



Adoption des pratiques commerciales durables par les PME : barrières et facilitateurs

Article complet

Celestin ELOCK SON, IUT Moselle Est (France)

Georges WALY BIDI, IUT Moselle Est (France)

Résumé

Cette communication a pour objectif d'identifier puis analyser les facteurs (internes ou externes, technologiques ou humains) susceptibles d'influer l'adoption des pratiques commerciales durables au sein des supply chain (SC) des PME. Elle se base sur une analyse quantitative des opinions des acteurs SC des PME françaises. A travers la théorie des parties prenantes et la théorie du comportement planifié et entrepreneurial, elle mettra en exergue les meilleures pratiques qui permettent aux managers de faire face aux pressions externes (cadre normatif, loi et règlements) tout en développant leurs marchés. De même, la théorie des ressources permettra d'identifier, pour les entités aux moyens limités, les ressources susceptibles de favoriser les pratiques durables réelles dépourvues des intentions de « greenwashing ».

Mots-clés : PME, Pratiques commerciales durables, Barrières, Facilitateurs, RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

1. INTRODUCTION

« Répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins »¹. Le rapport de Brundtland de 1987 met en avant la nécessité de protéger l'environnement dans lequel on vit et de réduire les inégalités afin de renouer proprement avec une croissance « durable ». A l'ère du développement des énergies renouvelables, la croissance « verte », avec l'innovation comme moteur, est recherchée par les organisations désireuses de gérer au mieux les ressources de la planète.

« Développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable »² (Sommet de Rio, 1992), le développement durable consiste en la recherche d'une performance globale sur le long terme. Les entreprises et plus généralement les organisations, ont l'obligation de se préoccuper des conséquences de leurs activités sur la Société (Méreux et Feige, 2015). En effet, l'amélioration de la qualité des relations avec les parties prenantes doit être une priorité. D'ailleurs l'intégration du développement durable aux approches de la RSE est nécessaire (Goujon Belghit, 2023).

La RSE est la « responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »³ (Commission Européenne, 2011). La responsabilité des entreprises porte sur l'économique, l'environnemental, le social, le sociétal et la gouvernance. De l'intégration volontaire à l'obligation de se préoccuper de tout et de tous, la RSE est devenue un enjeu important et stratégique pour les entreprises. La mise en place d'une stratégie RSE est source de changements organisationnels d'autant plus que la démarche impactera les produits, le management, la culture d'entreprise et le pilotage de l'organisation. Plus élaborée et mieux structurée dans les grandes entreprises compte tenu de moyens plus importants, la RSE devient aussi l'affaire des PME. On note d'ailleurs l'accroissement de travaux sur les PME (Makhlouf et al., 2021). Aussi, les démarches RSE dans les PME sont le fait des dirigeants (Wolff et Bosia, 2014). Seulement, des contraintes sont à lever pour développer des pratiques socialement responsables au niveau des PME (Paradas et al., 2017). Les pratiques commerciales durables sont nombreuses au sein des PME (Gagné et al., 2022). Elles peuvent être définies comme des pratiques qui tendent à améliorer les conditions de travail, les modes de production, les choix

¹<https://www.un.org/fr/impact-universitaire/durabilit%C3%A9>

²<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644>

³http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-491_fr.htm

de fournisseurs (Ali et al., 2021), mais également qui orientent la stratégie marketing et les modes de consommation des énergies (Cerchione et al., 2018).

Le thème de la RSE en PME nous invite in fine à s'interroger sur les éléments qui favorisent ou non son adoption. Ainsi, cette communication répondra à la question suivante :quelles peuvent les barrières et les facilitateurs de l'adoption de pratiques commerciales durables au sein des PME ? L'objectif de la communication est donc d'identifier puis analyser les facteurs (internes ou externes, technologiques ou humains) susceptibles d'influer l'adoption des pratiques commerciales durables au sein des PME.

Malgré le développement de recherches sur la RSE dans les PME, notre proposition porte sur un effectif large et a un apport académique quant à la thématique de la RSE en PME. Sur le plan managérial, nos travaux visent à porter une attention particulière sur la nécessité pour les PME de s'engager dans la RSE et sur l'élaboration de dispositifs incitatifs quant au développement de pratiques RSE dans les PME.

Notre travail consiste à faire une étude empirique sur l'adoption des pratiques commerciales durables au sein des PME. Notre papier sera structuré comme suit : dans une première partie, nous proposons une revue de littérature portant sur l'implantation de la RSE dans les PME et élaborons nos hypothèses de recherche (1). Dans une deuxième partie, nous exposons le design de notre recherche (2). La troisième et dernière partie est consacrée à la présentation des résultats et des implications managériales (3).

2. REVUE DE LA LITTERATURE

Les PME se caractérisent aujourd'hui par l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales, où elles doivent faire face aux exigences sociales et environnementales de leurs clients multinationaux (Fetter, 2019). Elles sont le moteur de la croissance économique, mais sont responsables d'une part importante des émissions provenant des activités de la supply chain (SC) (Lewis et al., 2015). Pourtant, elles semblent être à la traîne par rapport aux grandes entreprises dans l'adoption de pratiques vertes (Silva et al., 2021 ; Roxas, 2021).

Les raisons de cet état sont multiples. Dans les SC des PME, le manque de ressources humaines et financières à consacrer aux activités durables, telles que le développement et la certification des fournisseurs (Pinto, 2020) ; les difficultés à percevoir les avantages économiques induits par les pratiques durables (Brammer et al., 2012) ; leur faible pouvoir de

négociation face à leurs fournisseurs (Zhu et al., 2008) constituent les principaux freins à l'adoption de la RSE (Silva et al., 2021).

Merlet et Pénard (2022) constatent que malgré le nombre important de petites entreprises, peu d'entre elles adoptent des pratiques RSE soit par manque de connaissances, de moyens financiers, ou par absence d'obligation légale, alors que grâce à leurs tailles, elles seraient à même d'entreprendre des pratiques durables. Les auteurs relèvent aussi le manque de digitalisation de cette catégorie d'entreprises. Leurs pratiques traditionnelles de gestion voire de production ne sont pas adéquates avec les enjeux RSE et représentent donc un frein, ce qui soulève la réflexion de la compatibilité de ces processus avec une démarche durable. Pourtant la transformation digitale des entreprises est dite « facilitateur » de pratiques durables car elle apporte des avantages mais aussi de nouveaux défis liés aux technologies. Par exemple, les entreprises utilisant intensivement des logiciels et outils numériques ont une probabilité plus élevée de mettre en place des plans d'économie d'énergie et d'amélioration des conditions de travail et des actions de management, de la qualité, mais aussi l'acquisition de nouvelles compétences dans l'entreprise. Ces actions pourraient même mener à la réalisation d'offres avec des labels écologiques ou des certifications, et donc résultat de pratiques durables, ce qui veut dire que l'acquisition de nouvelles technologies conduit vers le durable.

Pour Lathabhavan (2022), d'autres barrières sont les difficultés dues aux politiques parfois ambiguës des différents gouvernements, une population peu investie en matière de progrès dans le secteur durable, ce qui induit un comportement des entreprises peu orienté vers l'innovation durable et les pratiques RSE. Cette situation justifie l'idée que malgré la bonne volonté de certaines entreprises, ces dernières restent otages de cet environnement ou bien ne font que se conformer à celui-ci.

Pour d'autres auteurs comme Gagné et al. (2022), les PME sont bien engagées dans ce sens et mettent en place de nombreuses pratiques RSE. Pour ces derniers, contrairement aux grandes entreprises, « *ce sont les motivations internes, plutôt que les pressions externes, qui sont le principal déterminant de la mise en place de pratiques durables par les PME* ». Pourtant, la RSE aurait également des influences politiques (Dhaouadi, 2021).

Le concept de DD/RSE englobe un ensemble de pratiques et de politiques visant à promouvoir une gestion responsable des ressources naturelles, à encourager une interaction positive avec les communautés locales, à garantir des conditions de travail équitables pour les employés, à minimiser les impacts négatifs sur l'environnement, à satisfaire les besoins de la

société, créer de la richesse et améliorer les conditions de vie matérielles (Hoang et al., 2023). Seulement, la RSE va au-delà du simple respect des lois. Elle englobe les aspects sociaux, environnementaux et des relations avec les parties prenantes (Chanson et Tite, 2018). Ces auteurs concluent que cette responsabilité s'étend à toute la SC, où les actions d'une entreprise peuvent avoir un impact sur celles des autres membres de la chaîne. Le développement durable (DD) quant à lui suscite de nombreuses discussions académiques car c'est un sujet complexe et multidimensionnel (Laré et al., 2023). Son implémentation réussie est susceptible de servir de vecteur de la capacité dynamique d'innovation au sein des PME (Berger-Douce, 2011). Il existe une réelle difficulté à distinguer la DD de la RSE. Pour cette communication, nous admettons avec Labelle et St-Pierre (2015) que c'est à travers le concept de responsabilité sociale (RSE) que se propagent les idées du DD dans les organisations à but lucratif. Et abordons les deux concepts conjointement dans la suite de l'article.

La notion de RSE/DD est abordée sous plusieurs angles dans la littérature. Caldera et al. (2019) examinent l'adoption croissante de pratiques commerciales durables par les PME en mettant en avant la théorie de la "pensée allégée". Leur étude identifie quatre facteurs clés et six obstacles liés à la durabilité, soulignant l'influence des moteurs normatifs, coercitifs et mimétiques dans la légitimation de la transition vers des pratiques durables. Ferauge (2018) quant à lui explore les motivations des dirigeants de PME à adopter des pratiques durables, à travers la théorie du comportement planifié et entrepreneurial. Pour cet auteur, le caractère volontaire de la démarche RSE trouve généralement sa source dans les PME, notamment dans les convictions personnelles des dirigeants (Jansson et al., 2017).

En effet, rares sont les pays qui imposent les pratiques RSE/DD aux PME ce qui leur laisse la latitude de les adopter ou pas. La plupart de temps, cette décision repose sur le dirigeant qui a la vision globale de la structure. Ainsi, de par la nature spécifique des PME, leurs dirigeants possèdent le potentiel d'influencer significativement les stratégies et la culture de l'entreprise. Dans ce cadre, la RSE ne saurait servir uniquement les objectifs de communication externes de l'entreprise (Essid et Berland, 2010) mais constitue un pilier de la stratégie de l'entreprise. Martinez (2020) met en lumière la place des managers dans la stratégie RSE des entreprises et encourage ces derniers à un plus grand engagement ainsi qu'à une plus grande productivité pour affronter les défis et les barrières liés au développement durable. D'autant plus qu'il y a une corrélation entre la gouvernance et l'implication RSE des entreprises (Brédart et al., 2019). Pour ces auteurs, lorsqu'un top management ou des actionnaires sont plus orientés vers le résultat et la réalisation de profit, il est fort probable que cela ne mène à aucune ou peu

d'actions pour des objectifs de durabilité. Pourtant, lorsque celui-ci est plus à l'écoute des parties prenantes avec une vision orientée vers le durable, il aura un impact sur l'entreprise, via un effet d'apprentissage collectif. Il devient ainsi facilitateur de la démarche durable.

Sloan (2009) met en évidence deux modèles d'engagement des dirigeants envers les parties prenantes en matière de développement durable et de responsabilité sociale : le modèle axé sur la surveillance et le modèle axé sur la collaboration. Le modèle axé sur la surveillance repose sur la perception des parties prenantes comme des sources de risques pour l'entreprise. Les activités d'engagement consistent principalement en des activités d'observation et de communication visant à surveiller les parties prenantes et à gérer les risques potentiels. Le modèle axé sur la collaboration considère les parties prenantes comme une source d'opportunités d'affaires pour l'entreprise. Les pratiques d'engagement efficaces reposent sur la collaboration et le partenariat, visant à susciter l'apprentissage mutuel et la transformation de l'organisation.

La démarche RSE requiert aussi l'adhésion des salariés. L'urgence des dirigeants de petites entreprises réside plutôt dans le fait de « sauver l'essentiel et de résister face à la baisse de l'activité » (Callot, 2014). Tandis que le contexte économique et organisationnel des entreprises peut influencer le sens du travail chez les salariés (Bruyère et Lizé, 2020). Ce qui souligne l'importance de comprendre les perceptions et attitudes des salariés vis-à-vis de la RSE et de leur rôle au sein de l'entreprise pour réussir sa mise en place. Pour Sloan (2009), prendre en compte les attentes et les intérêts des parties prenantes peut accroître la responsabilité financière de l'entreprise, renforcer la confiance et augmenter sa crédibilité. C'est en intéressant l'ensemble des parties prenantes du bien-fondé de la RSE/DD que l'entreprise peut accéder aux multiples avantages qu'elles offrent.

Fetter (2019) admet que rendre vertes les SC offre des opportunités aux PME sur leurs marchés nationaux et internationaux. Dans ce sens, les PME jouent un rôle essentiel dans la promotion du progrès environnemental et social, bien que leur taille puisse sembler modeste (Forget, 2011). Les enjeux environnementaux mondiaux, accentués par le changement climatique, rendent impératif pour toutes les entreprises, indépendamment de leur taille, l'engagement dans des actions durables. Cependant, ces types d'entreprises se distinguent par des pratiques de RSE différentes. De par leur taille, elles sont flexibles, réactives ; leur système de gestion est souvent moins formalisé et plus personnalisé, et leurs stratégies intuitives et

informelles (Russo et Tencati, 2009 ; Oueghlissi, 2013), ce qui leur permet de préserver l'environnement, mais aussi de concurrencer les géants de leur secteur (Gagné et al., 2022).

En somme, la RSE peut être intégrée de diverses manières au sein d'une entreprise (Bataillard, 2020). Soit en la plaçant au cœur de son activité où elle devient un élément central et institutionnalisé de l'entreprise, soit en l'associant de manière parallèle à l'activité principale, voire dans une démarche de faire ombrelle pour bénéficier d'une meilleure image (Zhou, 2023). De plus, bien que la RSE puisse être adoptée de différentes manières en entreprise, son importance et ses objectifs varient selon la taille de celle-ci. Qu'il s'agisse d'une petite, d'une moyenne entreprise ou d'une multinationale, chacune a ses propres attentes et procédés (Bon et al., 2013). De ce qui précède, la RSE a rapidement gagné en importance au sein des sociétés, influençant leurs décisions managériales, financières et opérationnelles. Elle gagne également en importance notamment grâce à l'élaboration de normes (Edwards et al., 2022), tout comme la prise de conscience écologique et la responsabilité des consommateurs dans leurs habitudes de consommation. Malgré cela, il existe toujours des facteurs qui entravent son adoption.

3. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Les pratiques commerciales durables sont nombreuses au sein des PME (Gagné et al., 2022). Elles peuvent être définies comme des pratiques qui tendent à améliorer les conditions de travail, les modes de production, les choix de fournisseurs, mais également qui orientent la stratégie marketing et les modes de consommation des énergies. Dans le cadre de cette recherche, nous avons considérés vingt-deux indicateurs susceptibles de rendre compte de l'éventail de ces pratiques.

Les PME sont souvent confrontées à des contraintes budgétaires qui rendent les investissements initiaux dans les technologies durables, les processus et les matériaux coûteux et dissuasifs. De plus, la perception d'un retour sur investissement incertain à long terme de ces pratiques durables peut décourager les entreprises axées sur les bénéfices à court terme. Souvent, il existe un manque de reconnaissance des avantages économiques indirects associés à la durabilité (Brammer et al., 2012), tels que l'amélioration de la réputation de l'entreprise (Fahd, 2013) et la fidélisation des clients, ce qui peut mener à une sous-estimation de leur valeur réelle. Cette combinaison de facteurs suggère que les coûts initiaux et la focalisation sur les gains à court terme sont des obstacles significatifs à l'adoption de pratiques durables dans le monde des affaires. Plusieurs auteurs soulignent les contraintes budgétaires et les coûts perçus

comme étant des barrières importantes (Merlet et Pénard, 2022 ; Lacoste et Pardo, 2016). Certaines caractéristiques des PME comme le manque de temps du dirigeant, le manque de ressources financières et le manque de moyens humains (Bon et Pensel, 2015) sont identifiées comme des freins supplémentaires à l'adoption de la RSE. À cet égard, il est généralement admis que les démarches RSE au sein des PME sont peu formalisées et faiblement intégrées dans leur stratégie (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). La limitation des ressources (financières, temps, humaines) constitue donc un facteur déterminant dans l'adoption de la RSE/DD d'où H1.

Hypothèse 1 : L'absence des ressources nécessaires à la mise en place de pratiques durables freinent leur adoption par les PME.

Selon Kim et al. (2016), l'engagement des parties prenantes internes, notamment ici les employés, ou les cadres intermédiaires jouent également un rôle crucial dans la mise en œuvre de la RSE, comme le démontre Valiorgue (2016). Les auteurs estiment qu'une telle implication permettrait de créer une culture d'entreprise axée sur la durabilité conférant à l'entreprise entière un objectif commun et améliorant ainsi ses performances. De même, les clients ont de plus en plus la volonté de consommer des produits plus respectueux de l'environnement. Ainsi, ces derniers peuvent influencer les entreprises vers une pratique plus verte. Cependant, les clients ne sont pas les seuls à influencer les entreprises sur la question du développement durable. Les fournisseurs peuvent également jouer un rôle dans cette orientation (Delchet-Cochet et Loussaïef, 2017). La façon de manager ces différentes relations déterminera l'orientation de l'entreprise.

Quand une entreprise adopte une perspective de partenariat avec ses parties prenantes qui incluent les clients, les fournisseurs, les employés, les communautés locales et les investisseurs, elle est plus à même de comprendre et d'intégrer leurs préoccupations et leurs besoins en matière de durabilité dans sa stratégie d'entreprise. Cette approche favorise un environnement où les idées et les innovations en matière de durabilité peuvent être partagées et mises en œuvre de manière plus efficace. En fin de compte, cette perception des parties prenantes comme partenaires crée un écosystème propice à la durabilité, où les objectifs de l'entreprise sont alignés avec les aspirations et les valeurs environnementales et sociales de ses parties prenantes. Ce point de vue repose sur l'idée que la collaboration avec les parties prenantes permet un apprentissage mutuel et une meilleure compréhension des attentes en matière de durabilité, ce qui facilite l'adoption de telles pratiques (Sloan, 2009) et fournit une meilleure image à la structure.

Dans un contexte mondial où la sensibilisation aux questions environnementales est croissante, les consommateurs, les investisseurs et les autres parties prenantes valorisent de plus en plus les entreprises qui démontrent un engagement envers la durabilité. En adoptant des pratiques « vertes », les entreprises non seulement minimisent leur impact environnemental, mais transmettent également un message de responsabilité sociale et d'engagement vers un avenir durable. L'orientation écologique d'une entreprise et de son secteur d'activité lui confère un avantage en termes d'image et de légitimité auprès des parties prenantes (Fahd, 2013). Il s'agit principalement des modes de production moins énergivores, des modes d'acheminement post-production vert, du choix des fournisseurs locaux, du recyclage, mais également des modes de déplacement verts. En effet, les entreprises qui adoptent des actions durables pourraient en tirer des avantages sur le long terme. Bien que certains chercheurs montrent que tirer un avantage financier direct n'est pas le premier bénéfice à rechercher dans ce type d'action (Berger-Douce, 2008), les institutions peuvent en tirer un réel avantage concurrentiel. Car la société actuelle aspire à une nouvelle ère plus responsable de l'environnement. Avoir des pratiques durables serait un réel atout commercial, car les clients sont plus facilement attirés par les entreprises responsables (Allix-Desfautaux et Makany, 2015). Ces actions donnent une meilleure image de l'entreprise vis à vis des parties prenantes et de la société (Laré et al., 2023). Ce qui nous conduit à l'hypothèse suivante.

Hypothèse 2 : l'adoption des pratiques « vertes » améliorent l'image et la réputation de la PME.

Les attitudes et les valeurs des dirigeants jouent un rôle crucial dans la définition des priorités et des stratégies d'une entreprise. Lorsque les dirigeants sont personnellement investis dans les questions de durabilité, cette priorité se reflète dans les politiques et les pratiques commerciales de l'entreprise. On observe cependant un manque de sensibilisation et de formation des dirigeants de PME aux enjeux environnementaux/sociétaux. Ce qui constitue un frein majeur selon l'étude de Paradas et al. (2017). Des dirigeants sensibilisés à la durabilité sont plus susceptibles de reconnaître les avantages à long terme des pratiques durables, tant en termes de responsabilité sociale et environnementale que de viabilité économique. Ils sont également plus enclins à investir dans des innovations durables, à encourager une culture d'entreprise axée sur la durabilité et à établir des partenariats stratégiques avec d'autres organisations partageant les mêmes idées. En somme, le leadership en matière de durabilité au sein de la direction d'une entreprise est un indicateur clé de son engagement à adopter et à promouvoir ces pratiques. Le caractère volontaire de ces pratiques au sein des PME singularise le rôle du dirigeant au sein d'une organisation. D'où l'hypothèse 3.

Hypothèse 3 : L'implication du top management et du conseil d'administration favorise l'adoption des pratiques commerciales durables.

Ces hypothèses permettent d'élaborer le modèle suivant.

Modèle théorique

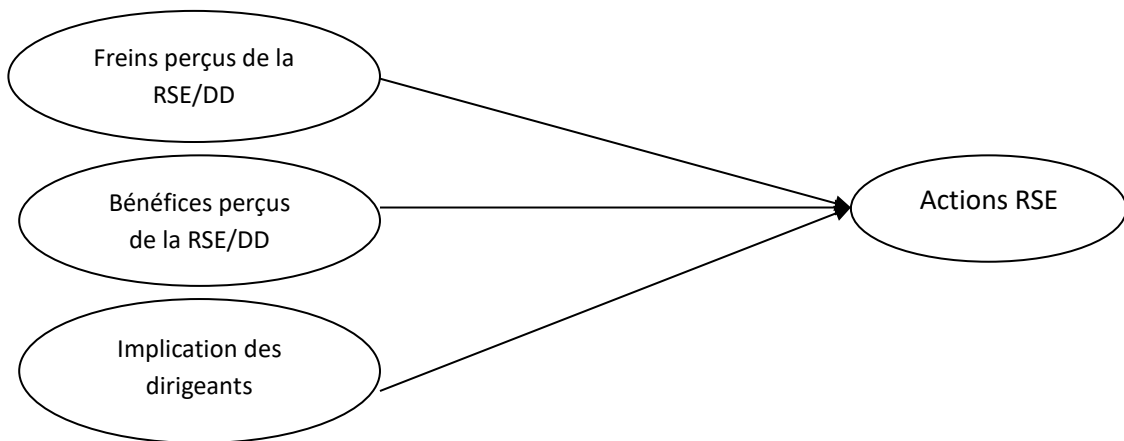


Figure 1 : modèle théorique

I. Méthodologie

Echantillonnage

Les données ont été extraites d'une base de 953 individus collectées par questionnaire par les étudiants de Master parcours Grande Ecole de ICN business School⁴. Un échantillon de 382 PME⁵ a été sélectionné pour répondre à nos questions de recherche. L'étude retient 14 des 46 variables significatives de la base.

Mesures

Les variables sur les pratiques des actions durables sont inspirées de Ali et al. (2021). Les variables captant les bénéfices de la RSE/DD sont inspirées des performances économiques et environnementales de Cerchione et al. (2018) et Abdul-Rashid et al. (2017) ou de Ali et al. (2021). Il s'agit entre autres de l'aménagement des conditions de travail, du changement de l'offre de l'entreprise, des fournisseurs ou des canaux de vente, de la formation des employés pour acquérir des nouvelles compétences DD/RSE, de la mise en place de nouvelles méthodes de production ou de nouveaux services, du changement de la stratégie ou du business model de

⁴Base de données constituée sur la supervision de Hareesh MAVOORI *PhD, MBA, Professeur Associé, Management of Supply Chains and Information Systems*

⁵D'après la définition de l'INSEE, la PME est une entreprise qui emploie moins de 250 individus.

l'entreprise, de l'encouragement des déplacements écoresponsables et du transport de marchandises/logistique vert, des choix d'investissement et de la stratégie marketing, de la réduction du gaspillage, du recyclage/réintégration des déchets dans la production, et la promotion de l'économie locale. Au total, Vingt-deux (22) indicateurs ont été intégrés dans le questionnaire.

Tandis que le choix des variables mesurant l'implication du top management est inspiré de Cerchione et al. (2018), les freins à l'implémentation de la RSE/DD sont captés à l'aide des travaux de Caldera et al. (2019).

Une analyse descriptive a été conduite pour caractériser l'échantillon. Pour tester les liens entre variables du modèle, nous avons effectué une ACP pour extraire les variables les plus significatives, puis une ACM et enfin une ANOVA à un facteur pour tester les relations entre les construits.

4. RESULTATS

Table 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Nombre de salariés	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1 à 10	144	37,7	37,7
11 à 49	114	29,8	67,5
50-249	124	32,5	100,0
Total	382	100,0	

Notre échantillon compte 382 entreprises de moins de 250 employés dont 67,5% ont moins de 50 employés.

La mise en place de nouvelles méthodes de production ou de nouveaux services et la réduction du gaspillage sont les mesures les plus utilisées par les entreprises dans le cadre de leur politique RSE. 68,18% des mesures préconisées par l'étude sont moyennement appliquées. Tandis que 22,72% des mesures sont appliquées à un niveau négligeable (créer des postes ou

comités dédiés au DD/RSE, changer les canaux de vente, encourager les déplacements eco-responsables, privilégier le transport de marchandises/logistique verte, obtenir des accréditations DD/RSE). Aucune de ces mesures n'est appliquée à grande échelle dans les PME de l'échantillon.

Le retour positif sur l'image de l'entreprise est le bénéfice le plus obtenu de l'implémentation de la RSE (plus de 71% des entreprises lui octroient les notes allant de moyen à élevé). L'augmentation des ventes/chiffre d'affaires, l'amélioration du score ESG sont les bénéfices les moins importants obtenus. Ils obtiennent un score inférieur à la moyenne (respectivement de 44,8% et 45,5% en dessous de la moyenne) où l'amélioration du score ESG obtient le bénéfice le plus bas avec 29,8% chez les PME interrogées. L'augmentation du niveau de prospects et de clients potentiels (28,3%), la différenciation par rapport aux concurrents (35,1%) sont des bénéfices moyennement obtenus par les entreprises de l'échantillon.

Table 2 : précision du modèle

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,883
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	2904,487
	Ddl	91
	Signification	0,000

Le coefficient de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) est excellent (0,883) et significatif à 0,000. Il renseigne suffisamment sur la précision de l'échantillon analysé.

La taille de l'échantillon étant égale à 382 individus, au seuil $\alpha=0,05$, la saturation sera atteinte à 0,3. En éliminant donc toutes les variables ayant les contributions factorielles inférieures à 30% et les variables ambivalentes, l'analyse restitue 4 facteurs significatifs dont les valeurs propres sont supérieures à 1. Les 4 facteurs restituent 72,335% de la variance totale. Après rotation Varimax, les composantes suivantes sont retenues. 2 des quatre facteurs sont des actions menées dans le cadre de l'implémentation de la RSE/DD.

Table 3 : Matrice des composantes après rotation Varimax

Facteurs	Variables	Contributions factorielles	KMO	Part de la variance expliquée	α
Bénéfices de la RSE/DD	Plus de prospects et de clients potentiels grâce à sa mise en œuvre Q27D	0,854	0,837	41,624	0,910
	Différenciation par rapport aux concurrents Q27E	0,816			
	Augmentation des ventes/chiffre d'affaires Q27A	0,799			

	Retour positif sur l'image de l'entreprise Q27C	0,794			
Actions RSE/DD sur les processus de production	Diminuer la consommation énergétique Q25P	0,845	0,733	14,793	0,867
	Réduction du gaspillage Q25R	0,838			
	Réduction de la pollution Q25Q	0,827			
Implication top management	PDG Q26A	0,826	0,706	9,733	0,858
	Managers/Cadres Q26B	0,821			
	Investisseurs Q26F	0,716			
Freins à l'implémentation de la RSE	La culture organisationnelle actuelle inadaptée Q28E	0,775	0,742	6,185	0,704
	Risques liés à l'implémentation RSEQ28D	0,727			
	Contraintes de temps Q28B	0,705			
	Les régulations gouvernementales en vigueur trop contraignantes Q28F	0,688			

Tous les alphas de Cronbach dépassent le seuil minimum requis de 0,70 (Nunnally, 1978) excepté les actions RSE/DD sur les RH (0,570). Son seuil KMO est à peine acceptable (0,5). Pour ces raisons, dans la suite de l'analyse, nous excluons cette composante.

Table 4 : Matrice de corrélation anti image (annexe)

Pour un ensemble cohérent de variables, la plupart des éléments hors diagonale doivent être petits. Les chiffres en gras de la diagonale de la matrice de corrélation des anti-images qui correspondent aux indices KMO individuels montrent que les indices KMO individuels sont bons.

Test des hypothèses

Les tests ont été effectués à l'aide de l'ACM dans un premier temps puis dans un second temps après regroupement des variables à l'aide de l'analyse ANOVA à un facteur.

H1. Les contraintes et l'implémentation des actions RSE/DD

Tablea 5. Test de Box de l'égalité des matrices de covariance 1

Test de Box	149,463
F	1,206
ddl1	90
ddl2	2427,570
Signification	,094

La p-value >5% on accepte l'hypothèse nulle sur l'égalité des matrices.

H1a. Risques liées à l'implémentation RSE Vs implémentation RSE

Table 6. test multivarié Q28D (annexe)

Il existe un lien significatif entre les risques perçus et l'implémentation de la RSE/DD au seuil $p < 5\%$. Il existe une association significative entre les risques perçus et les différentes actions RSE (Diminuer la consommation énergétique, réduction de la pollution, réduction du gaspillage). En construisant une nouvelle variable regroupant toutes les actions RSE, nous avons cette équation :

$$\text{ActionsRSE1} = -0.09632 * Q25P - 0.79967 * Q25Q - 0.17434 * Q25R.$$

Il est significatif et démontre bien qu'il y a un lien entre les risques perçus et les différentes actions RSE (Diminuer la consommation énergétique, réduction de la pollution, réduction du gaspillage)

H1.b. La culture organisationnelle actuelle inadaptée Vs implémentation RSE **Table 7. test multivarié Q28E (annexe)**

Il existe un lien significatif entre la culture organisationnelle actuelle et l'implémentation de la RSE/DD au seuil $p < 5\%$. 6,03% de la variance dans la variable canonique 1 est expliqué par la culture organisationnelle. La première ligne est significative au seuil de $0,004 < 5\%$; les autres ne le sont pas. Il existe une association significative entre la culture organisationnelle et les différentes actions RSE (Diminuer la consommation énergétique, réduction de la pollution, réduction du gaspillage). En construisant une nouvelle variable regroupant toutes les actions RSE on a :

$$\text{ActionsRSE2} = -0.63412 * Q25P - 0.22587 * Q25Q - 0.25570 * Q25R.$$

Il est significatif et démontre bien qu'il y a un lien entre la culture organisationnelle et les différentes actions RSE (Diminuer la consommation énergétique, réduction de la pollution, réduction du gaspillage)

H1c. Les régulations gouvernementales limitent l'implémentation RSE

Table 8. test multivarié Q28F (annexe)

Il existe un lien significatif entre les régulations gouvernementales en vigueur trop contraignantes et l'implémentation de la RSE/DD au seuil $p < 5\%$. 8,02% de la variance dans la variable canonique 1 est expliqué par les régulations gouvernementales en vigueur trop contraignantes. La première ligne est significative au seuil $P < 5\%$ les autres ne le sont pas.

Il existe une association significative entre les régulations gouvernementales en vigueur trop contraignantes et les différentes actions RSE (Diminuer la consommation énergétique, réduction de la pollution, réduction du gaspillage). En construisant une nouvelle variable regroupant toutes les actions RSE.

$$\text{ActionsRSE3} = -0.07485 * \text{Q25P} - 0.7044 * \text{Q25Q} - 0.30931 * \text{Q25R}.$$

Table 9. Le test ANOVA est le suivant

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	49,171	4	12,293	8,227	0,000
Intragroupes	563,290	377	1,494		
Total	612,461	381			

Il est significatif et démontre bien qu'il y a un lien entre les régulations gouvernementales en vigueur trop contraignantes et les différentes actions RSE (Diminuer la consommation énergétique, réduction de la pollution, réduction du gaspillage).

H1d. Contraintes de temps Vs implémentation RSE

Table 10. test multivarié Q28B (annexe)

Il n'existe pas de lien significatif entre les de temps et l'implémentation de la RSE/DD au seuil $p < 5\%$.

H2 : Les bénéfices escomptés encouragent l'implémentation actions RSE/DD

Table 11. Test de Box de l'égalité des matrices de covariance 2

Test de Box	162,693
F	1,207
ddl1	102
ddl2	3116,538
Signification	0,080

On accepte l'hypothèse nulle

H2a. Retour positif sur l'image de l'entreprise Vs l'implémentation de la RSE/DD

Table 12. test multivarié Q27C (annexe)

Il existe un lien significatif entre l'implémentation de la RSE/DD et le retour positif sur l'image de l'entreprise. 25,12% de la variance dans la variable canonique 1 est expliqué par le retour positif sur l'image de l'entreprise. La première ligne est significative au seuil $P < 5\%$ les autres ne le sont pas.

$$\text{ActionsRSE4} = -0.28550 * Q25P - 0.71140 * Q25Q - 0.11540 * Q25R.$$

Il existe un lien significatif entre l'implémentation de la RSE/DD et le retour positif sur l'image de l'entreprise

H2b. l'implémentation de la RSE/DD augmente les ventes/chiffre d'affaires

Table 13. test multivarié Q27A (annexe)

$$\text{ActionsRSE5} = -0.26238 * Q25P - 0.45645 * Q25Q - 0.43083 * Q25R.$$

Il existe un lien significatif entre l'implémentation de la RSE/DD et l'augmentation des ventes/chiffre d'affaires

H2c. L'implémentation de la RSE/DD crée une différenciation par rapport aux concurrents

Table 14. test multivarié Q27E (annexe)

$$\text{ActionsRSE6} = -0.13749 * Q25P - 0.54416 * Q25Q - 0.45099 * Q25R.$$

Il existe un lien significatif entre l'implémentation de la RSE/DD et différenciation par rapport aux concurrents

H2d. Plus de prospects et de clients potentiels grâce à l'implémentation de la RSE/DD

Table 15. test multivarié Q27D (annexe)

$$\text{ActionsRSE7} = -0.22045 * Q25P - 0.35841 * Q25Q - 0.56472 * Q25R.$$

Il existe un lien significatif entre l'implémentation de la RSE/DD et plus de prospects et de clients potentiels

H3. L'implication du top management favorise implémentation de la RSE/DD

Table 16. Test de Box de l'égalité des matrices de covariance

Test de Box	216,521
F	1,185
ddl1	144
ddl2	5230,247
Signification	,067

H3a. L'implication de la DG favorise implémentation de la RSE/DD

Table 17. test multivarié Q26A (annexe)

$$\text{ImpliTM1} = 0.32135 * Q25P + 0.79089 * Q25Q - 0.3547 * Q25R.$$

L'implication de la DG favorise l'implémentation de la RSE/DD

H3.b. L'implication des cadres favorise l'implémentation de la RSE/DD

Table 18. test multivarié Q26B (annexe)

$\text{ImpliTM2} = -0.18285 * \text{Q25P} - 0.68870 * \text{Q25Q} - 0.24253 * \text{Q25R}$.

L'implication des cadres favorise l'implémentation de la RSE/DD

H3c. L'implication des investisseurs favorise l'implémentation de la RSE/DD

Table 18. test multivarié Q26F

$\text{ImpliTM3} = -0.13648 * \text{Q25P} - 0.78043 * \text{Q25Q} - 0.17665 * \text{Q25R}$.

L'implication des investisseurs favorise l'implémentation de la RSE/DD

Table 19. Résumé test des hypothèses

Hypothèses	F	Sig.	Statut
H1. Les contraintes limitent l'implémentation des actions RSE/DD			Partiellement validée
H1a. Les risques limitent implémentation RSE	6,442	0,000	Validée
H1b. La culture organisationnelle limite implémentation RSE/DD	6,052	0,000	Validée
H1c. Les régulations gouvernementales limitent implémentation RSE/DD	8,227	0,000	Validée
H1d. les contraintes de temps limitent l'implémentation RSE			Non validée
H2. Les bénéfices escomptés encouragent l'implémentation des actions RSE/DD			Validée
H2a. L'implémentation de la RSE/DD crée la différenciation par rapport aux concurrents	31,629	0,000	Validée
H2b. L'implémentation de la RSE/DD augmente les ventes/chiffre d'affaires	2,881	0,000	Validée
H2c. L'implémentation de la RSE/DD génère un retour positif sur l'image de l'entreprise	2,704	0,000	Validée
H2d. l'implémentation de la RSE/DD génère plus de prospects et de clients potentiels	2,679	0,000	Validée
H3. L'implication du top management favorise l'implémentation de la RSE/DD			Validée
H3a. L'implication de la DG favorise implémentation de la RSE/DD	2,489	0,000	Validée
H3b. L'implication des cadres favorise l'implémentation de la RSE/DD	2,446	0,000	Validée
H3c. L'implication des investisseurs favorise l'implémentation de la RSE/DD	2,600	0,000	Validée

Discussions et implications

Les deux dernières hypothèses de la recherche sont entièrement validées tandis que la première l'est partiellement. Il ressort donc clairement que l'implication du top management

dans le processus d'adoption des pratiques commerciales durables impacte significativement sa mise en place. L'implication de la direction générale à travers la prise en compte des aspects de durabilité dans la stratégie de l'entreprise mobilise et encourage l'ensemble des parties prenantes à l'adoption de la RSE/DD. De même, l'acceptation et la validation des investissements supplémentaires par les actionnaires pour atteindre les objectifs de durabilité contribue efficacement à la mise en place de la RSE/DD. D'autant plus que le modèle socialement responsable d'une entreprise résulte du triptyque profil des dirigeants (Jansson et al., 2017), de leurs décisions stratégiques RSE (Essid et Berland, 2011), de ses caractéristiques organisationnelles (taille, secteur, actionnariat...) et son environnement général et spécifique. Aussi, la trajectoire RSE d'une organisation repose sur les pratiques RSE existantes (déjà) développées (dénommées de manière explicite RSE ou non). La stratégie RSE est en lien avec l'environnement de l'entreprise. Les préoccupations de parties prenantes et la contrainte locale supposent d'intégrer un socle de pratiques RSE solidement soutenu par la direction et les actionnaires.

Les PME sont confrontées à un certain nombre de contraintes. Mais elles sont de plus en plus apprivoisées par ces dernières et ne constituent plus de freins insurmontables dans le processus de mise en place des pratiques durables. D'après nos résultats, seule la culture organisationnelle et les régulations gouvernementales semblent limiter les efforts des PME. A l'échelle globale, les pouvoirs publics ont des difficultés à mener des stratégies durables tout en privilégiant l'accroissement des recettes, qui quelques fois est contradictoire aux mesures de développement durable. Aussi, il est à noter que la sensibilité des PME pour le développement durable et la RSE reste perfectible. Les entreprises de petite taille ont du mal à s'approprier un concept peu clair, mal expliqué et nécessitant des ressources. Les tâtonnements et régulations des différents gouvernements limitent et ralentissent l'implémentation de la RSE et du développement durable à l'échelle des PME (Lathabhavan, 2022). Pourtant, les bénéfices quant à l'orientation des PME vers des stratégies RSE sont nombreux : amélioration de l'image (Laré et al., 2015) et de la performance (Allix-Desfautaux et Makany, 2015). Une vraie implication du top management favorise une compréhension et une application sur le terrain de pratiques « vertes ».

En effet, les PME interrogées ont une perception positive des bénéfices escomptés de l'adoption des pratiques durables. Elles estiment que les bénéfices escomptés encouragent l'adoption de la RSE/DD. Elle crée une différenciation des offres de l'entreprise par rapport aux concurrents, accroît le niveau des ventes et du chiffre d'affaires mais surtout nourrit une

image de marque de l'entreprise vis-à-vis de ses marchés. L'ensemble de ces liens est positif et significatif. Ce qui permet de conclure que les motivations à l'implémentation de ces pratiques trouveraient leur source à ces promesses internes de la RSE. Si le manque de perception de ces bénéfices par les PME a longtemps été relevé par les chercheurs, cette étude démontre plutôt de leur parfaite connaissance par ces structures. Les freins seraient donc plus d'origine externe à l'organisation.

L'adoption de pratiques durables par les PME est influencée par des barrières et des facilitateurs. Dans un monde où la préservation de la planète est devenue une priorité absolue et que les avantages de la RSE l'emportent sur les freins, il est déterminant de faciliter « l'accès » à la RSE aux PME compte tenu de leurs ressources et moyens plus limités ; et lever les obstacles. L'instauration d'un bilan socialement responsable pourrait par exemple permettre aux PME engagées dans des démarches RSE de bénéficier de facilités fiscales.

Le législateur pourrait donc imaginer des outils souples et adaptés pour accélérer l'implémentation de la RSE dans la PME. L'élaboration d'un bilan socialement responsable ou d'un bilan RSE constituerait un outil permettant de communiquer sur les actifs et les passifs RSE de l'entreprise. Il s'agira d'y inscrire les avoirs RSE de l'entreprise et ses dettes RSE. Aussi, un fonds de roulement RSE serait la différence entre les ressources durables RSE et les emplois durables RSE. Un seuil pourra alors être fixé afin de déterminer si les PME sont « vertes » et ont droit à des réductions d'impôt.

Aussi, il peut être moins contraignant d'évaluer la « température RSE » des PME dans un secteur d'activité en matière de performance globale ; ce qui permettra d'avoir un indice de comparaison de performance globale. Les PME du secteur pourront se référer à cet indice pour évaluer leur performance globale et se positionner sur un classement des entreprises les plus responsables et plus performantes en matière de RSE. Un scoring à partir d'une liste de pratiques définies pourrait être une solution. Des avantages fiscaux seraient attribués aux bons élèves.

5. CONCLUSIONS

Cette communication avait pour objectif d'identifier puis analyser les facteurs susceptibles d'influer l'adoption des pratiques commerciales durables au sein des SC de PME françaises. Notre apport consiste ici à proposer une analyse empirique des perceptions des responsables de cette problématique au sein des PME. Sur le plan managérial, cette communication met en évidence la nécessité d'inciter davantage les dirigeants de PME vers

un management responsable permettant d'atteindre une performance globale. Ces derniers sont conscients des apports positifs de l'adoption des pratiques durables, et devraient trouver des moyens pour contourner les barrières externes qui limitent leurs efforts.

Les perspectives offertes par cette recherche sont d'interroger des dirigeants de PME sur leurs pratiques et leur management. Pour dépasser le déclaratif, une grille pourra être définie en s'appuyant par exemple sur l'ISO 26000 qui est une boîte à outils pour développer et structurer des stratégies RSE. Aussi, il nous semble important d'approfondir notre étude sur la notion de valeurs des dirigeants. Il nous restera à proposer au législateur un modèle RSE applicable sur le terrain à l'échelle des structures de petite taille qui lèvera les freins au développement de pratiques socialement responsables dans le contexte de la PME et qui incitera cette dernière à s'engager durablement dans des démarches RSE. Enfin, la question du pilotage de la RSE par des outils et indicateurs dans la PME pourrait faire l'objet de travaux ultérieurs.

L'une des limites de l'étude est méthodologique, en effet, l'analyse structurelle aurait peut-être du mieux expliciter les liens supposés entre construits de l'étude. Dans l'approfondissement de l'étude, nous envisagerons cela. De même, il serait intéressant de considérer les bénéfices perçus plutôt comme une variable modératrice/médiatrice pouvant avoir un pouvoir d'atténuation des freins perçus ou de stimulation de la motivation des dirigeants à l'implémentation de la RSE/DD. D'autres construits pourraient être intégrés dans le modèle tels que l'innovation, la performance de l'entreprise ou encore des variables de contrôle tels que l'âge/l'expérience des dirigeants ou l'environnement et le secteur d'activité de la PME.

Bibliographie

- Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R., &Thurasamy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 182-204.
- Ali, H., Chen, T., &Hao, Y. (2021). Sustainable manufacturing practices, competitive capabilities, and sustainable performance: Moderating role of environmental regulations. *Sustainability*, 13(18), 10051
- Allix-Desfautaux, E. &Makany, L. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles. *Management & Avenir*, 81, 15-36.
- Bataillard, C. (2020). Intégration de la RSE : une exploration du « comment » . *Management & Avenir*, N°119(5), 39
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, 15, 9-29.
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME?. *Revue française de gestion*, (6), 147-166.
- Bon 1, V., &Pensel 2, J. L. (2015). L'engagement responsable des PME: quelle influence d'un prix RSE pour les lauréats?. *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, (4), 61-82.
- Bon, V., Lacroux, A., Teller, P., & Van Der Yeught, C. (2013). Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA: la spécificité des petites entreprises en question. *Recherches en Sciences de gestion*, (3), 179-197.
- Brammer, S., Hoejmoose, S., & Marchant, K. (2012). Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423-434.
- Brédart, X., Bughin, C. &Comblé, K.(2019). L'impact de la gouvernance sur l'implication dans une démarche RSE en entreprise. *Recherches en Sciences de Gestion*, 132, 291-315.
- Bruyère, M., &Lizé, L. (2020). Impact des contextes économiques et organisationnels des entreprises sur le sens du travail chez les salariés. *Industrial relations*, volume 75, p.225-248.
- Caldera, H. T. S., Desha, C., & Dawes, L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean'SMEs. *Journal of cleaner production*, 218, 575-590.

Callot, P. (2014). La difficile appropriation du concept de RSE par les TPE: Le cas de la viticulture. *La revue des sciences de gestion*, (5-6), 129-137.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). La responsabilité sociale d'entreprise.

Cerchione, R., Centobelli, P., & Shabani, A. (2018). Sustainability orientation, supply chain integration, and SMEs performance: A causal analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3679-3701.

Chanson, G., & Tite, T. (2018). Le contrôle RSE des fournisseurs: entre «greenwashing» et effort réel d'une firme pivot. Le cas VEOLIA 1. *Recherches en Sciences de Gestion*, (5), 59-80.

Delchet-Cochet, K., & Loussaïef, L. (2017). La RSE dans les relations clients-fournisseurs en B to B: Entre discours et réalité des pratiques. *Gestion 2000*, 34(4), 19-38.

Dhaouadi I. (2021). La RSE comme un acte politique : quels liens entre les activités RSE et les stratégies politiques des entreprises ? . *Revue de l'organisation responsable*, 41-50.

Edwards, T., Almond, P., Murray, G., & Tregaskis, O. (2022). International human resource management in multinational companies: Global norm making within strategic action fields. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 683-697.

Essid, M., & Berland, N. (2010, May). Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises: "l'usine à gaz responsable". In *31e Congrès de l'Association francophone de comptabilité* (p. 23).

Fahd, R., & Libaert, T. (2013). *Marketing durable*. Vuibert.

Ferauge, P. (2018). Étude exploratoire des déterminants de l'intention durable de dirigeants de PME belges. *Revue management et avenir*, (5), 113-135.

Fetter, B. (2019) "Small and Medium Enterprises in the Sustainable Supply Chain: A Review", *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 27(2), pp. 154–163. <https://doi.org/10.3311/PPso.12564>

Forget, V. (2011). La RSE: Une stratégie profitable pour les PME?. *Symbiose*, (1).

Gagné, V., Berthelot, S. & Coulmont, M. (2022). Déterminants de la mise en place de pratiques durables par les PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, 317-318, 111-128.

Goujon Belghit, A. (2023). Gestion des risques et politique RSE sur un territoire: De la RSE à la RST/DD. *Management & Sciences Sociales*, (1), 56-72.

Hoang, H., & Soon-Yeow Phang. (2023). Building trust with material and immaterial corporate social responsibility: Benefits and consequences*. *Contemporary Accounting Research*, 40(2), 868-896.

- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hedvall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69-83.
- Kim, W., Khan, G. F., Wood, J., & Mahmood, M. T. (2016). Employee engagement for sustainable organizations: Keyword analysis using social network analysis and burst detection approach. *Sustainability*, 8(7), 631.
- Labelle, F., & St-Pierre 1, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale PME*, 28(1), 157-189.
- Lacoste 1, S., & Pardo 2, C. (2016). Les pratiques conjointes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au sein d'un écosystème d'affaires. Une étude de cas. *Revue management et avenir*, (3), 35-55.
- Laré, A., Sleiman, M. W., & Martinez, F. (2023). "Les exigences en matière de développement durable dans la gestion d'une entreprise d'un pays en voie de développement : Entre discours déontique et action délibérée — Une étude de cas. (French)". *Recherches en Sciences de Gestion*, 155, 279-314.
- Lathabhavan, R. (2022). Sustainable business practices and challenges in Asia: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 778-794.
- Lewis, K. V., Cassells, S., & Roxas, H. (2015). SMEs and the potential for a collaborative path to environmental responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 750–764.
- Makhlouf, T., Meziani, M., Houanti, L. H., Cuenoud, T., Dang, R., & Hikkerova, L. (2021). Une nouvelle typologie des logiques d'actions responsables: La RSE implicite pour les dirigeants de PME de la wilaya* de Bejaia en Algérie. *Gestion 2000*, 38(4), 59-84.
- Martinez, F. (2020). Vers un management durable ? état des lieux et perspective « supradisciplinaire » . *Natures Sciences Sociétés*, 28(3-4), 248-259.
- Méreaux, J. P., & Feige, J. (2015). Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain: Enseignements d'une recherche-intervention menée au sein d'une PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5-6), 41-48.
- Merlet, J., & Pénard, T. (2022). RSE et transformation numérique des entreprises artisanales : une étude sur données d'enquête. *Revue Internationale PME*, 35(2), 73–100
- Musson, A., & Rousselière, D. (2020). Le rôle des coopératives dans la diffusion d'une éco-innovation: le cas de l'adoption de films recyclés par les maraîchers du bassin nantais.

Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, 11(3).

Oueghlissi, R. (2013). La RSE et les PME : Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006. *Revue Française de Gestion*, 236(7), 163–180.

Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J. M., & Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME: influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 197-228.

Pinto, L. (2020). Green supply chain practices and company performance in Portuguese manufacturing sector. *Business Strategy and the Environment*, 29, 1832–1849.

Roxas, B. (2021). Environmental sustainability engagement of firms: The roles of social capital, resources, and managerial entrepreneurial orientation of small and medium enterprises in Vietnam. *Business Strategy and the Environment*, 30, 2194–2208

Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85, 339-353.

Silva, G. M., Gomes, P. J., Carvalho, H., & Geraldes, V. (2021). Sustainable development in small and medium enterprises: The role of entrepreneurial orientation in supply chain management. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3804-3820.

Sloan, P. (2009). “L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes : condition de succès du développement durable. “ *Gestion*, 34, 79-88.

Valiorgue, B. (2016). La fabrique de la RSE par les cadres intermédiaires-Le cas Adecco. *Revue française de gestion*, 42(256), 19-39.

Wolff, D., & Bosia, E. (2014). RSE et gestion des PME: contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique. *Gestion 2000*, 31(3), 33-49.

Zhou, Y. (2023). La RSE, greffe sur le coeur de métier ou ombrelle sur des actions dispersées ?. *Revue de l'organisation responsable*, 18, 49-66

Zhu, Q., Sarkis, J., Lai, K. H., & Geng, Y. (2008). The role of organizational size in the adoption of green supply chain management practices in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(6), 322–337.

Annexes :

Table 4 : Matrice de corrélation anti image

	Q25P	Q25Q	Q25R	Q27A	Q27C	Q27D	Q27E	Q28B	Q28D	Q28E	Q28F
Q25P	0,850	-0,419	-0,278	-0,026	-0,077	0,012	0,049	-0,011	0,002	0,026	-0,032
Q25Q	-0,419	0,821	-0,426	-0,002	-0,136	0,062	-0,066	0,050	-0,087	0,014	-0,020
Q25R	-0,278	-0,426	0,846	-0,052	0,092	-0,098	-0,060	-0,039	-0,005	0,108	-0,026
Q27A	-0,026	-0,002	-0,052	0,897	-0,106	-0,415	-0,151	-0,025	-0,145	-0,007	0,002
Q27C	-0,077	-0,136	0,092	-0,106	0,848	-0,435	-0,351	-0,124	0,125	0,048	-0,092
Q27D	0,012	0,062	-0,098	-0,415	-0,435	0,839	-0,208	0,082	-0,008	-0,009	0,012
Q27E	0,049	-0,066	-0,060	-0,151	-0,351	-0,208	0,903	0,070	-0,126	0,008	0,009
Q28B	-0,011	0,050	-0,039	-0,025	-0,124	0,082	0,070	0,728	-0,179	-0,267	-0,127
Q28D	0,002	-0,087	-0,005	-0,145	0,125	-0,008	-0,126	-0,179	0,784	-0,268	-0,236
Q28E	0,026	0,014	0,108	-0,007	0,048	-0,009	0,008	-0,267	-0,268	0,704	-0,208
Q28F	-0,032	-0,020	-0,026	0,002	-0,092	0,012	0,009	-0,127	-0,236	-0,208	0,834

Table 6. test multivarié Q28D

EFFECT .. Q28D

Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 186 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,07066	2,27335	12,00	1131,00	,008
Hotellings	,07507	2,33763	12,00	1121,00	,006
Wilks	,92977	2,30777	12,00	992,45	,007
Roys	,06398				

Table 7. test multivarié Q28E

EFFECT .. Q28E

Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 186 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,07529	2,42617	12,00	1131,00	,004
Hotellings	,07929	2,46887	12,00	1121,00	,003
Wilks	,92566	2,45025	12,00	992,45	,004
Roys	,06034				

Table 8. test multivarié Q28F

EFFECT .. Q28F

Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 186 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,10695	3,48408	12,00	1131,00	,000
Hotellings	,11465	3,57012	12,00	1121,00	,000
Wilks	,89521	3,53373	12,00	992,45	,000
Roys	,08028				

Table 10. test multivarié Q28B

EFFECT .. Q28B

Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 186 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,04646	1,48268	12,00	1131,00	,124
Hotellings	,04742	1,47660	12,00	1121,00	,126
Wilks	,95415	1,48034	12,00	992,45	,125
Roys	,02217				

Table 12. test multivarié Q27C

EFFECT .. Q27C

Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 186 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,27421	9,48121	12,00	1131,00	,000
Hotellings	,35907	11,18111	12,00	1121,00	,000
Wilks	,73156	10,37161	12,00	992,45	,000
-					

Table 13. test multivarié Q27A

EFFECT .. Q27A

Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 186 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,24225	8,27931	12,00	1131,00	,000
Hotellings	,30709	9,56248	12,00	1121,00	,000
Wilks	,76189	8,95315	12,00	992,45	,000
Roys	,22388				

Table 14. test multivarié Q27E

EFFECT .. Q27E

Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 186 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,24499	8,38126	12,00	1131,00	,000
Hotellings	,31481	9,80288	12,00	1121,00	,000
Wilks	,75817	9,12309	12,00	992,45	,000
Roys	,23146				

Table 15. test multivarié Q27D

EFFECT .. Q27D

Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 186 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,23813	8,12634	12,00	1131,00	,000
Hotellings	,30581	9,52255	12,00	1121,00	,000
Wilks	,76410	8,85292	12,00	992,45	,000
Roys	,22842				

Table 17. test multivarié Q26A

EFFECT .. Q26A

Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 186 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,26819	9,25290	12,00	1131,00	,000
Hotellings	,35340	11,00449	12,00	1121,00	,000
Wilks	,73588	10,16471	12,00	992,45	,000
Roys	,25212				

Table 18. test multivarié Q26B

EFFECT .. Q26B

Multivariate Tests of Significance (S = 3, M = 0, N = 186 1/2)

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,22855	7,77244	12,00	1131,00	,000
Hotellings	,28418	8,84905	12,00	1121,00	,000
Wilks	,77553	8,34056	12,00	992,45	,000
Roys	,20911				

Tableau : matrice des corrélations

			Q25P	Q25Q	Q25R	Q27A	Q27C	Q27D	Q27E	Q28B	Q28D	Q28E	Q28F	Q26A	Q26B	Q26F
Rho de Spearman	Q25P	Coefficient de corrélation	1,000	,698**	,647**	,355**	,385**	,347**	,331**	,034	,163**	-,070	,169**	,366**	,357**	,378**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,505	,001	,174	,001	,000	,000	,000
	Q25Q	Coefficient de corrélation	,698**	1,000	,701**	,410**	,453**	,402**	,421**	,029	,212**	-,062	,195**	,461**	,437**	,476**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,567	,000	,225	,000	,000	,000	,000
	Q25R	Coefficient de corrélation	,647**	,701**	1,000	,394**	,388**	,401**	,384**	,044	,170**	-,111*	,155**	,347**	,388**	,378**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,388	,001	,030	,002	,000	,000	,000
		N	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382
	Q27A	Coefficient de corrélation	,355**	,410**	,394**	1,000	,654**	,757**	,648**	,079	,318**	,034	,241**	,469**	,513**	,536**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,122	,000	,513	,000	,000	,000	,000
	Q27C	Coefficient de corrélation	,385**	,453**	,388**	,654**	1,000	,766**	,689**	,078	,177**	-,014	,219**	,549**	,582**	,537**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,126	,001	,786	,000	,000	,000	,000
	Q27D	Coefficient de corrélation	,347**	,402**	,401**	,757**	,766**	1,000	,691**	,011	,231**	-,023	,202**	,505**	,567**	,558**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,826	,000	,657	,000	,000	,000	,000
		N	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382
	Q27E	Coefficient de corrélation	,331**	,421**	,384**	,648**	,689**	,691**	1,000	,030	,268**	,001	,195**	,465**	,520**	,472**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,562	,000	,981	,000	,000	,000	,000
	Q28B	Coefficient de corrélation	,034	,029	,044	,079	,078	,011	,030	1,000	,325**	,390**	,288**	-,003	-,012	,004
		Sig. (bilatéral)	,505	,567	,388	,122	,126	,826	,562	.	,000	,000	,000	,961	,810	,936
Q28D	Coefficient de corrélation	,163**	,212**	,170**	,318**	,177**	,231**	,268**	,325**	1,000	,411**	,429**	,132**	,180**	,295**	
	Sig. (bilatéral)	,001	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	.	,000	,000	,010	,000	,000	
Q28E	Coefficient de corrélation	-,070	-,062	-,111*	,034	-,014	-,023	,001	,390**	,411**	1,000	,354**	-,100*	-,083	,028	
	Sig. (bilatéral)	,174	,225	,030	,513	,786	,657	,981	,000	,000	.	,000	,050	,106	,585	
Q28F	Coefficient de corrélation	,169**	,195**	,155**	,241**	,219**	,202**	,195**	,288**	,429**	,354**	1,000	,122*	,120*	,229**	
	Sig. (bilatéral)	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,017	,019	,000	
Q26A	Coefficient de corrélation	,366**	,461**	,347**	,469**	,549**	,505**	,465**	-,003	,132**	-,100*	,122*	1,000	,773**	,585**	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,961	,010	,050	,017	.	,000	,000	
Q26B	Coefficient de corrélation	,357**	,437**	,388**	,513**	,582**	,567**	,520**	-,012	,180**	-,083	,120*	,773**	1,000	,658**	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,810	,000	,106	,019	,000	.	,000	
Q26F	Coefficient de corrélation	,378**	,476**	,378**	,536**	,537**	,558**	,472**	,004	,295**	,028	,229**	,585**	,658**	1,000	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,936	,000	,585	,000	,000	,000	.	