	4	42	0,52	0,505
	5	17	0,41	0,507
	Total	402	0,29	0,455
APPLI. DE LA RSE	1	210	1,83	1,221
	2	62	2,98	1,123
	3	71	3,17	1,121
	4	42	3,52	1,153
	5	17	4,24	1,091
	Total	402	2,52	1,400

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CONN. DE LA RSE	Intergroupes	8,310	4	2,077	11,050	0,000
	Intragroupes	74,638	397	0,188		
	Total	82,948	401			
APPLI. DE LA RSE	Intergroupes	235,979	4	58,995	42,559	0,000
	Intragroupes	550,319	397	1,386		
	Total	786,299	401			

ANNEXE 7 : RESULTATS DU TEST-T POUR LES COMPARAISONS DE MOYENNES DES PRATIQUES DE RSE

	Test sur échantillon unique					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Pratiques ENV	52,719	401	0,000	2,621	2,523	2,719
Pratiques GRH	64,564	401	0,000	3,246	3,147	3,345
Pratiques LOC	46,464	401	0,000	2,619	2,509	2,730
Pratiques COM	51,712	401	0,000	2,642	2,542	2,743

ANNEXE 8 : COMPARAISONS DE MOYENNES DES PRATIQUES DURABLES ET LES CARACTERISTIQUES DE LA PME

Comparaison de moyennes des pratiques durables avec la taille

		Descriptives		
		N	Moyenne	Écart type
PRATIQUES ENV	TPE	166	2,38	0,940
	PE	200	2,74	1,021
	ME	36	3,06	0,862
	Total	402	2,62	0,997
PRATIQUES GRH	TPE	166	3,13	1,065
	PE	200	3,29	0,963
	ME	36	3,53	0,928
	Total	402	3,25	1,008
PRATIQUES LOC	TPE	166	2,51	1,161
	PE	200	2,72	1,128
	ME	36	2,58	0,964
	Total	402	2,62	1,130
PRATIQUES COM	TPE	166	2,61	1,023
	PE	200	2,64	1,043
	ME	36	2,83	0,929
	Total	402	2,64	1,025

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
PRATIQUES ENV	Intergroupes	18,952	2	9,476	9,961	0,000
	Intragroupes	379,574	399	0,951		
	Total	398,526	401			
PRATIQUES GRH	Intergroupes	5,492	2	2,746	2,726	0,067
	Intragroupes	401,905	399	1,007		
	Total	407,398	401			
PRATIQUES LOC	Intergroupes	3,924	2	1,962	1,540	0,216
	Intragroupes	508,400	399	1,274		
	Total	512,324	401			
PRATIQUES COM	Intergroupes	1,447	2	0,723	0,688	0,503
	Intragroupes	419,463	399	1,051		
	Total	420,909	401			

Comparaison de moyennes des *pratiques durables* avec l'âge

		Descriptives		
		N	Moyenne	Écart type
PRATIQUES ENV	moins de 5 ans	19	2,67	0,939
	5-9 ans	48	2,14	0,901
	10-19 ans	100	2,61	0,948
	20-39 ans	158	2,59	1,065
	40 ans et plus	77	3,00	0,850
	Total	402	2,62	0,997
PRATIQUES GRH	moins de 5 ans	19	3,46	1,037
	5-9 ans	48	3,12	1,094
	10-19 ans	100	3,32	0,982
	20-39 ans	158	3,16	1,058
	40 ans et plus	77	3,35	0,861
	Total	402	3,25	1,008
PRATIQUES LOC	moins de 5 ans	19	2,98	1,403
	5-9 ans	48	2,35	1,045
	10-19 ans	100	2,54	1,038
	20-39 ans	158	2,55	1,149
	40 ans et plus	77	2,94	1,128
	Total	402	2,62	1,130
PRATIQUES COM	moins de 5 ans	19	2,76	0,933
	5-9 ans	48	2,62	0,980
	10-19 ans	100	2,68	1,065
	20-39 ans	158	2,58	1,016
	40 ans et plus	77	2,70	1,054
	Total	402	2,64	1,025

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
PRATIQUES ENV	Intergruppes	22,413	4	5,603	5,914	0,000
	Intragruppes	376,113	397	0,947		
	Total	398,526	401			
PRATIQUES GRH	Intergruppes	4,251	4	1,063	1,047	0,383
	Intragruppes	403,147	397	1,015		
	Total	407,398	401			
PRATIQUES LOC	Intergruppes	15,014	4	3,753	2,996	0,019
	Intragruppes	497,311	397	1,253		
	Total	512,324	401			
PRATIQUES COM	Intergruppes	1,331	4	0,333	0,315	0,868
	Intragruppes	419,578	397	1,057		
	Total	420,909	401			

Comparaison de moyennes des pratiques durables avec le secteur d'activité

		Descriptives		
		N	Moyenne	Écart type
PRATIQUES ENV	Agriculture	35	2,86	0,746
	Production et Construction	102	2,86	0,965
	Commerce	122	2,57	1,025
	Services Ménages	76	2,33	1,024
	Services Entreprises	67	2,57	0,993
	Total	402	2,62	0,997
PRATIQUES GRH	Agriculture	35	3,28	0,904
	Production et Construction	102	3,29	1,026
	Commerce	122	3,33	0,996
	Services Ménages	76	3,14	1,089
	Services Entreprises	67	3,14	0,967
	Total	402	3,25	1,008
PRATIQUES LOC	Agriculture	35	2,86	1,183
	Production et Construction	102	2,77	1,188
	Commerce	122	2,79	1,132
	Services Ménages	76	2,33	1,094
	Services Entreprises	67	2,28	0,917
	Total	402	2,62	1,130
PRATIQUES COM	Agriculture	35	2,61	0,997
	Production et Construction	102	2,55	0,965
	Commerce	122	2,81	1,016
	Services Ménages	76	2,72	1,086
	Services Entreprises	67	2,40	1,037
	Total	402	2,64	1,025

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
PRATIQUES ENV	Intergruppes	14,674	4	3,669	3,794	0,005
	Intragruppes	383,851	397	0,967		
	Total	398,526	401			
PRATIQUES GRH	Intergruppes	2,604	4	0,651	0,638	0,635
	Intragruppes	404,794	397	1,020		
	Total	407,398	401			
PRATIQUES LOC	Intergruppes	21,866	4	5,466	4,425	0,002
	Intragruppes	490,459	397	1,235		
	Total	512,324	401			
PRATIQUES COM	Intergruppes	8,707	4	2,177	2,097	0,081
	Intragruppes	412,202	397	1,038		
	Total	420,909	401			

ANNEXE 9 : TABLEAUX DES FREQUENCES DES PRATIQUES DURABLES

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des pratiques durables

	Pratique durable	Fréquence des scores >3	%
PRATIQUES ENV	Economie de ressources	115	28,61%
	Ressources renouvelables	61	15,17%
	Gestion des déchets	188	46,77%
	Ecoconception	102	25,37%
PRATIQUES GRH	Lutte contre les discriminations	155	38,56%
	Conditions de travail	220	54,73%
	Information	212	52,74%
	Santé	242	60,20%
	Gestion des compétences	207	51,49%
PRATIQUES LOC	Approvisionnement	137	34,08%
	Emploi	162	40,30%
	Mécénat	94	23,38%
PRATIQUES COM	Sincérité et sécurité	148	36,82%
	Offre adaptée	110	27,36%
	Exigences environnementales avec les achats	124	30,85%
	Exigences sociales avec les achats	97	24,13%

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des pratiques environnementales en fonction de la taille

	TPE		PE		ME	
	Fréquence des scores >3	%	Fréquence des scores >3	%	Fréquence des scores >3	%
Économie de ressources	34	20,48%	67	33,50%	14	38,89%
Ressources renouvelables	17	10,24%	36	18,00%	8	22,22%
Gestion des déchets	72	43,37%	96	48,00%	20	55,56%
Écoconception	35	21,08%	55	27,50%	12	33,33%

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des pratiques de GRH en fonction de la taille

	TPE		PE		ME	
	Fréquence des scores >3	%	Fréquence des scores >3	%	Fréquence des scores >3	%
Lutte contre les discriminations	56	33,73%	84	42,00%	15	41,67%
Conditions de travail	89	53,61%	110	55,00%	21	58,33%
Information	85	51,20%	106	53,00%	21	58,33%
Santé	90	54,22%	127	63,50%	25	69,44%
Gestion des compétences	83	50,00%	102	51,00%	22	61,11%

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des pratiques environnementales en fonction du secteur d'activité

	Agricole		Industriel		Commerce		Services Ménages		Services Entreprises	
	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%
Economie de ressources	14	40,00%	34	33,33%	34	27,87%	18	23,68%	15	22,39%
Ressources renouvelables	5	14,29%	24	12,00%	16	13,11%	8	10,53%	8	11,94%
Gestion des déchets	21	60,00%	54	27,00%	56	45,90%	28	36,84%	29	43,28%
Ecoconception	8	22,86%	35	17,50%	26	21,31%	14	18,42%	19	28,36%

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des pratiques d'implication locale en fonction du secteur d'activité

	Agricole		Industriel		Commerce		Services Ménages		Services Entreprises	
	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%
Approvisionnement	17	48,57%	46	45,10%	44	36,07%	48	63,16%	12	17,91%
Emploi	17	48,57%	44	22,00%	51	41,80%	28	36,84%	22	32,84%
Mécénat	12	34,29%	23	11,50%	36	29,51%	14	18,42%	9	13,43%

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des pratiques environnementales en fonction de l'âge

	- de 5 ans		5 à 9 ans		10 à 19 ans		20 à 39 ans		+ de 40 ans	
	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%
Économie de ressources	5	26,32%	10	20,83%	29	29,00%	39	24,68%	32	41,56%
Ressources renouvelables	2	10,53%	4	8,33%	14	14,00%	24	15,19%	17	22,08%
Gestion des déchets	8	42,11%	14	29,17%	52	52,00%	71	44,94%	43	55,84%
Écoconception	5	26,32%	8	16,67%	25	25,00%	38	24,05%	26	33,77%

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des pratiques d'implication locale en fonction de l'âge

	- de 5 ans		5 à 9 ans		10 à 19 ans		20 à 39 ans		+ de 40 ans	
	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%
Approvisionnement	8	42,11%	9	18,75%	32	32,00%	51	32,28%	37	48,05%
Emploi	8	42,11%	19	39,58%	37	37,00%	58	36,71%	40	51,95%
Mécénat	6	31,58%	9	18,75%	23	23,00%	35	22,15%	21	27,27%

ANNEXE 10 : TABLEAUX DES FREQUENCES DES LOGIQUES ENTRPRENEURIALES DURABLESTableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des motivations des logiques entrepreneuriales durables

	Environnement		Social		Communauté		Commerciale	
	Fréq. des scores > 3	%	Fréq. des scores > 3	%	Fréq. des scores > 3	%	Fréq. des scores > 3	%
Saisie d'opportunités	148	36,82%	171	42,54%	137	34,08%	196	48,76%
Création de valeur économique	114	28,36%	130	32,34%	124	30,85%	161	40,05%
Création de valeur sociale	269	66,92%	295	73,38%	239	59,45%	229	56,97%
Innovation	169	42,04%	197	49,00%	172	42,79%	206	51,24%

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des motivations de la logique entrepreneuriale environnementale en fonction de la taille

	TPE		PE		ME	
	Fréq. des scores > 3	%	Fréq. des scores > 3	%	Fréq. des scores > 3	%
Saisie d'opportunités	55	33,13%	74	37,00%	19	52,78%
Création de valeur économique	40	24,10%	59	29,50%	15	41,67%
Création de valeur sociale	101	60,84%	140	70,00%	28	77,78%
Innovation	68	40,96%	85	42,50%	16	44,44%

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des motivations de la logique entrepreneuriale environnementale en fonction du secteur d'activité

	Agricole		Industriel		Commerce		Services Ménages		Services Entreprises	
	Fréq. des scores > 3	%	Fréq. des scores > 3	%	Fréq. des scores > 3	%	Fréq. des scores > 3	%	Fréq. des scores > 3	%
Saisie d'opportunités	11	31,43%	46	45,10%	47	38,52%	20	26,32%	24	35,82%
Création de valeur économique	12	34,29%	34	17,00%	36	29,51%	13	17,11%	19	28,36%
Création de valeur sociale	29	82,86%	66	33,00%	84	68,85%	45	59,21%	45	67,16%
Innovation	21	60,00%	48	24,00%	50	40,98%	25	32,89%	25	37,31%

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des motivations de la logique entrepreneuriale commerciale en fonction du secteur d'activité

	Agricole		Industriel		Commerce		Services Ménages		Services Entreprises	
	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%
Saisie d'opportunités	18	51,43%	54	52,94%	62	50,82%	32	42,11%	30	44,78%
Création de valeur économique	17	48,57%	42	21,00%	46	37,70%	30	39,47%	26	38,81%
Création de valeur sociale	23	65,71%	55	27,50%	72	59,02%	45	59,21%	34	50,75%
Innovation	20	57,14%	51	25,50%	64	52,46%	36	47,37%	35	52,24%

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des motivations de la logique entrepreneuriale environnementale en fonction de l'âge

	- de 5 ans		5 à 9 ans		10 à 19 ans		20 à 39 ans		+ de 40 ans	
	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%
Saisie d'opportunités	8	42,11%	8	16,67%	34	34,00%	67	42,41%	31	40,26%
Création de valeur économique	6	31,58%	14	29,17%	28	28,00%	45	28,48%	21	27,27%
Création de valeur sociale	9	47,37%	27	56,25%	68	68,00%	106	67,09%	59	76,62%
Innovation	7	36,84%	18	37,50%	42	42,00%	64	40,51%	38	49,35%

Tableau des fréquences des scores supérieurs à 3 sur 5 points des motivations de la logique entrepreneuriale commerciale en fonction de l'âge

	- de 5 ans		5 à 9 ans		10 à 19 ans		20 à 39 ans		+ de 40 ans	
	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%	Fréq. des scores >3	%
Saisie d'opportunités	9	47,37%	23	47,92%	40	40,00%	82	51,90%	42	54,55%
Création de valeur économique	9	47,37%	18	37,50%	32	32,00%	62	39,24%	40	51,95%
Création de valeur sociale	11	57,89%	23	47,92%	53	53,00%	93	58,86%	49	63,64%
Innovation	8	42,11%	24	50,00%	48	48,00%	82	51,90%	44	57,14%

ANNEXE 11 : RESULTATS DU TEST-T POUR LES COMPARAISONS DE MOYENNES DES LOGIQUES ENTREPRENEURIALES DURABLES

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Logique Ent. ENV	52,208	401	0,000	2,84328	2,7362	2,9503
Logique Ent. GRH	58,111	401	0,000	3,04042	2,9376	3,1433
Logique Ent. LOC	50,647	401	0,000	2,84577	2,7353	2,9562
Logique Ent. COM	54,663	401	0,000	3,08644	2,9754	3,1974

**ANNEXE 12 : COMPARAISONS DE MOYENNES DES LOGIQUES ENTREPRENEURIALES
DURABLES ET LES CARACTERISTIQUES DE LA PME**

Comparaison de moyennes des pratiques durables avec la taille

		Descriptives		
		N	Moyenne	Ecart type
LOGIQUE ENT. ENV	TPE	166	2,70	1,165
	PE	200	2,88	1,035
	ME	36	3,32	0,913
	Total	402	2,84	1,092
LOGIQUE ENT. GRH	TPE	166	3,00	1,104
	PE	200	3,02	0,987
	ME	36	3,34	1,105
	Total	402	3,04	1,049
LOGIQUE ENT. LOC	TPE	166	2,72	1,160
	PE	200	2,94	1,096
	ME	36	2,88	1,112
	Total	402	2,85	1,127
LOGIQUE ENT. COM	TPE	166	2,95	1,149
	PE	200	3,13	1,098
	ME	36	3,45	1,171
	Total	402	3,09	1,132

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
LOGIQ. ENT. ENV	Intergruppes	11,773	2	5,887	5,036	0,007
	Intragruppes	466,354	399	1,169		
	Total	478,127	401			
LOGIQ. ENT. GRH	Intergruppes	3,628	2	1,814	1,654	0,193
	Intragruppes	437,653	399	1,097		
	Total	441,281	401			
LOGIQ. ENT. LOC	Intergruppes	4,487	2	2,243	1,774	0,171
	Intragruppes	504,451	399	1,264		
	Total	508,938	401			
LOGIQ. ENT. COM	Intergruppes	8,050	2	4,025	3,175	0,043
	Intragruppes	505,884	399	1,268		
	Total	513,934	401			

Comparaison de moyennes des pratiques durables avec l'âge

		Descriptives		
		N	Moyenne	Écart type
LOGIQUE ENT. ENV	moins de 5 ans	19	2,88	1,229
	5-9 ans	48	2,52	1,145
	10-19 ans	100	2,80	1,093
	20-39 ans	158	2,87	1,108
	40 ans et plus	77	3,05	0,959
	Total	402	2,84	1,092
LOGIQUE ENT. GRH	moins de 5 ans	19	3,43	1,020
	5-9 ans	48	2,66	1,156
	10-19 ans	100	3,12	0,995
	20-39 ans	158	3,04	1,009
	40 ans et plus	77	3,07	1,096
	Total	402	3,04	1,049
LOGIQUE ENT. LOC	moins de 5 ans	19	3,41	1,134
	5-9 ans	48	2,71	1,162
	10-19 ans	100	2,65	1,130
	20-39 ans	158	2,88	1,150
	40 ans et plus	77	2,99	0,998
	Total	402	2,85	1,127
LOGIQUE ENT. COM	moins de 5 ans	19	3,20	1,107
	5-9 ans	48	2,99	1,140
	10-19 ans	100	2,87	1,215
	20-39 ans	158	3,11	1,120
	40 ans et plus	77	3,35	1,004
	Total	402	3,09	1,132

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
LOGIQ. ENT. ENV	Intergroupes	8,431	4	2,108	1,782	0,132
	Intragroupes	469,696	397	1,183		
	Total	478,127	401			
LOGIQ. ENT. GRH	Intergroupes	10,604	4	2,651	2,444	0,046
	Intragroupes	430,677	397	1,085		
	Total	441,281	401			
LOGIQ. ENT. LOC	Intergroupes	12,699	4	3,175	2,540	0,039
	Intragroupes	496,239	397	1,250		
	Total	508,938	401			
LOGIQ. ENT. COM	Intergroupes	10,959	4	2,740	2,162	0,073
	Intragroupes	502,975	397	1,267		
	Total	513,934	401			

Comparaison de moyennes des pratiques durables avec le *secteur d'activité*

Descriptives

		N	Moyenne	Écart type
LOGIQUE ENT. ENV	Agriculture	35	3,19	0,930
	Production et Construction	102	2,94	1,038
	Commerce	122	2,91	1,088
	Services Ménages	76	2,49	1,146
	Services Entreprises	67	2,80	1,120
	Total	402	2,84	1,092
LOGIQUE ENT. GRH	Agriculture	35	3,14	0,879
	Production et Construction	102	3,05	1,082
	Commerce	122	2,98	1,042
	Services Ménages	76	3,00	1,118
	Services Entreprises	67	3,15	1,029
	Total	402	3,04	1,049
LOGIQUE ENT. LOC	Agriculture	35	3,07	1,051
	Production et Construction	102	2,84	1,191
	Commerce	122	2,76	1,124
	Services Ménages	76	2,96	1,121
	Services Entreprises	67	2,77	1,079
	Total	402	2,85	1,127
LOGIQUE ENT. COM	Agriculture	35	3,33	1,186
	Production et Construction	102	3,11	1,139
	Commerce	122	3,14	1,038
	Services Ménages	76	2,94	1,233
	Services Entreprises	67	2,98	1,140
	Total	402	3,09	1,132

**ANNEXE 13 : COMPARAISONS DE MOYENNES DES LOGIQUES ENTREPRENEURIALES
DURABLES ET LES NIVEAUX DE CONNAISSANCE / APPLICATION / SENSIBILISATION**

Comparaison de moyennes de la connaissance de la RSE et des logiques entrepreneuriales durables

		Statistiques de groupe			
		N	Moyenne	Écart type	Moyenne erreur standard
LOGIQUE ENT. ENV	non	285	2,79	1,101	0,065
	oui	117	2,98	1,062	0,098
LOGIQUE ENT. GRH	non	285	2,98	1,057	0,063
	oui	117	3,19	1,020	0,094
LOGIQUE ENT. LOC	non	285	2,78	1,126	0,067
	oui	117	3,01	1,115	0,103
LOGIQUE ENT. COM	non	285	3,03	1,130	0,067
	oui	117	3,23	1,130	0,104

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur	
LOGIQUE ENT. ENV	Hypothèse de variances égales	0,246	0,620	-1,570	400	0,117	-0,18790	0,11968	-0,42317	0,04737
	Hypothèse de variances inégales			-1,594	223,321	0,112	-0,18790	0,11785	-0,42015	0,04435
LOGIQUE ENT. GRH	Hypothèse de variances égales	0,129	0,719	-1,813	400	0,071	-0,20821	0,11485	-0,43400	0,01758
	Hypothèse de variances inégales			-1,840	223,099	0,067	-0,20821	0,11316	-0,43120	0,01478
LOGIQUE ENT. LOC	Hypothèse de variances égales	0,375	0,541	-1,862	400	0,063	-0,22960	0,12332	-0,47203	0,01283
	Hypothèse de variances inégales			-1,870	217,915	0,063	-0,22960	0,12280	-0,47163	0,01243
LOGIQUE ENT. COM	Hypothèse de variances égales	0,018	0,893	-1,617	400	0,107	-0,20056	0,12405	-0,44444	0,04331
	Hypothèse de variances inégales			-1,616	215,813	0,107	-0,20056	0,12408	-0,44513	0,04401

Comparaison de moyennes de l'application de la RSE et des logiques entrepreneuriales durables

		Descriptives		
		N	Moyenne	Écart type
LOGIQUE ENT. ENV	1	143	2,42	1,131
	2	54	2,71	1,034
	3	109	3,21	0,886
	4	44	3,28	1,032
	5	52	3,00	1,076
	Total	402	2,84	1,092
LOGIQUE ENT. GRH	1	143	2,74	1,135
	2	54	2,96	0,938
	3	109	3,22	0,850
	4	44	3,53	0,926
	5	52	3,17	1,158
	Total	402	3,04	1,049
LOGIQUE ENT. LOC	1	143	2,51	1,181
	2	54	2,70	0,934
	3	109	3,13	1,031
	4	44	3,20	0,979
	5	52	3,01	1,220
	Total	402	2,85	1,127
LOGIQUE ENT. COM	1	143	2,68	1,165
	2	54	3,00	0,976
	3	109	3,47	1,004
	4	44	3,25	1,108
	5	52	3,35	1,125
	Total	402	3,09	1,132

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
LOGI. ENT. ENV	Intergroupes	50,294	4	12,573	11,667	0,000
	Intragroupes	427,833	397	1,078		
	Total	478,127	401			
LOGI. ENT. GRH	Intergroupes	28,555	4	7,139	6,867	0,000
	Intragroupes	412,725	397	1,040		
	Total	441,281	401			
LOGI. ENT. LOC	Intergroupes	32,564	4	8,141	6,785	0,000
	Intragroupes	476,373	397	1,200		
	Total	508,938	401			
LOGI. ENT. COM	Intergroupes	44,726	4	11,182	9,461	0,000
	Intragroupes	469,207	397	1,182		
	Total	513,934	401			

Comparaison de moyennes de la sensibilisation de la RSE et des logiques entrepreneuriales durables

		Descriptives		
		N	Moyenne	Écart type
LOGIQUE ENT. ENV	1	210	2,60	1,103
	2	62	3,00	0,942
	3	71	3,04	1,003
	4	42	3,25	1,017
	5	17	3,38	1,332
	Total	402	2,84	1,092
LOGIQUE ENT. GRH	1	210	2,91	1,084
	2	62	3,20	0,968
	3	71	3,17	1,035
	4	42	3,07	0,969
	5	17	3,50	0,980
	Total	402	3,04	1,049
LOGIQUE ENT. LOC	1	210	2,68	1,137
	2	62	2,91	1,092
	3	71	2,95	1,098
	4	42	3,30	1,017
	5	17	3,15	1,169
	Total	402	2,85	1,127
LOGIQUE ENT. COM	1	210	2,90	1,128
	2	62	3,18	1,077
	3	71	3,33	1,090
	4	42	3,33	1,053
	5	17	3,44	1,405
	Total	402	3,09	1,132

ANOVA

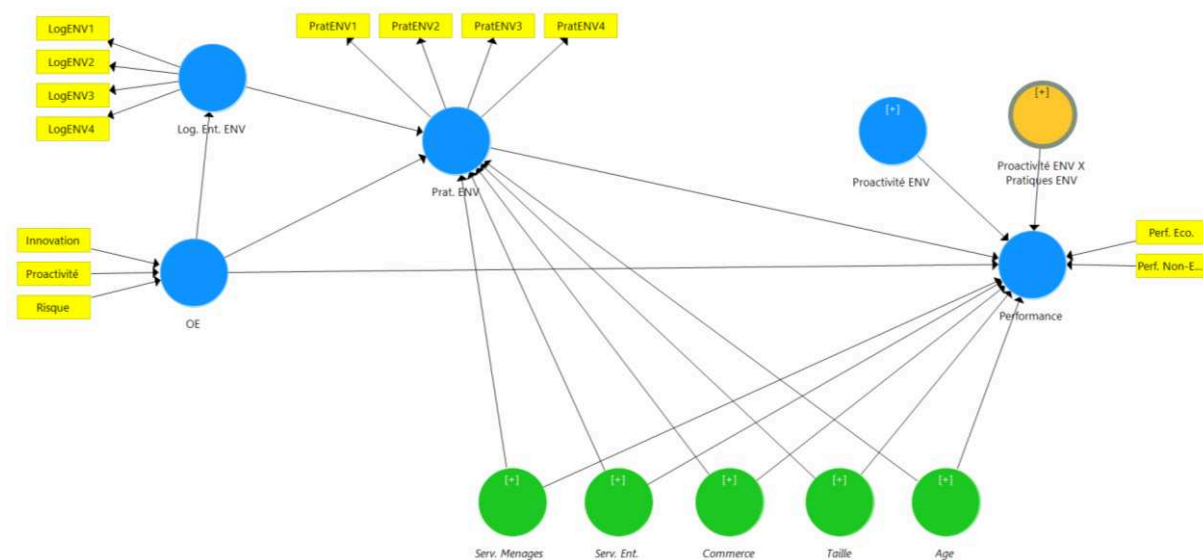
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
LOGI. ENT. ENV	Intergroupes	28,368	4	7,092	6,260	0,000
	Intragroupes	449,759	397	1,133		
	Total	478,127	401			
LOGI. ENT. GRH	Intergroupes	9,857	4	2,464	2,268	0,061
	Intragroupes	431,423	397	1,087		
	Total	441,281	401			
LOGI. ENT. LOC	Intergroupes	17,205	4	4,301	3,473	0,008
	Intragroupes	491,733	397	1,239		
	Total	508,938	401			
LOGI. ENT. COM	Intergroupes	16,993	4	4,248	3,394	0,010
	Intragroupes	496,940	397	1,252		
	Total	513,934	401			

ANNEXE 14 : DETAIL DES VARIABLES AU VUE DES CRITERES POUR LES SPECIFICATIONS FORMATIVES ADAPTES DE JARVIS ET AL. (2003)

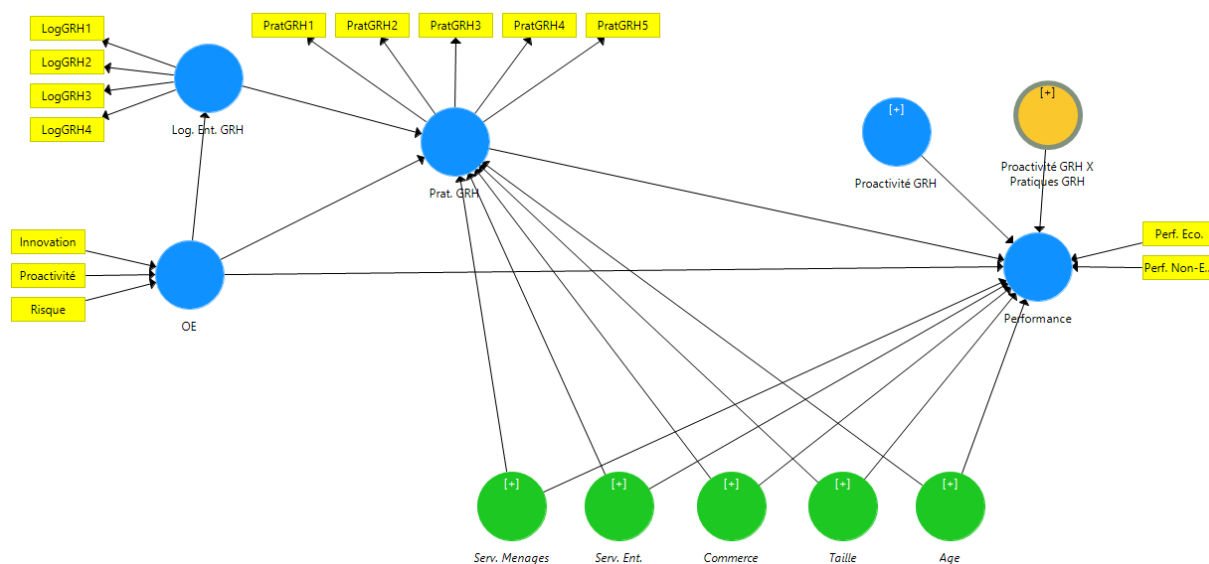
Critères	Description	Modalité de réponse	Orientation entrepreneuriale	Logique entrepreneuriale durable	Pratiques durables	Performance
Direction de la causalité	de la mesure vers le construit	Oui/Non/Peu clair	Oui	Non	Non	Oui
Items échangeables	l'élimination d'un item altérerait le sens du construit	Oui/Non/Peu clair	Oui	Non	Non	Oui
Covariance/corrélation entre les items	pas de raison d'attendre des corrélations entre les mesures	Oui/Non/Peu clair	Peu clair	Non	Non	Oui
Aspect nomologique	aspect nomologique des items	Oui/Non/Peu clair	Oui	Non	Oui	Oui
Spécification choisie	conclusion sur la spécification	Formatif/Réflexif	Formatif	Réflexif	Réflexif	Formatif

ANNEXE 15 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DES MODELES PAR DIMENSION ESTIME AVEC SMARTPLS v.3

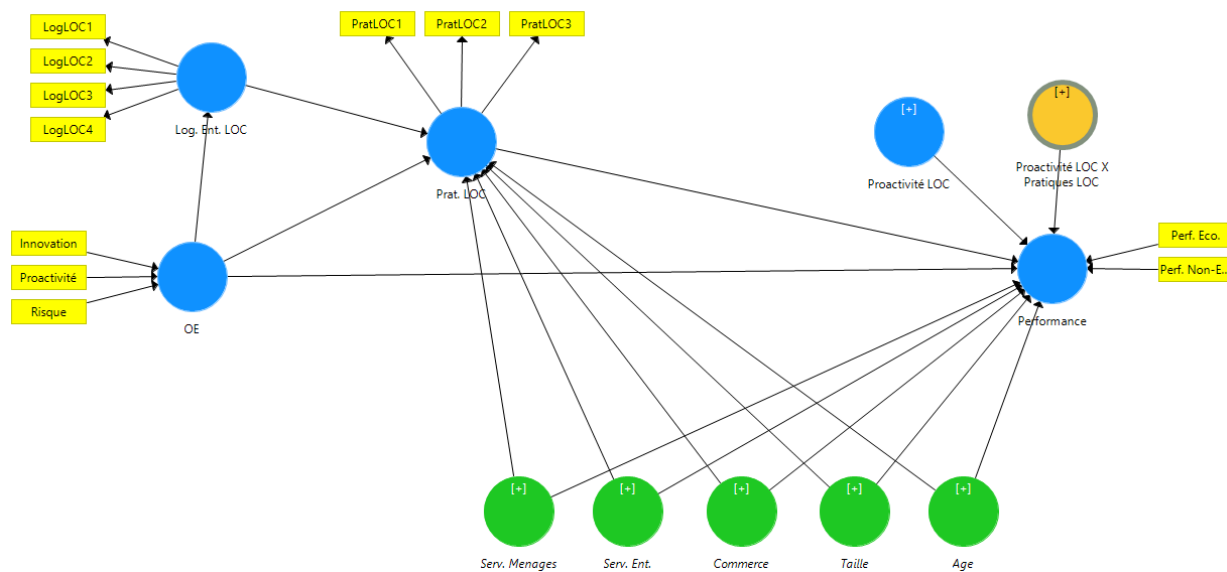
Modélisation de la dimension environnementale



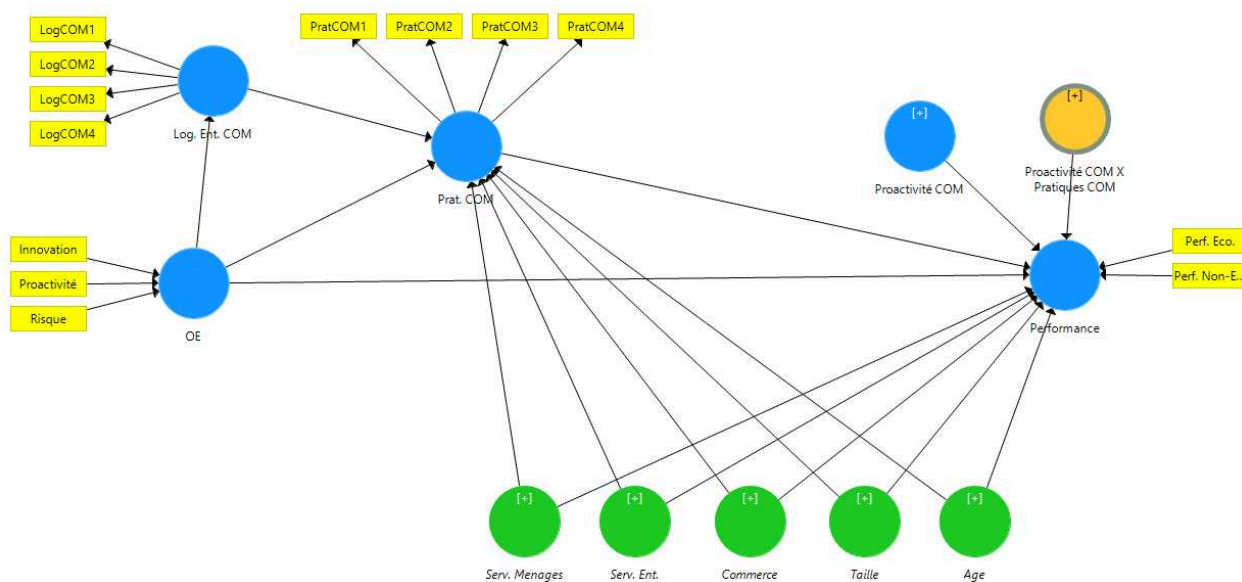
Modélisation de la dimension sociale



Modélisation de la dimension sociétale



Modélisation de la dimension commerciale



**ANNEXE 16 : TABLEAU DES RESULTATS DU MODELE GLOBAL ET DES SOUS-MODELES AVEC
LEURS VARIANTES AUTOUR DE LA PERFORMANCE**

Dans ces tableaux, la « performance totale » correspond à la somme des performances économique et non économique.

Résultats pour le modèle global

	Chemin	Effet	Performance Totale	Performance Économique	Performance Non économique
H1a	OE → Log. Entrep. ENV	Direct	0,246***	0,240***	0,239***
H1b	OE → Log. Entrep. GRH	Direct	0,300***	0,292***	0,294***
H1c	OE → Log. Entrep. LOC	Direct	0,366***	0,363***	0,363***
H1d	OE → Log. Entrep. COM	Direct	0,365***	0,380***	0,381***
H2a	Log. Entrep. ENV → Prat. ENV	Direct	0,421***	0,453***	0,454***
H2b	Log. Entrep. GRH → Prat. GRH	Direct	0,397***	0,466***	0,459***
H2c	Log. Entrep. LOC → Prat. LOC	Direct	0,436***	0,465***	0,466***
H2d	Log. Entrep. COM → Prat. COM	Direct	0,477***	0,480***	0,482***
	OE → Prat. ENV	Direct	0,149**	0,240**	0,135**
	OE → Prat. GRH	Direct	0,135*	0,292*	0,124*
	OE → Prat. LOC	Direct	0,151**	0,363**	0,147**
	OE → Prat. COM	Direct	0,191***	0,380***	0,183***
H3a	OE → Log. Entrep. ENV → Prat. ENV	Indirect	0,104***	0,109***	0,109***
H3b	OE → Log. Entrep. GRH → Prat. GRH	Indirect	0,119***	0,136***	0,135***
H3c	OE → Log. Entrep. LOC → Prat. LOC	Indirect	0,160***	0,169***	0,169***
H3d	OE → Log. Entrep. COM → Prat. COM	Indirect	0,174***	0,183***	0,183***
H4a	Prat. ENV → Performance	Direct	0,039 ^{ns}	0,006 ^{ns}	0,074 ^{ns}
H4b	Prat. GRH → Performance	Direct	0,111 [°]	0,062 ^{ns}	0,084 ^{ns}
H4c	Prat. LOC → Performance	Direct	-0,082 ^{ns}	-0,056 ^{ns}	-0,065 ^{ns}
H4d	Prat. COM → Performance	Direct	0,076 ^{ns}	0,078 ^{ns}	0,058 ^{ns}
	OE → Performance		0,140*	0,155*	0,077 ^{ns}
H5a	OE → Prat. ENV → Performance	Indirect	0,010 ^{ns}	0,002 ^{ns}	0,018 ^{ns}
H5b	OE → Prat. GRH → Performance	Indirect	0,028 [°]	0,015 ^{ns}	0,021 ^{ns}
H5c	OE → Prat. LOC → Performance	Indirect	-0,025 ^{ns}	-0,017 ^{ns}	-0,021 ^{ns}
H5d	OE → Prat. COM → Performance	Indirect	0,027 ^{ns}	0,029 ^{ns}	0,022 ^{ns}
H6a	Proactivité PP ENV × Prat. ENV	Interaction	0,057 ^{ns}	0,011 ^{ns}	0,096 [°]
H6b	Proactivité PP GRH × Prat. GRH	Interaction	0,117 ^{ns}	0,162*	0,123 ^{ns}
H6c	Proactivité PP LOC × Prat. LOC	Interaction	0,062 ^{ns}	0,051 ^{ns}	0,094 [°]
H6d	Proactivité PP COM × Prat. COM	Interaction	0,045 ^{ns}	0,078 ^{ns}	0,047 ^{ns}

Variables de contrôle	<i>Age</i> → <i>Performance</i>	0,119*	0,085 [°]	0,097 [°]
	<i>Age</i> → <i>Prat. ENV</i>	0,081*	-0,052 ^{ns}	0,063 ^{ns}
	<i>Age</i> → <i>Prat. GRH</i>	-0,028 ^{ns}	0,062 ^{ns}	-0,022 ^{ns}
	<i>Age</i> → <i>Prat. LOC</i>	0,039 ^{ns}	-0,025 ^{ns}	0,027 ^{ns}
	<i>Age</i> → <i>Prat. COM</i>	-0,041 ^{ns}	0,028 ^{ns}	-0,049 ^{ns}
	<i>Commerce</i> → <i>Performance</i>	-0,031 ^{ns}	-0,040 ^{ns}	-0,009 ^{ns}
	<i>Commerce</i> → <i>Prat. ENV</i>	-0,098 [°]	-0,106*	-0,105**
	<i>Commerce</i> → <i>Prat. GRH</i>	0,033 ^{ns}	0,016 ^{ns}	0,017 ^{ns}
	<i>Commerce</i> → <i>Prat. LOC</i>	0,033 ^{ns}	0,030 ^{ns}	0,031 ^{ns}
	<i>Commerce</i> → <i>Prat. COM</i>	0,110*	0,094 [°]	0,091 [°]
	<i>Service Entreprises</i> → <i>Performance</i>	0,016 ^{ns}	0,021 ^{ns}	0,003 ^{ns}
	<i>Service Entreprises</i> → <i>Prat. ENV</i>	-0,079 [°]	-0,090*	-0,091*
	<i>Service Entreprises</i> → <i>Prat. GRH</i>	-0,077 ^{ns}	-0,104 [°]	-0,102 [°]
	<i>Service Entreprises</i> → <i>Prat. LOC</i>	-0,142**	-0,146**	-0,144**
	<i>Service Entreprises</i> → <i>Prat. COM</i>	-0,018 ^{ns}	-0,021 ^{ns}	-0,023 ^{ns}
	<i>Service Menages</i> → <i>Performance</i>	0,019 ^{ns}	-0,009 ^{ns}	0,040 ^{ns}
	<i>Service Menages</i> → <i>Prat. ENV</i>	-0,118*	-0,129**	-0,128*
	<i>Service Menages</i> → <i>Prat. GRH</i>	-0,058 ^{ns}	-0,085 ^{ns}	-0,083 ^{ns}
	<i>Service Menages</i> → <i>Prat. LOC</i>	-0,163**	-0,167**	-0,165***
	<i>Service Menages</i> → <i>Prat. COM</i>	0,086 [°]	0,082 ^{ns}	0,077 ^{ns}
<i>Taille</i> → <i>Performance</i>	-0,087 ^{ns}	0,007 ^{ns}	-0,130*	
<i>Taille</i> → <i>Prat. ENV</i>	0,118**	0,115**	0,115**	
<i>Taille</i> → <i>Prat. GRH</i>	0,105*	0,119*	0,125*	
<i>Taille</i> → <i>Prat. LOC</i>	0,043 ^{ns}	0,034 ^{ns}	0,035 ^{ns}	
<i>Taille</i> → <i>Prat. COM</i>	0,016 ^{ns}	0,020 ^{ns}	0,020 ^{ns}	

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, ° p < 0,1, ns = non significatif

Résultats pour le modèle sous-modèle environnemental

	Chemin	Effet	Performance Totale	Performance Économique	Performance Non économique
H1a	OE → Log. Entrep. ENV	Direct	0,242***	0,240***	0,240***
H2a	Log. Entrep. ENV → Prat. ENV	Direct	0,420***	0,452***	0,453***
	OE → Prat. ENV	Direct	0,160**	0,137**	0,138**
H3d	OE → Log. Entrep. COM → Prat. COM	Indirect	0,102***	0,109***	0,109***
H4a	Prat. ENV → Performance	Direct	0,089 ^{ns}	0,027 ^{ns}	0,101 [°]
	OE → Performance		0,134 [°]	0,165**	0,098 ^{ns}
H5a	OE → Prat. ENV → Performance	Indirect	0,023 ^{ns}	0,007 ^{ns}	0,025 ^{ns}
H6a	Proactivité PP ENV × Prat. ENV	Interaction	0,118 [°]	0,043 ^{ns}	0,135**
Variables de contrôle	<i>Age → Performance</i>		0,094 [°]	0,075 ^{ns}	0,089 [°]
	<i>Age → Prat. ENV</i>		0,081*	0,062 ^{ns}	0,063 ^{ns}
	<i>Commerce → Performance</i>		-0,003 ^{ns}	-0,003 ^{ns}	0,004 ^{ns}
	<i>Commerce → Prat. ENV</i>		-0,101*	-0,106*	-0,106*
	<i>Service Entreprises → Performance</i>		0,026 ^{ns}	0,036 ^{ns}	0,022 ^{ns}
	<i>Service Entreprises → Prat. ENV</i>		-0,079 [°]	-0,090 [°]	-0,091*
	<i>Service Menages → Performance</i>		0,051 ^{ns}	0,002 ^{ns}	0,057 ^{ns}
	<i>Service Menages → Prat. ENV</i>		-0,119*	-0,129**	-0,128**
	<i>Taille → Performance</i>		-0,107 ^{ns}	0,013 ^{ns}	-0,130*
	<i>Taille → Prat. ENV</i>		0,115**	0,115**	0,115**

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, ° p < 0,1, ns = non significatif

Résultats pour le modèle sous-modèle social

	Chemin	Effet	Performance Totale	Performance Économique	Performance Non économique
H1b	OE → Log. Entrep. GRH	Direct	0,303***	0,292***	0,294***
H2b	Log. Entrep. GRH → Prat. GRH	Direct	0,397***	0,466***	0,459***
	OE → Prat. GRH	Direct	0,132*	0,116*	0,125*
H3b	OE → Log. Entrep. GRH → Prat. GRH	Indirect	0,120***	0,136***	0,135***
H4b	Prat. GRH → Performance	Direct	0,128*	0,078 ^{ns}	0,111 [°]
	OE → Performance		0,168**	0,166**	0,103 [°]
H5b	OE → Prat. GRH → Performance	Indirect	0,032*	0,020 ^{ns}	0,029 ^{ns}
H6b	Proactivité PP GRH × Prat. GRH	Interaction	0,152*	0,171*	0,143 ^{ns}
Variables de contrôle	<i>Age → Performance</i>		0,126*	0,089 [°]	0,112*
	<i>Age → Prat. GRH</i>		-0,027 ^{ns}	-0,025 ^{ns}	-0,022 ^{ns}
	<i>Commerce → Performance</i>		-0,020 ^{ns}	-0,011 ^{ns}	-0,004 ^{ns}
	<i>Commerce → Prat. GRH</i>		0,033 ^{ns}	0,016 ^{ns}	0,017 ^{ns}
	<i>Service Entreprises → Performance</i>		0,030 ^{ns}	0,032 ^{ns}	0,007 ^{ns}
	<i>Service Entreprises → Prat. GRH</i>		-0,077 ^{ns}	-0,104*	-0,102 [°]
	<i>Service Menages → Performance</i>		0,024 ^{ns}	0,003 ^{ns}	0,046 ^{ns}
	<i>Service Menages → Prat. GRH</i>		-0,057 ^{ns}	-0,085 ^{ns}	-0,083 ^{ns}
	<i>Taille → Performance</i>		-0,061 ^{ns}	0,010 ^{ns}	-0,112*
	<i>Taille → Prat. GRH</i>		0,105*	0,119*	0,125*

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, ° p < 0,1, ns = non significatif

Résultats pour le modèle sous-modèle sociétal

	Chemin	Effet	Performance Totale	Performance Économique	Performance Non économique
H1c	OE → Log. Entrep. LOC	Direct	0,365***	0,362***	0,362***
H2c	Log. Entrep. LOC → Prat. LOC	Direct	0,434***	0,465***	0,465***
	OE → Prat. LOC	Direct	0,156**	0,148**	0,148**
H3c	OE → Log. Entrep. LOC → Prat. LOC	Indirect	0,159***	0,168***	0,169***
H4c	Prat. LOC → Performance	Direct	-0,008 ^{ns}	-0,003 ^{ns}	0,001 ^{ns}
	OE → Performance		0,150 [°]	0,168**	0,105 [°]
H5c	OE → Prat. LOC → Performance	Indirect	-0,003 ^{ns}	-0,001 ^{ns}	0,000 ^{ns}
H6c	Proactivité PP LOC × Prat. LOC	Interaction	0,122 [°]	0,071 ^{ns}	0,135*
Variables de contrôle	<i>Age → Performance</i>		0,110*	0,079 ^{ns}	0,101 [°]
	<i>Age → Prat. LOC</i>		0,039 ^{ns}	0,028 ^{ns}	0,027 ^{ns}
	<i>Commerce → Performance</i>		-0,011 ^{ns}	-0,007 ^{ns}	-0,006 ^{ns}
	<i>Commerce → Prat. LOC</i>		0,034 ^{ns}	0,031 ^{ns}	0,031 ^{ns}
	<i>Service Entreprises → Performance</i>		0,008 ^{ns}	0,026 ^{ns}	-0,004 ^{ns}
	<i>Service Entreprises → Prat. LOC</i>		-0,141**	-0,146**	-0,144**
	<i>Service Menages → Performance</i>		0,022 ^{ns}	-0,011 ^{ns}	0,033 ^{ns}
	<i>Service Menages → Prat. LOC</i>		-0,163**	-0,167***	-0,165**
	<i>Taille → Performance</i>		-0,079 ^{ns}	0,017 ^{ns}	-0,112*
	<i>Taille → Prat. LOC</i>		0,044 ^{ns}	0,034 ^{ns}	0,036 ^{ns}

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, ° p < 0,1, ns = non significatif

Résultats pour le modèle sous-modèle commercial

	Chemin	Effet	Performance	Performance Économique	Performance Non économique
H1d	OE → Log. Entrep. COM	Direct	0,365***	0,380***	0,381***
H2d	Log. Entrep. COM → Prat. COM	Direct	0,476***	0,480***	0,482***
	OE → Prat. COM	Direct	0,191***	0,185***	0,183***
H3d	OE → Log. Entrep. COM → Prat. COM	Indirect	0,174***	0,183***	0,183***
H4d	Prat. COM → Performance	Direct	0,090 ^{ns}	0,065 ^{ns}	0,078 ^{ns}
	OE → Performance		0,140*	0,147*	0,087 ^{ns}
H5d	OE → Prat. COM → Performance	Indirect	0,033 ^{ns}	0,024 ^{ns}	0,029 ^{ns}
H6d	Proactivité PP COM × Prat. COM	Interaction	0,084 ^{ns}	0,106 ^{ns}	0,086 ^{ns}
Variables de contrôle	<i>Age → Performance</i>		0,104 ^o	0,067 ^{ns}	0,102*
	<i>Age → Prat. COM</i>		-0,041 ^{ns}	-0,052 ^{ns}	-0,049 ^{ns}
	<i>Commerce → Performance</i>		-0,033 ^{ns}	-0,026 ^{ns}	-0,024 ^{ns}
	<i>Commerce → Prat. COM</i>		0,110*	0,095 ^o	0,091 ^{ns}
	<i>Service Entreprises → Performance</i>		0,026 ^{ns}	0,044 ^{ns}	0,003 ^{ns}
	<i>Service Entreprises → Prat. COM</i>		-0,018 ^{ns}	-0,021 ^{ns}	-0,023 ^{ns}
	<i>Service Menages → Performance</i>		0,013 ^{ns}	-0,006 ^{ns}	0,028 ^{ns}
	<i>Service Menages → Prat. COM</i>		0,086 ^o	0,082 ^{ns}	0,077 ^{ns}
	<i>Taille → Performance</i>		-0,069 ^{ns}	0,006 ^{ns}	-0,126 ^{ns}
	<i>Taille → Prat. COM</i>		0,016 ^{ns}	0,020 ^{ns}	0,021 ^{ns}

*** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05, ° p < 0,1, ns = non significatif

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Classement des freins exprimés suivant la taille	4
Tableau 2 : Dimensions de distinction de l'entrepreneuriat et du management stratégique	23
Tableau 3 : Modèle adapté de Stevenson (2000) et dimensions complémentaires de Brown et al. (2001)	32
Tableau 4 : Différences entre les points de juxtaposition pour les logiques entrepreneuriale et managériale	42
Tableau 5 : Synthèse de la définition des logiques entrepreneuriale managériale	43
Tableau 6 : Défaillances du marché et opportunités d'entrepreneuriat durable.....	65
Tableau 7 : Proposition de modélisation de la logique entrepreneuriale durable et de la logique managériale durable adaptée de Stevenson (2000)	69
Tableau 8 : Différences de caractéristiques entre PME et grandes entreprises pouvant influencer l'intégration de la RSE	87
Tableau 9 : Résumé des composantes de la logique entrepreneuriale durable en PME	105
Tableau 10 : Synthèse des études sur la démarche entrepreneuriale pour l'intégration de la RSE en PME.....	111
Tableau 11 : Résultats des travaux sur l'orientation entrepreneuriale comme vecteur d'intégration de la RSE en PME	113
Tableau 12 : Résultats des travaux sur les attitudes entrepreneuriales et la RSE en PME	116
Tableau 13 : Résumé des découvertes de sur l'entrepreneuriat et la RSE dans la PME.....	119
Tableau 14 : Classement des études sur le lien entre pratiques durables et performances de la PME.....	121
Tableau 15 : Résumé du nombre d'études sur la RSE et les performances de l'entreprise ...	125
Tableau 16 : Hypothèses du modèle conceptuel final.....	147
Tableau 17 : Perspectives de la littérature et propositions de recherche.....	150
Tableau 18 : Fonction des acteurs interrogés, caractéristiques des entreprises et durée des entretiens	166
Tableau 19 : Synthèse des résultats de l'analyse thématique : exemples de verbatim et hypothèses de recherche.....	170
Tableau 20 : Caractéristiques des modes d'administration de l'enquête	183
Tableau 21 : Profil des interlocuteurs	184
Tableau 22 : Résumé des choix concernant la collecte de données	186
Tableau 23 : Profil des PME de l'échantillon	187

Tableau 24 : Comparaison de l'échantillon à la population totale	188
Tableau 25 : Test du Khi-deux d'ajustement des trois critères de stratification	189
Tableau 26 : Résumé de la représentativité de l'échantillon.....	190
Tableau 27 : Corrélations bivariées des pratiques durables avec les caractéristiques de la PME.....	194
Tableau 28 : Corrélations bivariées des logiques entrepreneuriales durables avec les caractéristiques de la PME	200
Tableau 29 : Corrélations bivariées du niveau d'engagement de pratiques durables et des logiques entrepreneuriales durables	203
Tableau 30 : Perspectives issues de l'analyse descriptive et propositions pour la suite de la recherche	207
Tableau 31 : Synthèse des principales statistiques.....	209
Tableau 32 : Critères pour les spécifications formatives adaptés de Jarvis et al. (2003).....	212
Tableau 33 : Questions et code item des construits de l'orientation entrepreneuriale	215
Tableau 34 : Questions et code item des construits de la logique entrepreneuriale durable..	217
Tableau 35 : Questions et code item des construits des pratiques durables	219
Tableau 36 : Questions et code item des construits de la proactivité vis-à-vis des parties prenantes.....	221
Tableau 37 : Questions et code item des construits de la performance.....	222
Tableau 38 : Synthèse des échelles de mesure et spécification.....	223
Tableau 39 : Statistiques descriptives des items, coefficient de variation, et ratios de vérification de la normalité	225
Tableau 40 : Résultats des KMO et de la sphéricité de Bartlett.....	227
Tableau 41 : Critère de validité et de fiabilité des échelles pour l'AFE	228
Tableau 42 : Qualité de représentation des items de l'orientation entrepreneuriale	229
Tableau 43 : Matrice des composantes après rotation de l'orientation entrepreneuriale	229
Tableau 44 : Structure factorielle finale après rotation de l'orientation entrepreneuriale, extractions et alphas de Cronbach.....	230
Tableau 45 : Structures factorielles des différences variables de logique entrepreneuriale, extractions et alphas de Cronbach	231
Tableau 46 : Structure factorielle après rotation des pratiques durables, extractions et alphas de Cronbach.....	232
Tableau 47 : Structure factorielle après rotation de la performance, extractions et alphas de Cronbach	233

Tableau 48 : Synthèse des variances expliquées et des alphas de Cronbach des outils de mesure	233
Tableau 49 : Comparaison des méthodes PLS-SEM et CB-SEM adapté de (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011).....	236
Tableau 50 : Synthèse des fiabilités et spécification des échelles de mesure	244
Tableau 51 : Validité convergente et fiabilité des construits réflexifs	252
Tableau 52 : Validité des construits formatifs de second ordre	255
Tableau 53 : Corrélations de Fornell et Larcker.....	256
Tableau 54 : Ratio Heretotrait-Monotrait (HTMT).....	258
Tableau 55 : Synthèse des fiabilités composites et des VIF du modèle de mesure externe... 260	
Tableau 56 : Valeur des VIF des variables indépendantes du modèle	263
Tableau 57 : Résultat des path coefficients du modèle structurel par la méthode du Bootstrap	266
Tableau 58 : Résultats des effets de médiation par la méthode du bootstrap	271
Tableau 59 : Résultats des effets de modération par la méthode du bootstrap	272
Tableau 60 : Coefficients de détermination (R^2) et R^2 ajusté associés aux variables dépendantes du modèle	273
Tableau 61 : Évaluation des effets de taille (f^2)	275
Tableau 62 : Valeurs des Q^2 de Stone-Geisser	276
Tableau 63 : Évaluation des quasi-effets de taille (q^2)	278
Tableau 64 : Résumé des critères suivi pour l'évaluation de la qualité du modèle structurel	280
Tableau 65 : Résultats des équations structurelles du modèle global et validation des hypothèses	282
Tableau 66 : Synthèse des relations dans le modèle global et les sous-modèles	283
Tableau 67 : Motivations de la logique entrepreneuriale durable et les dimensions de la RSE.....	291
Tableau 68 : Synthèse des résultats et contributions associées	316
Tableau 69 : Synthèse des contributions théoriques de la recherche	326
Tableau 70 : Synthèse des contributions méthodologiques de la recherche	326
Tableau 71 : Synthèse des préconisations managériales	327
Tableau 72 : Synthèse des limites méthodologiques et leur perspective	332

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Étapes et structure de la recherche.....	13
Figure 2 : Éléments fondamentaux des logiques entrepreneuriale et managériale	34
Figure 3 : Articulation des concepts gravitant autour de la RSE	56
Figure 4 : Éléments fondamentaux des logiques entrepreneuriale et managériale durables....	77
Figure 5 : Imbrication des concepts et des résultats des développements	78
Figure 6 : La logique entrepreneuriale durable comme expression de la RSE en PME	94
Figure 7 : Présentation de l’approche choisie de la logique d’action.....	101
Figure 8 : Illustration des composants de la logique entrepreneuriale durable	106
Figure 9 : Résumé des résultats issus des études empiriques quantitatives	126
Figure 10 : Influence de l’orientation entrepreneuriale sur le niveau d’engagement de pratiques durables.....	132
Figure 11 : Influence de l’orientation entrepreneuriale sur la logique entrepreneuriale durable.....	134
Figure 12 : Influence de la logique entrepreneuriale durable sur le niveau d’engagement de pratiques durables.....	135
Figure 13 : Médiation de la relation entre l’orientation entrepreneuriale et le niveau d’engagement de pratiques durables par la logique entrepreneuriale durable	137
Figure 14 : Modélisation des hypothèses des liens entre orientation entrepreneuriale, logique entrepreneuriale durable et le niveau d’engagement de pratiques durables.....	138
Figure 15 : Influence du niveau d’engagement de pratiques durables sur la performance de l’organisation.....	140
Figure 16 : Médiation de la relation entre l’orientation entrepreneuriale et la performance par le niveau d’engagement de pratiques durables.....	142
Figure 17 : Modélisation des hypothèses des liens entre l’orientation entrepreneuriale, le niveau d’engagement de pratiques durables et la performance.....	143
Figure 18 : Influence de la proactivité envers les attentes des parties prenantes sur la relation entre le niveau d’engagement de pratiques durables sur la performance de l’organisation...	146
Figure 19 : Modèle conceptuel.....	149
Figure 20 : Approche inductive, abductive et déductive.....	162
Figure 21 : Articulation des choix épistémologiques et méthodologiques	165
Figure 22 : Catégories de codage pour l’analyse thématique des données sous Nvivo	169
Figure 23 : Processus de mise en place des pratiques durables dans l’organisation	172

Figure 24 : Échantillon, méthode et résultats de l'étude qualitative exploratoire.....	175
Figure 25 : Résumé des choix épistémologiques, méthodologique et des résultats de l'étude qualitative	177
Figure 26 : Mise en place des pratiques durables en PME.....	193
Figure 27 : Moyennes et intervalles de confiance des pratiques durables	194
Figure 28 : Effets des caractéristiques de la PME sur la mise en place de pratiques durables	195
Figure 29 : Motivations entrepreneuriales à la mise en place de pratiques durables	199
Figure 30 : Moyennes et intervalles de confiance des logiques entrepreneuriales durables ..	200
Figure 31 : Effets des caractéristiques de la PME sur l'adoption d'une logique entrepreneuriale durable	201
Figure 32 : Performances perçues par les PME	205
Figure 33 : Proactivités envers les attentes des parties prenantes	206
Figure 34 : Illustration des modélisations de second ordre (de type Formatif-Formatif)	213
Figure 35 : Modélisation de l'orientation entrepreneuriale.....	214
Figure 36 : Exemple de la modélisation de la logique entrepreneuriale environnementale...	216
Figure 37 : Exemple de la modélisation des pratiques environnementales.....	220
Figure 38 : Modélisation de la performance	222
Figure 39 : Étapes de construction d'un modèle d'équations structurelles.....	237
Figure 40 : Modèle de mesure et modèle structurel	239
Figure 41 : Exemple de modélisation sous SmartPLS 3	240
Figure 42 : Méthodologie des équations structurelles par l'approche PLS.....	242
Figure 43 : Représentation graphique du modèle PLS estimé avec SmartPLS v.3.....	261
Figure 44 : Étapes d'évaluation d'un modèle structurel (Hair, Hult, et al., 2017).....	262
Figure 45 : Représentation d'une médiation	269
Figure 46 : Établissement et classification d'une médiation adapté de Zhao et al. (2010)....	269
Figure 47 : Représentation d'une modération	271
Figure 48 : Modélisation d'une modération via la méthode product indicator	272
Figure 49 : Coefficient des relations du modèle global	286
Figure 50 : Modélisation synthétique des résultats	287
Figure 51 : Synthèse des domaines de contributions	314
Figure 52 : Influence des logiques d'action durables sur la mise en place de pratiques durables et leur influence sur la performance	329

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Synthèse des études empiriques sur la démarche entrepreneuriale pour l'intégration de la RSE dans la PME.....	379
Annexe 2 : Synthèse des études empiriques sur le lien entre pratiques durables et performances de la PME	384
Annexe 3 : Guide d'entretiens.....	388
Annexe 4 : Questionnaire d'enquête	390
Annexe 5 : Répartition des entreprises selon la section NAF	400
Annexe 6 : Comparaisons de moyennes des niveaux de connaissance / application / sensibilisation de la RSE et les caractéristiques de la PME.....	401
Annexe 7 : Résultats du test-t pour les comparaisons de moyennes des pratiques de RSE...	405
Annexe 8 : Comparaisons de moyennes des pratiques durables et les caractéristiques de la PME.....	406
Annexe 9 : Tableaux des fréquences des pratiques durables	411
Annexe 10 : Tableaux des fréquences des logiques entrepreneuriales durables	414
Annexe 11 : Résultats du test-t pour les comparaisons de moyennes des logiques entrepreneuriales durables.....	416
Annexe 12 : Comparaisons de moyennes des logiques entrepreneuriales durables et les caractéristiques de la PME	417
Annexe 13 : Comparaisons de moyennes des logiques entrepreneuriales durables et les niveaux de connaissance / application / sensibilisation	421
Annexe 14 : Détail des variables au vue des critères pour les spécifications formatives adaptés de Jarvis et al. (2003)	427
Annexe 15 : Représentation graphique des modèles par dimension estimé avec SmartPLS v.3	428
Annexe 16 : Tableau des résultats du modèle global et des sous-modèles avec leurs variantes autour de la performance.....	430

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	VII
SOMMAIRE	XI
LISTE DES ABREVIATIONS	XIII
INTRODUCTION GENERALE DE LA RECHERCHE.....	1
<hr/>	
PREMIERE PARTIE FONDEMENTS THEORIQUES AUTOUR DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE EN PME	15
<hr/>	
CHAPITRE 1 DU DEBAT SUR LES LOGIQUES ENTREPRENEURIALE ET MANAGERIALE A LA NOTION DE DURABILITE	19
Section 1 L’entrepreneuriat et le management en débat sur les logiques d’action	21
1. L’entrepreneuriat et le management : un débat de définition	22
1.1. Des définitions complémentaires et opposées	22
1.1.1. L’entrepreneuriat.....	23
1.1.2. Le management	25
1.2. Les modèles de référence.....	27
1.2.1. L’orientation entrepreneuriale.....	27
1.2.2. Modèle d’opposition des logiques entrepreneuriales et managériales	30
2. La saisie d’opportunités face à la gestion des ressources	34
2.1. La saisie d’opportunités	35
2.2. La gestion des ressources.....	36
2.3. Les objectifs communs	38
2.3.1. La création de valeur.....	38
2.3.2. L’avantage compétitif	39
2.3.3. La performance	40
Conclusion de la section 1.....	43
Section 2 Le développement durable comme nouveau cadre d’analyse de ces logiques d’action	45
1. Le développement durable et la RSE	46
1.1. Le niveau macroéconomique : le développement durable	46
1.2. Le niveau microéconomique : la RSE	47
1.3. Les fondements théoriques de la recherche en RSE	49
1.3.1. Les théories liées aux moteurs externes de la RSE	50
1.3.2. Les théories liées aux moteurs internes de la RSE	53
2. Les logiques d’action de la RSE.....	56
2.1. Le management responsable	57

2.1.1.	L'avantage compétitif de la RSE	58
2.1.2.	La réaction aux pressions des parties prenantes	59
2.1.3.	La gestion raisonnée des ressources	61
2.2.	L'entrepreneuriat durable	62
2.2.1.	La saisie d'opportunités durables	64
2.2.2.	La création de valeur sociale	66
2.2.3.	L'innovation durable	67
2.3.	Une nouvelle proposition de modélisation.....	68
	Conclusion de la section 2.....	78
	CONCLUSION DU CHAPITRE 1	80
	CHAPITRE 2 LOGIQUES D'ACTION DURABLES ET PME	83
	Section 1 L'entrepreneuriat au cœur de l'intégration du développement durable en PME	85
1.	L'entrepreneuriat comme voie privilégiée dans l'intégration de la RSE dans la PME	86
1.1.	PME vs grandes entreprises en RSE	86
1.2.	La logique entrepreneuriale durable comme vecteur d'influence dans l'adoption de pratiques	89
1.3.	Salariés et dirigeants : une entente essentielle pour l'opérationnalisation de la logique d'action durable dans la PME.....	91
2.	Les logiques d'action en PME.....	94
2.1.	Présentation des logiques d'action.....	95
2.1.1.	Les différentes approches.....	95
2.1.2.	Focus sur l'approche sociologique.....	96
2.2.	Les objectifs comme motivation de la PME	98
2.2.1.	La motivation entrepreneuriale	99
2.2.2.	L'établissement des objectifs	100
3.	Les composantes de la logique entrepreneuriale durable	101
3.1.	La saisie d'opportunités durables en PME.....	102
3.2.	La création de valeur durable en PME.....	103
3.3.	L'innovation durable en PME.....	103
	Conclusion de la section 1.....	106
	Section 2 Études empiriques sur l'intégration de la RSE en PME	109
1.	Les travaux sur la démarche entrepreneuriale pour intégrer la RSE dans la PME	110
1.1.	L'orientation entrepreneuriale comme interprétation de l'entrepreneuriat	111
1.2.	L'attitude entrepreneuriale comme première interprétation de la logique entrepreneuriale durable	116
2.	Développement durable et performance un consensus difficile	120
2.1.	Les pratiques environnementales	121
2.2.	Les pratiques sociales	122
2.3.	Les pratiques sociétales	123
2.4.	Les pratiques commerciales	123

Conclusion de la section 2.....	126
Section 3 Liens entre l'intégration de la RSE, la performance et la proactivité envers les attentes des parties prenantes.....	129
1. L'orientation entrepreneuriale, logique entrepreneuriale durable et niveau d'engagement de pratiques durables.....	130
1.1. L'orientation entrepreneuriale et la mise en place de pratiques durables	130
1.2. L'orientation entrepreneuriale et la logique entrepreneuriale durable	132
1.3. La logique entrepreneuriale durable et le niveau d'engagement de pratiques durables	134
1.4. La médiation par la logique entrepreneuriale durable sur le lien entre l'orientation durable et le niveau d'engagement de pratiques durables	136
2. L'orientation entrepreneuriale, le niveau d'engagement de pratiques durables et la performance	138
2.1. Les pratiques durables et la performance.....	138
2.2. La médiation par les pratiques durables sur le lien entre l'orientation entrepreneuriale et la performance.....	140
3. La proactivité envers les attentes des parties prenantes, le niveau d'engagement de pratiques durables sur la performance	143
3.1. La proactivité au cœur de la réussite des pratiques durables	143
3.2. La proactivité envers les attentes des parties prenantes comme modérateur de la relation entre mise en place de pratiques et performance	144
Conclusion de la section 3.....	147
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	150

SECONDE PARTIE INFLUENCE DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE DURABLE SUR L'INTEGRATION DE LA RSE DANS LA PME

CHAPITRE 3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE, ANALYSES PRELIMINAIRES ET MESURE DES VARIABLES.....

Section 1 Présentation de la démarche méthodologique.....	159
1. Positionnement épistémologique et cadrage de la méthodologie	160
1.1. Le positionnement épistémologique	160
1.2. Le cadrage méthodologique	161
2. Présentation de l'étude qualitative exploratoire	165
2.1. Présentation des sujets interrogés	166
2.2. Méthodologie d'analyse qualitative	167
2.3. Analyse thématique : la validation du modèle et la construction de l'indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable	169
Conclusion de la section 1.....	176
Section 2 Collecte des données et analyses descriptives de l'échantillon.....	179
1. Élaboration et administration du questionnaire d'enquête	180

1.1.	Construction et administration du questionnaire	180
1.2.	Méthode d'échantillonnage et échantillon récolté	182
1.3.	Qualité des données	184
2.	Caractéristiques des PME et représentativité de l'échantillon	186
2.1.	Profil des entreprises de l'échantillon.....	186
2.2.	Représentativité de l'échantillon à l'échelle de la France.....	188
3.	La RSE en PME	190
3.1.	Connaissance, application et sensibilisation à la RSE	190
3.2.	Niveau d'engagement de pratiques durables	191
3.3.	Entrepreneuriat durable en PME.....	197
3.3.1.	Orientation entrepreneuriale.....	197
3.3.2.	Logique entrepreneuriale durable.....	197
3.4.	Performance de la PME	204
3.5.	Proactivité envers les attentes des parties prenantes	205
	Conclusion de la section 2.....	208
	Section 3 Présentation et validation des outils de mesure du modèle conceptuel.....	211
1.	Présentation et spécification des échelles sélectionnées.....	212
1.1.	L'orientation entrepreneuriale	213
1.2.	La logiques entrepreneuriales durables.....	215
1.3.	Le niveau d'engagement de pratiques durables	218
1.4.	La proactivité envers les attentes des parties prenantes	220
1.5.	La performances de l'entreprise.....	221
2.	Vérification de la validité et de la fiabilité des échelles : Analyses Factorielles Exploratoires... 223	
2.1.	Analyse de pré-factorisation	224
2.2.	Validité et fiabilité des données	227
2.2.1.	L'orientation entrepreneuriale.....	228
2.2.2.	La logique entrepreneuriale durable.....	230
2.2.3.	Les pratiques durables.....	231
2.2.4.	La performance	232
3.	Méthodologie de l'analyse confirmatoire avec l'approche PLS.....	234
3.1.	Équations structurelles et méthode des moindres carrés partiels	234
3.1.1.	Présentation des équations structurelles	234
3.1.2.	Choix de l'analyse des moindres carrés partiels (PLS-SEM).....	235
3.2.	Méthodologie d'analyse des PLS-SEM.....	237
3.2.1.	Méthodologie d'analyse des équations structurelles	237
3.2.2.	Méthodologie d'évaluation de la qualité du modèle PLS.....	239
	Conclusion de la section 3.....	243
	CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	245

CHAPITRE 4 RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION	247
Section 1 Analyse du modèle conceptuel « Intégration de la RSE, Performance et Proactivité envers les attentes des parties prenantes ».....	249
1. Validation confirmatoire du modèle de mesure	250
1.1. Validation du modèle de mesure des construits réflexifs de premier ordre	250
1.1.1. Validité convergente	251
1.1.2. Fiabilité	252
1.2. Validation du modèle de mesure des construits formatifs de second ordre	253
1.2.1. Poids factoriels.....	254
1.2.2. Multicolinéarité.....	254
1.3. Validité discriminante.....	255
2. Évaluation de la qualité du modèle structurel	262
2.1. Multicolinéarité des variables indépendantes	262
2.2. Signification et pertinence des relations du modèle structurel.....	264
2.2.1. Relations directes	264
2.2.2. Médiation	268
2.2.3. Modération.....	271
2.3. Coefficient de détermination (R^2).....	273
2.4. Les effets de taille (f^2).....	274
2.5. Pertinence prédictive du modèle.....	276
2.6. Analyse des résidus.....	279
3. Bilan des hypothèses et approfondissements.....	280
Conclusion de la section 1.....	287
Section 2 Discussion générale des résultats et apports : la logique entrepreneuriale durable comme voie d'intégration de la RSE en PME.....	289
1. Discussion générale des résultats	290
1.1. La dominance de la logique entrepreneuriale durable pour la PME	290
1.1.1. L'orientation entrepreneuriale comme moteur déterminant de la logique entrepreneuriale durable	290
1.1.2. La logique entrepreneuriale durable et le niveau d'engagement de pratiques durables	294
1.1.3. La logique entrepreneuriale durable : vecteur d'intégration de la RSE en PME.....	295
1.2. L'intégration de la RSE et performance	296
1.2.1. Les pratiques durables et performances de la PME.....	297
1.2.2. Les pratiques durables comme élément de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de la PME.....	299
1.3. Les parties prenantes au cœur des réflexions.....	301
2. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales	304
2.1. Les contributions théoriques	304
2.1.1. Contributions théoriques au champ de l'entrepreneuriat durable.....	304

2.1.2. Contributions théoriques sur la RSE en PME	306
2.1.3. Contributions théoriques à la Resource Based View et à la théorie des parties prenantes 307	
2.2. Les contributions méthodologiques	308
2.2.1. Contributions de l'indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable	308
2.2.2. Contributions méthodologiques du modèle conceptuel	309
2.3. Les contributions managériales.....	309
2.3.1. Contributions managériales pour les pouvoirs publics et le cadre institutionnel	310
2.3.2. Contributions managériales pour les managers et dirigeants de PME	311
Conclusion de la section 2.....	315
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	317
CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE	321
BIBLIOGRAPHIE	335
ANNEXES.....	379
TABLE DES TABLEAUX	437
TABLE DES FIGURES.....	441
TABLE DES ANNEXES	443
TABLE DES MATIERES	445

TITRE : Logique d'action durable et intégration de la RSE en PME

RÉSUMÉ : Ce travail s'intéresse aux logiques d'action permettant l'intégration de la RSE dans la PME. La société actuelle est en pleine évolution avec la montée des inégalités sociales et la nécessité grandissante de réduire les influences négatives des activités humaines sur l'environnement naturel. Au cœur de ces problématiques de société se trouvent les entreprises qui sont de plus en plus contraintes à intégrer les enjeux du développement durable dans leur fonctionnement (RSE). Les PME représentant une part conséquente du tissu économique il est essentiel qu'elles s'approprient la RSE et l'incorporent à leur fonctionnement. Cependant, les PME sont des entreprises au fonctionnement particulier, notamment car elles sont limitées dans leurs ressources et ont une proximité forte avec leurs parties prenantes qu'elles doivent entretenir. En revanche, au même titre que les grandes entreprises, elles souhaitent améliorer leur performance au travers de leurs choix stratégiques. Ainsi nous nous interrogeons sur les modes d'intégration de la RSE par les PME à travers la mise en place de pratiques durables, ainsi que sur la performance induite. La littérature fait état de deux logiques d'action permettant d'intégrer la RSE dans les entreprises : la logique entrepreneuriale durable et la logique managériale durable. La recherche en PME présente la logique entrepreneuriale durable comme une voie privilégiée pour la prise en compte de ces enjeux. À l'issue de ces premiers éléments, nous élaborons un modèle conceptuel permettant d'évaluer l'importance de la démarche entrepreneuriale et de la logique entrepreneuriale durable dans la mise en place de pratiques durables dans la PME. Ce modèle vise également à éclairer le rôle des parties prenantes dans la démarche RSE de la PME et les répercussions sur la performance. Avant de tester ce modèle, nous développons, à partir d'une étude qualitative exploratoire et de la littérature, un indicateur de mesure de la logique entrepreneuriale durable. Le modèle conceptuel est testé ensuite par la méthode des équations structurelles sur un échantillon de 402 PME françaises. Ces données ont été récoltées par questionnaire d'enquête. Nous mettons ainsi en évidence l'importance de la logique entrepreneuriale durable dans l'intégration de la RSE dans la PME, dans une recherche de saisie d'opportunités, d'innovation ou de création de valeur économique et sociale. En revanche, l'étude de montre ni d'effets positifs des pratiques de RSE sur la performance, ni l'influence des parties prenantes sur cette relation.

MOTS-CLÉS : RSE, Développement durable, PME Entrepreneuriat, Performance, Management stratégique

TITLE : Sustainable logic of action and implementation of CSR in SME

ABSTRACT : This work deals with the logic of action enabling Corporate Social Responsibility (CSR) to integrate the SMEs. Today's society is evolving because of increasing social inequalities and the growing need for the reduction of negative influences of human activity on natural environment. At the heart of these social problems, there are the corporations, which are more and more obliged to integrate sustainable development matters in the way they operate. Since the SMEs represent a consequent part of the economic fabric, it is essential for them to appropriate CSR and assimilate it in their operating methods. However, SMEs operate in a particular way, notably because they are limited in terms of resource and because they have a strong proximity with their stakeholders, which they have to sustain. Nonetheless, just like big corporations, they want to improve performance through strategic choices. In that respect, we question ourselves on how CSR is integrated in SMEs through the implementation of sustainable practices as well as the induced performance. Literature gives two logic of action enabling the integration of CSR in corporations: sustainable entrepreneurial logic and sustainable managerial logic. Research in SMEs presents the sustainable entrepreneurial logic as a preferred method for the inclusion of these matters. Starting from these first elements, we elaborate a conceptual model that allows us to evaluate the importance of entrepreneurial initiative and sustainable entrepreneurial logic in the implementation of sustainable activity in the SME. This model also aims at clarifying the stakeholders' role in the CSR procedure in SMEs as well as the impact on performance. Before we test this model, starting from an exploratory qualitative study and literature, we develop a measurement indicator of sustainable entrepreneurial logic. The conceptual model is then tested through the structural equation on a sample of 402 French SMEs. This data was gathered thanks to a questionnaire survey. We then highlight the importance of sustainable entrepreneurial logic in the implementation of CSR in SMEs, as a way of seizing opportunities, innovating or creating social and economic value. However, the study doesn't show any of the positive effects that CSR has on performance, nor the influence of stakeholders on this relation.

KEY-WORDS : CSR, Sustainable development, SME, Entrepreneurship, Performance, Strategic management.