

L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc

The impact of CSR on the performance of SMEs in Morocco

Abdelaali ABBASSI

Enseignant Chercheur

Laboratoire Innovation, Responsabilités et Développement Durable (INREDD)

Faculté poly-disciplinaire de Safi, Université Cadi Ayyad

Abdelkader OURIQUA

Enseignant Chercheur en Économie Appliquée,

Consultant en Droit des Affaires

Résumé :

A l'ère de la campagne de boycott des grandes marques, les dirigeants des entreprises marocaines sont aujourd'hui conscients de la nécessité de prise en compte dans leurs politiques stratégiques de nouveaux concepts qui permettent de répondre aux attentes des différentes parties prenantes (consommateurs, salariés, Etat, ONG,) afin d'assurer un développement durable et pérenne de leurs structures.

Partant de l'hypothèse que le développement durable et la pérennité des entreprises sont étroitement liés à la RSE, le présent article vient pour clarifier la relation entre les pratiques sociétales et la performance dans le milieu des petites et moyennes entreprises Marocaines. Il vérifie, sur le plan empirique, d'une part, les liens de causalités entre la RSE, l'innovation et la performance des entreprises. D'autre part, le travail montre l'importance de l'effet médiateur de l'innovation dans les PME entre les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise. Les données utilisées sont issues d'une enquête par questionnaire réalisée dans 92 de ces PME.

Mots clés : RSE, Performance, Innovation, PME.

Abstract:

In the era of the big brand boycott campaign, the leaders of Moroccan companies are now aware of the need to take into account in their strategic policies new concepts that meet the expectations of different stakeholders (consumers, employees, state, NGO ...) to ensure sustainable and sustainable development of their structures.

Assuming that sustainable development and sustainability of companies are closely linked to CSR, this article comes to clarify the relationship between societal practices and performance in the Moroccan small and medium enterprises. It verifies, on the empirical level, on the one hand, the causal links between CSR, innovation and business performance. On the other hand, the work shows the importance of the mediating effect of innovation in SMEs between CSR practices and the performance of the company. The data used come from a questionnaire survey conducted in 92 of these SME.

Key words: CRM; performance, Innovation, SME

Introduction

La prise en compte progressive des préoccupations environnementales et sociales par les gouvernements et les organismes nationaux et internationaux, conjuguée à la pression de l'opinion publique et des médias provoque progressivement un changement dans les mentalités, les valeurs et les perspectives des activités des entreprises. Les dirigeants sont ainsi conscients de la nécessité de prise en compte de la qualité de l'environnement social et des préoccupations écologiques dans leurs stratégies et dans les politiques qui en découlent pour assurer la pérennité de leurs entreprises. Ils peuvent trouver dans cette démarche un nouveau positionnement pour éléger leurs activités, principalement dans l'innovation des produits et des services, la satisfaction de la demande de marchés de niche et la création d'un nouveau business modèle (Jenkins, 2009).

Les retombées de la RSE ne se limitent pas au volet financier et économique, mais elles impliquent également un renouvellement de la réflexion sur les objectifs et le fonctionnement de l'entreprise. Mais malgré la forte contribution de la littérature à la compréhension du lien entre la RSE et la performance, celle-ci souffre d'une limite importante qui est liée à sa focalisation sur les grandes entreprises. En outre, plusieurs auteurs (Quairel & Auberger, 2005; Paradas, 2006 ; Worthington, 2006 ; Spence, 2007) sont d'accord sur le fait que la RSE des PME ne peut pas être traitée comme la RSE dans les grandes entreprises.

En effet, les PME se caractérisent généralement par des contacts directs, une distance hiérarchique et des relations de travail plutôt informelles. Cette flexibilité organisationnelle favorise une adaptation totale et efficace aux modifications de l'environnement, parce qu'elle permet d'accéder entre autres à des sources d'informations et à des nouvelles idées. Plusieurs études montrent que les PME, grâce à cette flexibilité et à leur engagement par rapport aux valeurs et aux intérêts de leurs communautés locales sont mieux placées et disposées à un comportement socialement responsable que les grandes entreprises.

En outre, le manque d'impact de l'engagement sociétal des PME sur les performances constitue un handicap certain pour convaincre les dirigeants sceptiques envers la démarche de la RSE. Pour Douce (2007), aucune étude scientifique n'a réussi à prouver de manière quantitative le bénéfice de ces démarches en termes de performance économique. Cependant, Allouche & Laroche (2005) suggèrent l'existence d'un lien certes faible, mais positif entre RSE et performance financière. Néanmoins, pour Caby (2005) « il n'existe pas de lien entre de bonnes performances sociales et environnementales et de bonnes performances financières » (Douce, 2007).

Quant à l'innovation, elle constitue un vecteur essentiel de la performance de l'entreprise. En effet, si dans le courant schumpétérien, la dimension de «destruction créatrice» considère que les liens entre la RSE et l'innovation sont contradictoire, aujourd'hui l'innovation apparaît de plus en plus comme une opportunité permettant de favoriser la contribution de l'entreprise au développement durable. Dans ce cadre des études (Temri et al. 2015 ; Douce, 2011, Le Bas § Poussing, 2010) constatent que l'engagement des entreprises dans la RSE favorise la culture d'innovation des dirigeants des entreprises, et que les deux concepts sont complémentaires pour l'amélioration des performances, et le maintien des avantages concurrentiels de l'entreprise.

Dans ce contexte, cette recherche vise à traiter la problématique suivante : comment les pratiques de la RSE influencent-elles la performance des PME ? L'objectif de l'article est d'une part, tester les liens de causalités entre la RSE, l'innovation et la performance des entreprises et d'autre part, montrer l'importance dans les PME, de l'effet médiateur de l'innovation dans les PME entre les pratiques de la RSE et la performance de l'entreprise.

Dans la première partie nous traitons le cadre théorique de la problématique. Nous rappelons les principaux travaux ayant analysé la relation entre RSE/innovation/performance pour formuler les hypothèses de l'étude dans la deuxième partie. La méthodologie et les résultats sont donnés dans la troisième et la quatrième partie. Un dernier point suggère des commentaires et conclusions.

1. Revue de littérature:

Cette partie sera consacrée au traitement théorique de la responsabilité sociétale des entreprises et de la performance des entreprises.

1.1. Cadre théorique de la RSE :

Le sujet de la responsabilité sociétale de l'entreprise a attiré l'attention de plusieurs chercheurs depuis les années cinquante (Bowen, 1953; Davis, 1960; Friedman, 1962; Carroll, 1979; Wartick § Cochran, 1985; Wood, 1991; Clarkson, 1995; Husted, 2000 ; Gendron, 2000 ; Capron § Quairel, 2004). Toutefois, la RSE est un concept dynamique, assez complexe et possède des règles ouvertes et étendues d'application. Plusieurs définitions ont été avancées, différentes approches et orientations sont prises par les chercheurs pour cerner ce concept, sans pour autant qu'un consensus ne soit déterminé.

Selon qu'il s'agisse des universitaires, des professionnels ou du public, il s'agit d'un concept qui ouvre à des représentations, des définitions et intentions diverses. Il est, en revanche, lié à

la mise en œuvre des principes du développement durable par les entreprises. Ce principe comporte trois dimensions : la dimension environnementale, la dimension sociale et la dimension économique. Il intègre également les attentes des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, organisations non gouvernementales...) et de manière active les préoccupations de la société civile.

La polysémie du terme démultiplie les fondements théoriques de la RSE. Selon Capron & Quairel-Lanoizelée (2007), la plupart des approches théoriques qui cherchent à définir la RSE, comprendre ses déterminants et ses justifications, se situent dans un continuum entre deux visions opposées de l'entreprise. D'un côté les théories néo-classiques, qui reposent sur le postulat de l'efficacité des marchés et considèrent comme subversive toute autre finalité que celle de faire du profit pour les actionnaires. De l'autre côté, les théories du courant moraliste éthique qui attribuent à l'entreprise un statut de personne morale, capable de distinguer le bien et le mal. Elles affirment l'existence d'une responsabilité morale envers la société et les générations futures.

Ces approches se distinguent par le degré d'intégration de l'entreprise dans la société. Elles peuvent être regroupées selon trois niveaux. Le premier, centré sur l'entreprise, est fondé sur une approche classique, économique et libérale. Le second, place l'entreprise au cœur d'un réseau de relation avec un ensemble de parties prenantes et élargit la vision contractuelle de la responsabilité de l'entreprise. Le troisième, réinsère l'entreprise au sein d'un champ social qui inscrit les décisions stratégiques dans une recherche de légitimité et de conformité aux valeurs dominantes de la société.

Le courant classique, suggère une relation négative entre la RSE et la performance de l'entreprise. L'engagement dans une démarche sociétale génère un surcoût pour l'entreprise. Il ne permet que d'améliorer la réputation sur le court terme et par conséquent, une diminution des rendements des capitaux, une augmentation de prix de vente et une diminution des salaires des employés.

Dans le cadre de la théorie des parties prenantes, le dirigeant est invité à satisfaire et concilier les intérêts convergents des différents collaborateurs de l'entreprise pour atteindre les objectifs de performance et d'avantage concurrentiel. La relation entre la RSE et la performance dépend donc des orientations stratégiques de l'entreprise. Dans ce sens, la RSE est considérée comme un outil stratégique de création de valeur économique (innovation des produits, nouveau marché, amélioration de la qualité de vie...). De même, des pratiques sociales telles que : la non-discrimination, la formation, les conditions de travail,... apportent

des avantages directs pour l'entreprise et maintiennent de bonnes relations avec les parties prenantes.

Pour la théorie des ressources, la pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité à gérer des demandes des différents groupes dont les ressources sont déterminantes pour sa survie. Ces ressources concernent, non seulement le capital financier, mais aussi, les ressources immatérielles (attractivité pour des salariés compétents) ou les clients (risque de boycott des consommateurs) (Capron, 2003, p : 16). Les pratiques de la RSE sont alors susceptibles d'entretenir et de développer des ressources internes (savoir-faire, fidélité des employés, expertise permettant une réduction des coûts...), mais aussi, des ressources externes notamment en termes de réputation et de relations avec les différentes parties externes.

1.2. Performance de l'entreprise : concept polysémique :

La performance est un sujet de recherche récurrent en sciences de gestion. Elle constitue le but primordial de chaque entreprise. L'analyse de la littérature nous ne permet pas de constater une unanimité au niveau de la définition de la performance des entreprises entre les différents auteurs. Taylor associe en effet la performance de l'entreprise à l'organisation scientifique du travail. Aujourd'hui, la performance se définit par la capacité de l'entreprise à s'adapter au changement et à la création de la valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Pour Bourguignon (1995, 2000), cité par Bouamama (2015, p: 32) le mot performance prend trois sens variables, à savoir l'action, le résultat, le succès. Elle s'associe fréquemment au résultat positif de l'action. Autrement dit, être performant, c'est être efficient et efficace, auxquelles on peut ajouter aujourd'hui l'effectivité et la pertinence.

La performance est un concept polysémique ou multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou son évaluateur. De ce fait, on distingue une typologie de performance à savoir, la performance économique et financière, la performance technique, la performance commerciale et la performance sociétale.

Au niveau théorique, on est passé d'une performance réduite à la seule rentabilité financière et économique pour l'actionnaire, à des approches plus globales incluant les différentes attentes des parties prenantes de l'entreprise. Cette vision globale est actuellement fortement utilisée dans les recherches portant sur l'évaluation de la RSE. Ainsi, « la préoccupation d'une performance globale et de son évaluation apparaît dès lors que l'entreprise n'est pas seulement soumise à l'exigence d'une reddition de type financier par ses propriétaires, mais doit également rendre compte de ses comportements en matière sociétale et environnementale

à une multitude de parties prenantes» (Capron §Quairel, 2005). Dans ce travail, cette performance est appréhendée à travers trois dimensions complémentaires et interdépendantes (économique, sociale et environnementale).

2. Hypothèses de l'étude :

2.1 : La RSE et la performance des PME :

Les résultats des études de la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise sont très divergents. Trois types de relations à distinguer entre les deux variables : le premier suggère un lien positif entre les deux, le deuxième prévoit un lien négatif et enfin, le troisième postule un lien nul. Le nombre de travaux concluant un lien positif reste dominant, par contre, peu de recherches ont trouvé un lien négatif entre la RSE et la performance de l'entreprise (Hamdoun et al., 2016).

Pour le premier courant, la mise en place d'une politique de la RSE dans une PME constitue un véritable projet de développement des entreprises. Ce projet mobilise les salariés autour de nouveaux enjeux et valeurs. Les pratiques responsables internes (amélioration des conditions de travail, prévention des accidents,...) permettent de maintenir le personnel qualifié, accroître sa motivation et son bien-être, diminuer le risque de conflits sociaux et renforcer la culture d'entreprise et par conséquent augmenter la productivité. Selon l'ACFCI (2006), les avantages de démarches RSE sont essentiellement non financiers. Dès lors, les PME qui s'engagent dans une telle stratégie affirment que les retombées sont souvent bénéfiques et concernent aussi bien la réduction des coûts, l'augmentation de la fidélité des salariés, l'amélioration des relations avec les instances territoriales, l'acquisition de nouvelles connaissances qu'une meilleure réputation (Bonneveux § Calme, 2010).

Ainsi, la RSE est une occasion pour les PME de diminuer ses coûts grâce à une rationalisation de la consommation d'eau, d'énergie, et plus généralement de matières premières. En fait, les économies d'énergies, par exemple, sont d'ailleurs l'argument principal promu par les partisans de la certification ISO 14001. Dans une étude auprès de 15 entreprises québécoises et 15 entreprises françaises, les retombées intangibles de l'éco-conception, tel le management des ressources humaines, les relations avec les parties prenantes et la notoriété et l'image de l'entreprise, sont positives (Corinne et al., 2011). Au niveau interne, les données montrent qu'une expérience d'éco-conception entraîne une nouvelle manière d'envisager le développement de nouveaux produits et surtout qu'il peut être un catalyseur de créativité. Les employés se sentent plus motivés, plus fiers et plus engagés vis-à-vis de leurs entreprises. Au

niveau externe, l'entreprise qui détient un produit ou un service éco-conçu dans sa gamme voit sa notoriété et/ou son image améliorée. A cet effet, de nouvelles opportunités commerciales peuvent naître grâce à l'implication de l'entreprise dans des activités nouvelles. Il s'agit par exemple de se positionner sur des marchés porteurs, par la création des nouveaux produits correspondant à de nouvelles attentes.

Ainsi, une démarche RSE peut aussi constituer un avantage concurrentiel et permettre la fidélisation de la clientèle. Un segment de la clientèle de plus en plus important se montre sensible au développement durable. La motivation profonde est ici de construire un projet d'entreprise en intégrant la RSE comme une arme concurrentielle à part entière (MEIER & SCHIER, 2006). Les critères sociaux et environnementaux constituent donc un avantage compétitif par rapport aux concurrents, puisque les préoccupations environnementales deviennent un critère d'achat important pour les consommateurs.

À partir de ce qui précède, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

H1 : Les pratiques de la RSE influencent positivement la performance des PME.

2.2 : La RSE et l'innovation :

Les compétences font référence à des processus organisationnels intangibles. La compétence constitue la capacité de l'entreprise à favoriser l'utilisation et la transformation des ressources en fonction d'objectifs entrepreneuriaux prédéfinis, pour maintenir et améliorer sa position concurrentielle. En effet, l'existence de nouvelles méthodes de créativité et d'innovation comme l'analyse de cycle de vie de produit, la démarche qualité, la normalisation imposent des impératives en matière de compétitivité aux entreprises et entraînent des conséquences sur le volet social et environnemental. Dans ce sens, la RSE est considérée comme une opportunité d'innovation pour créer une valeur durable. Dans les grandes entreprises, l'intégration des pratiques de la RSE contribue à l'amélioration des capacités d'innovation et favorise la performance des entreprises (Aka, 2009).

La relation entre la RSE et l'innovation est donc soit positive ou négative. Au niveau théorique, le traitement de deux concepts dans le champ de Schumpeter rend le lien entre la RSE et l'innovation contradictoire. L'innovation apparue auparavant comme l'une des causes majeures de la non-durabilité dans les économies, plus particulièrement dans le domaine environnemental. Elle engendre un certain nombre d'externalités négatives telles que des pollutions, mais peut aussi avoir des impacts sociaux négatifs, du moins à court terme (Temri et al., 2015).

Néanmoins, sous l'impulsion des enjeux environnementaux, associés à des pressions sociétales, les entreprises sont invitées à exploiter les opportunités d'innovation. La RSE, entant que nouvelles pratiques, implique une nouvelle façon d'appréhender le monde économique. Dans une étude qualitative citée par Temri et al. (2015), Bocquet & Mothe (2010) constatent que les entreprises engagées dans des démarches RSE réactives développent principalement des innovations incrémentales, alors que celles ayant opté pour une RSE stratégique mettent en œuvre des innovations technologiques plus radicales, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise. Dans le même sens, Douce (2011) conclue que la RSE peut être un levier d'innovation pour les PME, permettant de concilier innovations d'exploration et d'exploitation.

Dans un autre sens, la performance des entreprises est le résultat d'un ensemble de facteurs, qui peuvent être l'engagement sociétal et la capacité à innover. Les entreprises sont incitées à innover pour assurer leur compétitivité.

Au niveau théorique, la relation entre l'innovation et la performance est abordée par la théorie des ressources. Cette dernière résume l'entreprise à des ressources et compétences. Ces ressources, selon le modèle de VRIN (valorisable, rare, inimitable, non substituable.), dès lors qu'elles sont rares ou correctement combinées, deviennent des sources d'avantages concurrentiels. Inversement, l'absence de ces ressources et compétences peut être un frein au développement économique des PME.

Au sens large du terme, l'innovation est une voie pour préserver ou développer la compétitivité des entreprises. Elle peut prendre des formes multiples, sur tous les secteurs d'activités, pour créer de la valeur compétitive (avantage concurrentiel,...). Elle fait référence à une idée, un processus, une pratique ou un artefact matériel, chacun de ces éléments ayant un caractère de nouveauté, qu'il soit matériel ou intangible (Rogers, 1995 ; cité par Deltour, 2014).

Les études sur l'innovation responsable et la performance dans le contexte des PME demeurent encore rares (Douce ; 2014). L'étude de Kramer, Pfizer et Lee (2007), cité par Douce (2014), sur les PME danoises responsables montre un lien entre innovations « durables » et performance économique. Et dans une étude exploratoire et longitudinale, Douce (2014) précise que l'innovation responsable est au service de performance globale.

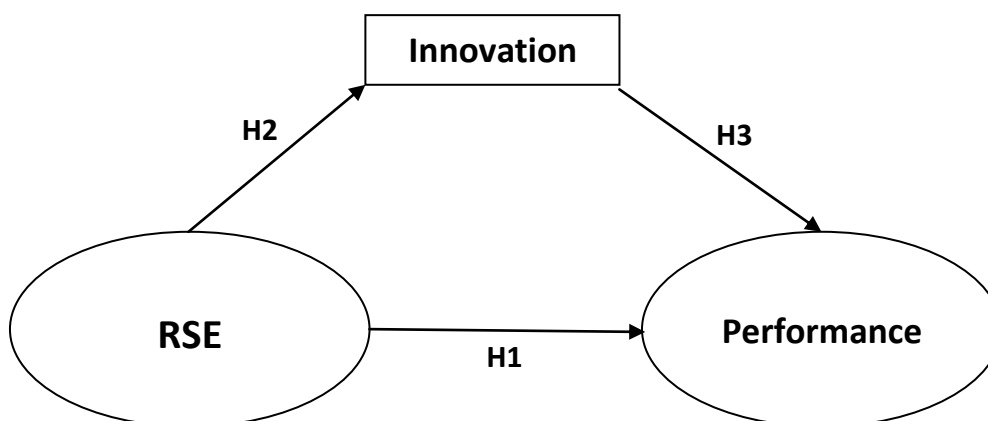
Dans cette étude on considère que l'innovation joue un rôle intermédiaire entre la RSE et la performance des entreprises. Sur cette base, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : Les pratiques sociétales influencent positivement l'innovation dans les PME.

H3 : L'innovation des PME affecte positivement leur performance

Partant de ce développement théorique, on considère que l'innovation joue un rôle intermédiaire entre la RSE et la performance des entreprises. Et notre modèle se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel de base



Source : élaboré par les auteurs

Afin de tester le modèle présenté ci-dessus, nous avons mené une étude empirique via un questionnaire sur un échantillon des PME marocaines. Nous détaillons l'approche méthodologique adoptée dans la section qui va suivre.

3. Méthodologie de recherche :

3.1 : Collecte des données :

La démarche méthodologique de cette recherche est hypothético-déductive. Elle s'applique à un échantillon de 92 entreprises.

La rigueur méthodologique de la méthode de G.A. CHURCHILL (1979), voudrait que le chercheur définisse un échantillon comportant 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduits dans une même ACP. Cette dernière doit regrouper le plus grand nombre d'items. Toutefois pour Roussel (2005 ; p : 255), les recherches s'appuient sur des échantillons de convenance où le chercheur contacte toutes les personnes qui lui sont accessibles dans la mesure où elles correspondent à la définition précise de la population étudiée et permettent de créer un échantillon homogène au regard de critères clés (nombre d'employés inférieure à 250 salariés). Pour les deux cas de la méthodologie de CHURCHILL (1979) précitées, notre ACP contient au maximum 5 items. La taille de notre échantillon est de 92 entreprises. Elles

représentent 18 fois l'ACP contenant le plus d'items. Nous remplissons donc largement le critère fixé par G.A. CHURCHILL (1979).

Pour la constitution de l'échantillon, nous avons choisi la méthode probabiliste, dans la mesure où tout élément de la population présente une probabilité d'appartenir à l'échantillon.

La collecte des données s'effectue au moyen d'un questionnaire. Nous avons distribué environ 220 questionnaires et nous avons reçu 120 remplis. Après vérification et par souci de facilitation de l'analyse, on a procédé par l'élimination des questionnaires avec variables manquantes, nous avons retenu seulement 92 questionnaires exploitables. Ce nombre peut être justifié par les travaux de Wong qui stipulent qu'un échantillon supérieur à 59 observations remplit les conditions de structure pour être sujet d'analyse.

L'analyse des données s'est faite à l'aide du logiciel : SPSS22.0 pour l'analyse factorielle exploratoire et l'extension IBM AMOS pour l'analyse confirmatoire et le test du modèle de recherche. Tout au long de cette démarche, les questions de fiabilité, et de validité sont soulevées.

3.2 : Définition et mesure de variables :

3.2.1 : La responsabilité sociétale des entreprises :

L'idée générale de la RSE est que l'entreprise doit assumer une triple responsabilité : envers le personnel qui contribue à la création des richesses ; envers la communauté dans laquelle elle s'évolue et envers l'environnement dans lequel elle s'opère.

Donner une définition exacte au concept de la RSE est un exercice complexe. Depuis les années cinquante, plusieurs chercheurs (Bowen, 1953 ; Friedman, 1962 ; Carroll, 1979) ont tenté de fournir des définitions du concept sans pour autant qu'un consensus ne se dégage.

L'analyse des études portant sur la RSE montre que l'opérationnalisation de la RSE a fait l'objet de nombreuses tentatives. Au départ l'étude de la RSE repose sur l'analyse documentaire. Toutefois, les recherches quantitatives souffrent de l'absence de données sociétales homogènes, ce qui oriente certaines recherches vers d'autres mesures : les rapports annuels, les indices de pollution, les indicateurs réputationnels et le recueil de données indirectes (Decock-Good, 2001).

L'étude de comportement des entreprises en matière de la RSE fait l'objet de nombreux travaux. Trois catégories d'échelle de mesure de la RSE proposées par la littérature : la première se base sur les domaines du développement durable, la seconde plutôt vers une approche de parties prenantes (Freeman, 1984) et la troisième est orientée vers le modèle de Carroll (1979,1999).

Dans ce travail, la conception de la RSE est une expression de l'action et de la mesure des efforts consentis par les dirigeants. Nous souhaitons donc étudier la nature de l'engagement des PME en matière de la RSE. A cet effet, nous distinguons trois aspects de la RSE : l'aspect social, l'aspect sociétal et la dimension environnementale. Cet engagement renvoie à des actions concrètes mises en place et permet d'illustrer le comportement de l'entreprise étudiée sur cet aspect. Le principe directeur doit être d'encourager l'adoption de mesures simples, mais aussi importantes par un grand nombre d'entreprises, plutôt que de s'évertuer à imposer des règles de RSE officielles et élaborées au sein d'une élite restreinte (Rapport de la Commission européenne, 2005). Les répondants essayent d'évaluer leurs efforts en matière d'engagement social, environnemental et sociétal sur une échelle de Likert à 4 points.

3.2.2 : La performance des entreprises :

La mesure de la performance se diffère d'un auteur à un autre. Certes, plusieurs chercheurs trouvent plus pratique d'évaluer la performance organisationnelle, en utilisant des mesures fondées sur les perceptions des dirigeants d'entreprises, telles que le potentiel de croissance d'une entreprise, sa position sur le marché, le moral et le système de valeur de son personnel, etc. (Bouamama, 2015,p: 38). Lalonde (1985) utilise dans son étude sept critères d'évaluation de la performance organisationnelle à savoir ; l'adaptabilité, la productivité, la satisfaction, la profitabilité, l'efficience, la croissance et la survie (Chirushage, 2001,p: 80).

Globalement, on distingue ainsi deux types d'indicateurs de mesure de la performance ; les mesures financières et non financières. La première catégorie est utilisée depuis très longtemps, axée sur le court terme et l'interne de l'entreprise, mais elle ne permet pas à ce jour d'évaluer les actifs intangibles (Arbour, 2008, p: 39). La deuxième catégorie est un complément de la première et regroupe des indicateurs d'un champ élargi, ayant un focus vers l'externe, orientés vers le futur et le long terme et n'amènent pas d'effets immédiats pour l'entreprise.

Pour Chirishungu Chirushage (2001), on est passé des indicateurs financiers, aux indicateurs non financiers qui permettent d'évaluer la performance stratégique (CHIRUSHAGE, 2001, p: 79). Parmi ces indicateurs :

- ✓ Pour évaluer la croissance : La croissance des marchés, le taux de croissance des activités, la part de marché ;
- ✓ Pour évaluer le degré d'innovation : Le délai moyen de mise sur le marché de produit nouveau, le pourcentage des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires, le pourcentage du chiffre d'affaires en recherche et développement ;

- ✓ Pour évaluer la composante valeur – client : Indicateurs de satisfaction client, taux de fidélité, compétitivité, prix ;
- ✓ La qualité : indicateur de qualité, garantie ;
- ✓ Le management : Rotation du personnel, le pourcentage des dépenses de formation sur masse salariale ;
- ✓ L'environnement : Taux d'incident ;

Cette performance stratégique appelée aussi performance à long terme, utilise des indicateurs de mesure d'excellence, selon Bocco (2010), comme par exemple : la croissance des activités, la création de la valeur pour les clients, la qualité du management et la prise en compte de la responsabilité sociétale.

Dans le même sens, Morin, Guindon et Boulianne (1996) dégagent quatre dimensions de la performance à savoir (cité par ; Chirushage, 2001; p : 77):

- ✓ La pérennité de l'organisation, avec comme indicateurs : la qualité du produit, la rentabilité financière, la compétitivité ;
- ✓ L'efficacité économique : l'économie des ressources, la productivité ;
- ✓ Les valeurs des ressources humaines : la mobilisation des employés, le climat de travail, le rendement des employés, le développement des employés ;
- ✓ La légitimité de l'organisation auprès des groupes externes : la satisfaction des bailleurs des fonds, la satisfaction de la clientèle et de la communauté, la satisfaction des organismes régulateurs.

Quelle que soit l'approche retenue, la performance est relative à la réalisation d'un objectif bien déterminé, lequel dépend de l'objet, du contexte et des acteurs. Vu le rôle dominant du dirigeant dans les PME, plusieurs auteurs relient la performance aux caractéristiques des dirigeants et leurs capacités à procurer l'indépendance, l'autonomie, la sécurité financière et la pérennité (Sogbossi Bocco, 2010). Dans ce sens, ST-PIERRE et al. (2011) identifie trois dimensions pour opérationnaliser la performance de la PME. D'abord, les dimensions personnelles: être son propre patron, capacité de faire vivre sa famille, avoir une qualité de vie, implication sociale dans sa communauté, conservation du patrimoine familial. Ensuite, les dimensions économiques: réalisation de profits, croissance de l'entreprise, rentabilité, satisfaction des besoins de la clientèle. Et enfin les dimensions sociales et environnementales : environnement de travail intéressant et concurrentiel offert aux employés, implication financière dans la communauté, emplois dans la région, choix des fournisseurs selon leurs

bonnes pratiques environnementales, préférence pour les fournisseurs locaux, adoption d'un comportement éthique, respect de l'environnement.

Nous adhérons dans ce travail à la vision de ST-PIERRE et al. (2011) et nous mesurons la performance de la PME par trois types de dimensions, sur une échelle de cinq points qui croient de 1 à 5: dimensions personnelles, dimensions économiques et dimensions socio-environnementales.

3.2.3: L'innovation

La notion d'innovation est un concept à la fois pluridisciplinaire et polysémique. Les travaux consacrés à l'innovation distinguent l'innovation selon trois critères à savoir, la nature, l'intensité et l'objet. Selon ce dernier critère, l'OCDE définit l'innovation comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures (OCDE, 2005).

Dans le domaine de développement durable, Temri et al. (2015) identifient deux concepts de l'innovation. Le premier est l'éco-innovation, similaire à celles de l'innovation classique (nature, processus/résultat, technologique/non technologique, intensité du changement induit, degré de radicalité, etc.). Il inclut l'objectif d'amélioration de l'état de l'environnement, ou de prévention de sa dégradation, par une réduction de l'impact environnemental des innovations, ou une meilleure utilisation des ressources. Le deuxième concept est celui de l'innovation responsable. Cette deuxième vision recouvre à la fois l'innovation « verte », « environnementale » ou encore éco-innovation, et l'innovation « sociale », dont l'objectif est de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités, et qui implique une diversité d'acteurs.

Dans ce travail, on se réfère au premier concept qui s'associe à l'innovation classique. Ainsi, l'innovation peut porter sur les produits, les procédures, l'investissement en recherche et développement et l'innovation par l'introduction de nouveaux produits-services. Dans ce contexte, nous avons demandé aux dirigeants d'évaluer la capacité de leurs entreprises de générer des innovations en produits, services et processus pour minimiser les problèmes sociaux et environnementaux.

4. Présentation des résultats

4.1 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

L'étude de l'homogénéité des échelles a pour finalité de réduire l'erreur aléatoire de la mesure des variables conceptuelles du modèle de recherche. Il s'agit donc de chercher des échelles à mesurer précisément et uniquement les concepts définis dans les hypothèses de recherche.

L'homogénéité consiste à soumettre l'échelle de mesure successivement aux tests de fiabilité de cohérence interne et de validité de variable. Le premier est effectué à l'aide du coefficient alpha (α) de Cronbach, le second avec l'analyse en composantes principales (ACP).

Pour le construit performance, après élimination des items avec une qualité de représentation inférieure à la moyenne, la contribution factorielle des items « Satisfaction des clients», réduction de la consommation d'énergie, d'eau et de matières premières» et « Croissance de l'entreprise» sur la première composante est très forte. Cette composante fait référence sur le plan théorique à la performance économique. Les items «adhésion et motivation des employés», « pérennité de l'entreprise», « anticipation et gestion des risques», «respect de l'environnement» et «amélioration de la réputation et l'image de l'entreprise auprès des parties prenantes» sont fortement corrélés avec la composante qui mesure la dimension de performance non économique.

Tableau 1 : Résultats de l'analyse exploratoire
(la variance expliquée et l'Alpha de Cronbach)

		Variance expliquée	Alpha de Cronbach
La RSE de la PME	Sociale	0,75	0,64
	Sociétale	0,82	0,84
	Environnementale	0,62	0,79
Performance de la PME	Economique	0,77	0,85
	Non économique	0,61	0,78
L'innovation dans la PME		0,68	0,83

Source : élaboré par les auteurs

Le test de dimensionnalité exécuté du reste indique que les items des construits sont rattachés à un seul facteur, à l'exception des pratiques sociales et sociétales. Pour les deux dernières variables, nous avons calculé un facteur reliant les deux composantes principales retenues.

Les résultats de l'Alpha de Cronbach donnent une valeur supérieure à 0,7 considérée comme satisfaisante au niveau exploratoire, ce qui justifie la fiabilité des mesures.

4.2 : Résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire (Analyse en Composante Principale) :

L'analyse factorielle confirmatoire consiste en la vérification de la capacité d'un modèle théorique à expliquer la variance commune entre plusieurs variables à l'aide de variables latentes identifiées à priori.

Cette analyse confirmatoire nous permet de vérifier d'abord, la fiabilité des construits, ensuite, la validité convergente et enfin, la validité discriminante du modèle de mesure.

Tableau 2 : Résultats de la validité interne

	Rh� de Jöreskog	AVE	Validité discriminante
La RSE de la PME	0,82	0,60	Validée
Performance de la PME	0,79	0,66	Validée
L'innovation dans la PME	0,89	0,68	Validée

Source :  labor  par les auteurs

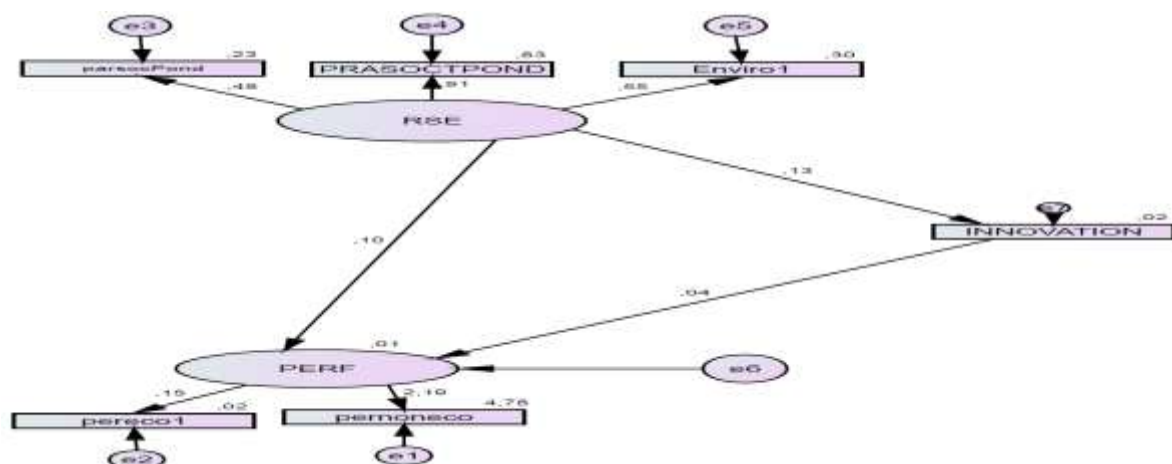
On remarque que la fiabilité calculée par le Rh  de Jöreskog présente une valeur supérieure à 0,8 pour les construits RSE et innovation et égale à 0,79 pour la performance de la PME. La validité convergente est supérieure à 0,5 pour les trois construits et les construits sont, donc, acceptables.

Par conséquent, les conditions de la validité interne (validité convergente et validité discriminante) sont vérifiées et les échelles de mesure utilisées dans notre étude empirique sont fiables et valides.

4.3 : Résultats et validation des hypothèses du modèle causal :

Le modèle causal présenté dans la figure 2, montre les liens de causalité directs entre analyse factorielle confirmatoire consiste en la RSE, la performance et l'innovation au sein des PME.

Figure 2 : Le modèle causal



Source :  labor  par les auteurs

Tableau 3 : Les indices d'ajustement du modèle causal

Indices	CMIN/DF	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI
Valeurs	2,68	0,85	0,79	0,17	0,13	0,47

Source : élaboré par les auteurs

Le tableau 3 indique que les valeurs d'ajustement du modèle causal sont satisfaisantes. En effet, les indices (GFI, AGFI) sont proches de la valeur 1, alors que les résidus RMR et RMSEA sont proches de zéro.

Le tableau 4 qui suit, nous donne une idée générale sur l'estimation de chaque lien de causalité de notre modèle, ainsi que la signification de ces liens, afin de valider les trois premières hypothèses.

Tableau 4 : Validation des hypothèses du modèle causal

Hypothèse	Lien de causalité	Régression	P-value	Validation Hypothèse
H1	RSE → Performance	0,10	0,25**	Confirmée
H2	RSE → Innovation	0,13	0,07*	Confirmée
H3	Innovation → Performance	0,04	0,42**	Confirmée

***, **, * Significatif respectivement au seuil de 1% ; 5% et 10%

Source : élaboré par les auteurs

D'après ce tableau 4 on peut tirer les constats suivants :

- Les coefficients associés aux variables exogènes sont positifs, faibles, conformes à la théorie, mais non significatifs au seuil de 5% ;
- Le coefficient associé à la relation RSE / Innovation est significatif au seuil de 10% ;
- L'adoption des dispositifs d'innovation minimise l'effet positif de la RSE sur la performance.

Quant au coefficient associé à la relation RSE / performance globale et il est non significatif au seuil de 5% mais il s'inscrit dans le cadre des travaux d'Allouche Laroche (2005), et Oritzky Ali (2003), qui estiment l'existence d'un lien positif faible entre la RSE et la performance financière. Toutefois, une explication plus détaillée de ce postulat (voir tableau 5 ci-après) fait ressortir la relation entre l'indice de RSE global ; calculé à partir des construits retenus, et les performances économique et non économique.

Tableau 5 : Corrélations bivariées entre RSE/Performance économique, RSE/Performance non économique et RSE/Innovation.

		Per.eco	Per.non.eco	RSE	INNOVATION
Per.eco	Coefficient de corrélation	1,000	,286**	,111	-,001
	Sig. (bilatéral)	.	,006	,294	,991
	N	92	92	92	92
Per.non.eco	Coefficient de corrélation	,286**	1,000	,158	,051
	Sig. (bilatéral)	,006	.	,133	,626
	N	92	92	92	92
RSE	Coefficient de corrélation	,111	,158	1,000	,088
	Sig. (bilatéral)	,294	,133	.	,406
	N	92	92	92	92
INNOVATION	Coefficient de corrélation	-,001	,051	,088	1,000
	Sig. (bilatéral)	,991	,626	,406	.
	N	92	92	92	92

***, **, * Significatif respectivement au seuil de 1% ; 5% et 10%

Source : élaboré par les auteurs

RSE/Performance économique : La corrélation est faible mais positive et proche de celle calculée à partir du modèle causal. Ce résultat explique le paradoxe de cet engagement volontaire des PME dans le cadre de la RSE et les effets du surcoût financier associé à cette implication RSE. Ce constat vient à l'encontre de celle de J-B Njaya (2014), qui stimule un effet favorable et positif de la performance sociale sur la performance financière. Pour cet auteur, adopter un comportement responsable n'implique pas un profit plus faible dans tous les cas.

RSE/Performance non économique : Il apparaît un décalage entre la perception RSE avec la perception de la performance non économique, et ce, bien que la durabilité de la performance des PME impliquées dans la RSE suppose la considération de l'intérêt de toutes les parties prenantes (salariés, territoires, clients, fournisseurs, l'environnement, et désormais les générations futures) et de s'asseoir sur un capital immatériel, dans le sens d'une certaine complémentarité entre les indicateurs de performance financière et non financière. Il s'agit du même résultat obtenu par J-F NGOK EVINA (2017). Il considère que l'adoption d'une politique de responsabilité sociale influence la gestion de l'entreprise et accroît sa performance à long terme.

RSE/Innovation : L'étude de l'échantillon des PME a pu vérifier l'effet positif de la RSE sur l'innovation des PME. Ce résultat va dans le courant de la plupart des travaux reliant innovation et RSE, qui affirment que la RSE favoriserait l'innovation, générant un avantage

concurrentiel améliorant la performance économique. Dans ce courant, on trouve l'étude faite par Douce (2011) sur les rapports des entreprises haute technologique. Il ressort de cette étude une relation positive entre les pratiques de la RSE et l'innovation. Cela se traduit pour certains dirigeants par la prise en compte d'opportunités radicalement nouvelles, alors que pour d'autres, il s'agit de teinter les innovations de la firme d'une couleur responsable. Sur la même voie et sur la base d'une analyse bidirectionnelle, Temri L. et al (2015) concluent que ce sont les entreprises qui présentent les meilleures engagements sociétales qui innovent et que les entreprises innovantes sont économiquement les plus performantes. Aussi, Le Bas et Poussing (2010) constatent que l'engagement des entreprises dans la démarche de la RSE favorise la culture d'innovation des dirigeants des PME est que les deux concepts sont complémentaires pour l'amélioration des performances et le maintien des avantages concurrentiels de l'entreprise. Au contraire, l'analyse des données montre que l'innovation influence faiblement l'effet de la RSE sur la performance. Ce constat peut être dû à l'intensité de l'engagement en matière d'innovation ou éventuellement d'autres facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activités ou encore le système d'organisation.

Conclusion

Notre projet visait le questionnement sur le plan empirique d'éventuels liens, d'une part, entre les pratiques sociales et environnementales et la performance de l'entreprise, et d'autre part, entre la RSE et l'innovation et entre l'innovation et la performance.

Ainsi, l'étude nous a permis de mettre à jour la relation, au sein des PME marocaines, entre les pratiques de la RSE et la performance avec l'innovation comme variable médiatrice de cette relation. Cette mise à jour retire ses fondements des résultats enregistrés et qui suggère que les relations précitées sont complexes mais elles nous ont permis de retirer des conclusions pratiques.

La première de ces conclusions vérifie le postulat qui dit que peu de recherches ont trouvé un lien négatif entre la RSE et la performance de l'entreprise. Elle stipule que l'adoption des pratiques sociales et environnementales n'affecte pas négativement la performance des entreprises. Elle n'apporte aucun dommage à l'entreprise, même si ces pratiques n'aboutissent pas à une meilleure performance économique et non économique. L'entreprise est en mesure d'intégrer les actions RSE à sa chaîne de production et de ne pas limiter ses engagements à des actions philanthropiques conduites spécialement pour légitimer les actions de l'entreprise et pour obtenir son permis d'exploitation. Ce constat justifie le faible impact de la RSE sur

l'innovation dans les PME Marocaines. Autrement dit, ces dernières n'exploitent pas les opportunités offertes par la démarche RSE pour développer des innovations capables de créer de nouveaux modèles d'affaires.

La seconde conclusion démontre que la relation entre l'innovation des PME Marocaines et la performance est presque nulle. On constate que même si la RSE est un champ de créativité et d'innovation pour l'entreprise, l'implication de ces structures dans l'innovation n'a presque aucun impact sur la création de la valeur.

En ce qui concerne les perspectives de la présente recherche, il est important de noter que malgré les résultats de cette étude, cette dernière révèle quelques limites. En effet, le modèle pourrait être amélioré par une catégorisation de l'échantillon par secteur d'activité et par degré d'implication dans la démarche RSE (intégration faible/forte ; entreprises labélisées/non labélisées ; stratégique /philanthropique...). Aussi, notre modèle analyse unidimensionnellement les relations entre les variables. Donc, une analyse bidimensionnelle peut donner des résultats plus significatifs.

Références bibliographiques

Ajzen, M. et al. (2016). Performance et innovation en PME : une relation à questionner. *Revue internationale P.M.E.*, Volume 29, numéro 2, 2016.

Aka, K.G. (2009) : « Une exploration du lien entre le développement durable et l'innovation dans les PME québécoises » Mémoire de maîtrise inédite, Université du Québec à Trois-Rivières, [en ligne] : http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/1303.pdf. [Date de consultation: le 29/03/2018]

Allouche, J. § Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. [En ligne] <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00830582>. [Date de consultation: le 20/01/2018]

Bocco,S.B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion* 2010/1 (n°241), p. 117-124.

Bocquet, R. § Mothe, C. (2014). Profils des entreprises en matière de RSE et innovation technologique. Disponible en ligne : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-8-page-132.htm>. [Date de consultation: le 11/04/2018]

Bonneveux, E.§ Calme, I. (2010). Le processus d'appropriation d'une démarche de RSE par des dirigeants de petites entreprises : Rôle et portée d'une démarche collective menée au sein d'un réseau de pairs. 10^{ème} CIFEPME, université Montesquieu Bordeaux IV.

Bouamama, M. (2015) : « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord », Thèse de doctorat en science de gestion ; Ecole doctorale entreprise, économie, société (ed 42), spécialité sciences de gestion université de bordeaux.

Capron, M. (2003). L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation. *Economie Ethique* N°7, SHS-2003/WS/42.

Capron, M. §Quairel, F. (2005). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. Conférence AIMS 2005, disponible sur Internet: www.strategie-aims.com/dd04/comdd/quairel-capron05%20.pdf. [Date de consultation: le 02/05/2018]

Capron, M. §Quairel, L.F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.

Castiaux, A. (2009). Responsabilité d'entreprise et innovation : entre exploration et exploitation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4 Tome XLVIII, p. 37-49. Disponible sur <http://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2009-4-page-37.htm>. [Date de consultation: le 21/03/2018]

ChirishunguChirushage, B.A.A (2001) : « La performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion: cas des PME congolaises de la ville de Kinshasa », mémoire présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en MGO.

CHTOUROU, H. (2016). L'Engagement dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises et la Performance Financière : une Étude dans le Contexte Tunisien. XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique. Disponible sur : <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications/3767-lengagement-dans-la-responsabilite-societale-des-entreprises-et-la-performance-financiere-une-etude-dans-le-contexte-tunisien/download>. [Date de consultation: le 23/01/2018]

Corinne, B. et al. (2011), « Les retombées intangibles de l'éco-conception pour l'entreprise », colloque « PME : en marche vers le développement durable », Montréal, 2011, disponible en ligne : <http://nbs.net/fr/files/2011/11/Actes-Proceedings2011.pdf>. [Date de consultation: le 11/04/2018].

Craig, J. § Dibrell, V (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XIX, n° 4.

Decock-Good, C. (2001). L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale. *Finance Contrôle Stratégie*, 4:4, décembre, 29-57, disponible en ligne : <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/044057.pdf>. [Date de consultation: le 01/05/2018]

Deltour, F. § Lethiais, V.(2014). Innovation et performance des PME : une approche par la contribution des technologies de l'information. XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique. Disponible en ligne : <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3103-innovation-et-performance-des-pme-une-approche-par-la-contribution-des-technologies-de-linformation/download>. [Date de consultation: le 06/03/2018].

Dominique, A. (2008) : « Les systèmes de mesure de la performance dans un contexte pme : déterminants et conséquences au niveau individuel » Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de maîtrise en sciences de l'administration pour l'obtention du grade de Maître ès sciences (M. Se.).

Douce, B. S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ?. Revue française de gestion 2011/6 (N° 215), p. 147-166. Disponible en ligne : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-6-page-147.htm>. [Date de consultation: le 17/01/2018]

Douce, B.S. (2014). Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle. Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2014/3 (n° 12), p. 10-28.

Douce, S. (2007). L'engagement sociétal des PME: comment intégrer engagement environnemental et lutte contre l'exclusion ?. 2ème congrès de RIODD – Montpellier 27-28 septembre 2007. Disponible en ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00732837>. [Date de consultation: le 19/05/2018]

Hamdoun, M. et al. (2016). La responsabilité sociale de l'entreprise et la performance financière des entreprises tunisiennes : Rôle médiateur de la réputation et du capital humain. Disponible en ligne : <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims/communications/>. [Date de consultation: le 10/04/2018]

Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. Business Ethics: A European Review, Volume 18 Number 1 January 2009.

Le Bas, C. § Poussing, N. (2010). Les comportements d'innovation et de responsabilité sociale sont liés. Une analyse empirique sur des données luxembourgeoises. Disponible en ligne : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/>. [Date de consultation: le 06/03/2018].

Meier, O. § Schier, G. (2006). Le processus de décision de l'investissement environnemental des dirigeants de PMI. Cahier de recherche N°8, ESCEM, Groupe Ecole supérieure de commerce et de management, Tours-Poitiers, septembre 2006.

Moskolaï, D. (2017). Les déterminants de l'utilisation des indicateurs de la RSE dans les entreprises camerounaises. Question(s) de management 2017/3 (n° 18), p. 125-137.

NgokEvina, J-F. (2017). Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises : une étude empirique. Disponible en ligne : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/28-xxvieme-conference-de-l-aims/communications/>. [Date de consultation: le 27/02/2018]

Njaya, B.J. (2014). L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun. Revue Congolaise de Gestion 2014/1 (Numéro 19), p. 89-112.

Njaya, J-B. (2014). L'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (PFE) au Cameroun. Revue Congolaise de Gestion, 2014/1 (Numéro 19), p. 89-112, disponible en ligne : <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2014-1-page-89.htm>. [Date de consultation: le 08/03/2018]

Oriot, F. § Bergeron, H. (2012), Indicateurs de performance et priorités stratégiques des dirigeants de PME, Lecointre Gilles (Ed.), Le Grand Livre de l'Economie PME - 2ème édition (pp. 201-225).

Rapport de la Commission européenne (2005). Opportunité et responsabilité : Comment aider les PME à intégrer les questions sociales et environnementales dans leurs activités. P:10,

disponible en ligne : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/ree_report_fr.pdf. [Date de consultation: le 16/11/2012]

Roussel, P. et al. (2002) : « Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion », Paris, Economica.

Roussel, P. § Wachaux, F. (2005), Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Edition De Boeck Université, 1^{re} édition, 2^e tirage 2006.

Sangue-fotso, R. § Wamba, H. (2017). Perception de la performance par leurs dirigeants : le cas des PME camerounaises. Question(s) de management 2017/3 (n° 18), p. 155-171.

Sharma, S. et al. (2004). A contingent resource-based analysis of environmental strategy in the ski industry. Disponible en ligne : <http://attila.acadiau.ca/library/ASAC/v25/articles/Sharma-Aragon-Correra-Rueda.pdf>. [Date de consultation: le 25/04/2018]

St-Pierre, J. et al. (2011). Développement durable et PME : les femmes ont-elles une conception différente de celle des hommes?. Colloque international : PME : en marche vers le développement durable, Montréal. p.p: 299-315. Disponible en ligne: <http://nbs.net/fr/files/2011/11/Actes-Proceedings2011.pdf>. [Date de consultation: le 27/05/2018]

Temri, L. (2008). Adoption d'innovations environnementales dans les petites entreprises : un modèle d'analyse. 9^{ème} CIFEPME, « L'entrepreneur et la PME, vecteurs de changement et d'innovation », disponible en ligne : <https://www.airepme.org/index.php?action=section&id=389&lang=fr>. [Date de consultation: le 03/04/2018]

Temri, L. et al. (2015). Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique. Innovations 2015/1 (n° 46), p. 115-139. DOI 10.3917/inno.046.0115.