



DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) À LEUR PERFORMANCE, CAS DES PME/BUKAVU

Rupin Bwami Kahombera, Euphrasie Kaningini Wamunzila, Marth Kashumu,
Célestin Buchekuderwa, Elie Lunanga

► To cite this version:

Rupin Bwami Kahombera, Euphrasie Kaningini Wamunzila, Marth Kashumu, Célestin Buchekuderwa, Elie Lunanga. DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) À LEUR PERFORMANCE, CAS DES PME/BUKAVU. 2018. hal-01785600

HAL Id: hal-01785600

<https://hal.science/hal-01785600v1>

Preprint submitted on 4 May 2018

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

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

DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) À LEUR PERFORMANCE, CAS DES PME/BUKAVU

BWAMI KAHOMBERA Rupin¹, KANINGINI WAMUNZILA Euphrasie², Marth
KASHUMU³, Célestin BUCHEKUDERWA⁴, Elie LUNANGA⁵

Résumé :

Outre la nécessité des profits pour la continuité de toute entreprise, l'existence de celle-ci dépend de la société, ainsi que son développement et sa persistance. La RSE serait donc une des expressions de l'interdépendance et de la mutualité des intérêts entre ces deux parties. L'objectif de cet article est *d'analyser le rôle de la RSE dans la performance des PME*. Les recherches dans ce domaine ont abouti à des résultats mixtes, prouvant de ce fait que l'impact des pratiques de RSE sur la performance de la firme demeure vague. Les conclusions révèlent que la terminologie entourant la responsabilité sociétale des entreprises n'est pas toujours adaptée au contexte des PME. Pour ce faire, la présente étude s'articule autour d'une question principale; « *quelle serait l'influence des activités socialement responsables adoptées par une PME sur sa performance* ». Une régression multiple sous stata 12 nous a permis d'aboutir à des résultats tels que : la responsabilité sociale Joue un rôle important et influe positivement sur la performance de la firme. L'engagement des PME dans l'une des activités de la RSE, influence positivement la performance de cette dernière.

Mots clés RSE, performance et PME

¹ Assistant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion FASEG/ UEA-BUKAVU

² Assistante à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion FASEG/ UEA-BUKAVU

³ Entrepreneure et gestionnaire des PME

⁴ Coordonnateur Provincial/Sud-Kivu et expert en commerce

⁵ Assistant à la FASEG/UCB-BUKAVU

INTRODUCTION

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est imposée depuis quelques années comme un sujet majeur au sein des Entreprises (Friedman 1970; Mansour 2011; Finkri 2015; Marc-Arthur 2016; Murillo et Lozaro, 2006; Ellerup et Thomsen, 2009). Elle prend forme en Europe et en Amérique du Nord dès le XIXe siècle (Salomé, 2011), plus tard, avec l'implantation des multinationales sur ces terres, l'Asie et l'Amérique du sud prennent le pas. Pour l'Afrique, la RSE est une notion encore à peine apparue (Quairel 2007).

Depuis plusieurs décennies, l'on aborde dans les rencontres internationales, des questions d'environnement en essayant de démontrer que l'exploitation irrationnelle des ressources naturelles ainsi que la non prise en considération de la notion de parties prenantes dans le processus de la maximisation du profit au sein d'une entreprise (Freeman 1989), pouvaient freiner, voir compromettre la croissance économique (Rapport Brundtland 1987). En 1990, un débat étendu était consacré autour des activités de la RSE ainsi que sa capacité à conduire les entreprises vers une performance compétitive (Massimo et al 2014).

La RSE suscite un intérêt particulier dans le monde des PME⁶ (Céline et Emmanuela 2009), quels que soient la taille, l'âge, le secteur, la mission ou la localisation géographique de l'entreprise (Robert et al. 2006 ; Worthington et al. 2008). A partir de 2004, la majorité des dirigeants des PME souhaitent adhérer à la RSE et considèrent qu'il s'agit d'une question importante à traiter (Worthington et al. 2006; Vives, 2006, Saulquin et Schier ,2007; Berger-Douce, 2008; Fassin, 2008 ; Murillo et Lozaro, 2006; Ellerup et Thomsen, 2009).

⁶ PME : une entreprise de moins de 250 employés

Dans les pays d'Amérique Latine par contre, l'engagement des PME en faveur de l'environnement est faible, et peut s'expliquer par le fait que ces questions tout comme les pratiques à mettre en œuvre sont relativement récentes (Vives, 2006).

Une étude sur la relation entre la RSE et la performance des entreprises, spécialement celles des PME, dans un environnement africain nous semble d'une importance capitale. Rares sont les entreprises africaines qui assurent leur RSE conformément aux engagements pris dans leurs cahiers de charges (Ekembe 2010). Ces entreprises se rangent derrière l'idée de Friedman (1970), qui envisage que la seule et unique responsabilité d'une entreprise est la maximisation du profit des actionnaires. Cette étude est d'autant plus importante en RDC, où la plus part des entreprises considèrent la RSE comme une tracasserie, et trouvent toujours des astuces pour passer outre (Ekembe 2010).

1. RSE et performance des PME

La responsabilité sociale des entreprises, RSE; est une terminologie de plus en plus utilisée depuis quelques années dans l'environnement économique (Catherine et Lamarche 2007). Depuis longtemps déjà, les universitaires ont considérés le rôle des entreprises, parmi d'autres, comme contribuant au développement des communautés dans lesquelles elles opèrent (Belghanami 2010, Domergue 2004). Le concept de RSE est souvent lié à la notion du développement durable (Rapport Brundtland 1987⁷, Ekembe 2005, Herman 2009, Belghanami 2010, Quairel 2015 et 2006, Catherine et Lamarche 2007, Domergue 2004, Berne 2015). Sous cet angle, la RSE se définit par la participation des entreprises aux exigences du développement durable (Ashta et Ernult 2007). Cette dernière participe au développement durable en intégrant dans leurs préoccupations les aspects environnementaux, sociaux et économiques (Toussaint 2015, Ekembe 2005, Herman 2009, Quairel 2015, Catherine et Lamarche 2007, Alain Chauvau et Jean-Jacques 2011) d'où le principe de la triple approche (***triple bottom line***⁸): celui de prendre en considération les questions environnementales et sociales (PS) en les combinant avec les préoccupations économiques et financières (PF) (Chauvau et Jean-Jacques 2001, p11). Autrement dit, s'engager dans le développement

⁷ Commission mondiale pour l'environnement et le développement, Rapport Brundtland Our Common Future, 1987

⁸ La *triple bottom line* est une notion développée par John Elkington (co-fondateur de Sustainability, cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE) et rendu populaire dans son livre, *Cannibales with Forks* (1997), et qui prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise. Le terme fait allusion à la *bottom line* (la dernière ligne du bilan) c'est à dire au résultat net. La triple bottom fait référence aux trois "P" (population, planète et profit) et elle est assimilée au "triple p" depuis la publication du rapport "People, Plante and Profit" de la société Shell.

durable consiste pour un dirigeant de PME; à veiller à la rentabilité économique de son activité tout en cherchant à minimiser son impact sur l'environnement et en prenant en compte les intérêts des parties prenantes, et cela dans le respect des règles ainsi que des prescriptions de la loi (Ashta et Ernult 2007).

Le concept performance de l'entreprise demeure difficile et complexe à cerner (Abdallah 2002). A ce sujet, Steers (1975) note que ce concept est rencontré constamment dans la littérature sur les organisations, mais qu'il y a un manque de compréhension fondamentale sur ce qu'il implique en réalité. Plusieurs notions sont liées à la performance (Morin et al.1994), notamment le rendement, la productivité, l'économie et les finances. Dans l'acceptation française, la performance est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Ainsi, elle est définie comme « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs » (Bourguignon, 2000). Par extension, est considéré comme performant celui ou celle qui atteint ses objectifs (Malika 2011). C'est ainsi que l'on considère comme performant dans l'entreprise « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques, et ou tout ce qui, et seulement contribue à améliorer le couple valeur / cout » (Lorino 1998, cité par Malika 2011).

Les opinions des chercheurs concernant les raisons de savoir pourquoi les entreprises adoptent et pratiquent des activités socialement responsables sont différentes (Liliana et Cristian 2014). Le lien entre la RSE et la performance des entreprises représente un point de tensions, de désaccord et de débat dans la littérature portant sur la RSE. Partant des résultats empiriques, la relation entre ces deux concepts peut être de deux natures : positif et ou négatif (Waddock et Graves 1984, cité par Malika 2011). Les résultats diffèrent vu la divergence dans la capture de ces deux variables (RSE et performance), ainsi que la méthodologie adoptée (Caterina et al 2012).

Pour Friedman (1970), l'unique responsabilité des entreprises est de maximiser le profit des actionnaires; s'engager dans des activités socialement responsables entraine des couts supplémentaires qui influencerait négativement le profit, et affecterait par conséquent la richesse de la firme (Waddock et Graves 1984). Pour ces derniers, le lien entre les deux concepts n'est pas strictement négatif, et peut aussi être positif lorsque la RSE est prise comme une variable dépendante de la performance financière.

Contrairement au point de vu de Friedman (1970), Freeman (1984) affirme que les parties prenantes sont très vital pour la performance de l'entreprise, aussi bien que pour son avantage

compétitif et en répondant ou en rencontrant leurs attentes sociales. De ce fait, l'entreprise sera non seulement considérée comme ayant un comportement socialement responsable, mais sera aussi entraînée de poursuivre un sentier qui continuera toujours à lui être profitable à long terme (Clarkson 1995, cité par Liliana et Cristian 2014).

- Question de recherche et Hypothèses du travail

Eu égard à ce qui précède, *quelle serait l'influence des activités socialement responsables adoptées par une PME sur sa performance*. Pour répondre à cette question, la présente étude se fixe comme objectif global *d'analyser le rôle de la RSE dans la performance des PME*. Pour ce faire, il sera d'abord question d'évaluer les activités de la RSE, et ensuite vérifier si ces activités ont un impact sur la performance de la firme et enfin, vérifier la nature de cette corrélation : positif ou négatif.

Sous d'autres cieux, plusieurs études ont déjà été menées sur la relation entre ces deux concepts (Sandra et Patricia 2015, Mariana 2014, Kipruto 2014, Caterina et al 2012, Karagiorgo 2010, Ann et al 2012, Wood et Philippe 1984, Anna 2015, Céline et Emmanuelle, 2009; Allouche et Laroche 2005, Berlin 2015, Joseph Bruno 2014; Salima et Marc-Arthur 2016; Milka 2011; Servet 2008; Adaire et Berguiga 2008; Lapenou 2003; Bourguignon, 1995, etc.), et dont les résultats diffèrent vu les divergences liées à la capture de ces deux variables (RSE et performance), au contexte ainsi qu'à la méthodologie adoptée (Caterina et al 2012). Les résultats sont presque inexistant sur le phénomène au sein des PME (Spense 1997, 2007; Thompson et Smith 1991; cité par Caterina et al. 2012).

Wood et Philippe (1984), ont mené une étude sur « la RSE et la performance financière », portant sur 61 firmes en Pennsylvanie. La question étant celle de vérifier si les deux concepts sont significativement liés, deux méthodes leur ont permis de mesurer la RSE d'une part (analyse de contenu et l'index de réputation), et d'autre part la performance (le rendement des investisseurs et le rendement comptable). Pour vérifier cette corrélation, ils ont introduit dans leur modèle la variable âge des actifs, et ont abouti aux résultats selon lesquels les deux concepts sont positivement corrélés (en se basant uniquement au concept âge de l'actif).

Dans le même angle d'idée, Anna (2015) a mené une analyse sur « l'impact de la RSE sur la performance financière ». Elle voulait savoir, au travers ses analyses, si l'engagement socialement responsable a un impact direct et ou indirect sur la performance de la firme dans le cadre de rendement de stock. Partant d'une approche classique et d'un modèle du marché, elle postule l'hypothèse selon laquelle l'engagement socialement responsable n'a pas d'impact direct sur le prix de stock, et par conséquent sur la performance de la firme.

Contrairement aux analyses de Wood et Philippe (1984), la variable âge des actifs a été remplacée par la variable prix des stocks, dans le modèle d'Anna (2015).

Dans le but d'approcher ces deux analyses précédentes, Liliana et Cristian (2014), ont menés une étude sur « la RSE et la performance », afin de vérifier la nature du lien qui existerait entre ces deux concepts (positif et /ou négatif), en utilisant simultanément deux bases comptables de mesures de la performance, dont le ratio de rendement des actifs (ROA) et le ratio de rendement des ventes (ROS). Sur base d'une estimation empirique portant sur 67 firmes et dont la base des données comportait des données en panel de 2008, ils aboutissent aux résultats tels que; la RSE peut être positivement liée avec le ROA sans pour autant l'être avec le ROS. Dans cette analyse, la spécification dynamique du modèle, n'a pas été prise en compte par les auteurs.

De toutes ces analyses ainsi que les ouvrages consultés en matière de la RSE, il s'avère que l'association de cette dernière à la notion de PME reste encore moins exploitée, tel que constaté précédemment dans les résultats de certain chercheurs en la matière (Spense 1997,2007; Thompson et Smith 1991;cité par Caterina et Al.2012).

Actuellement, tous les regards sont portés sur la PME, qui est considérée comme un facteur déterminant dans le développement économique et social d'un pays (Abdallah 2002). De nombreuses études ont montrés l'importance des PME au sein des économies régionales et nationales, et dans la nouvelle économie mondialisée, car elles constituent un réservoir d'emplois nouveaux et occupent une place importante dans la lutte contre le chômage, (Céline et Emmanuela 2009, juillet 1997, Spense 2007).

Cependant, un grand nombre d'entre elles rencontrent des difficultés importantes qui fragilisent leur survie et qui peuvent les conduire à la faillite (Abdallah 2002). Ces changements sont dus à l'évolution a un rythme effréné du monde actuel (la mondialisation), qui contraint ces entreprises à s'ajuster à des multiples changements environnementaux, sociaux et économiques, (Morin et al. 1994). De ce fait, les PME doivent prendre en considération tous les moyens nécessaires pour assurer dès lors leur performance, leur survie ainsi que leurs pérennités (Abdallah 2002). Sur ceux, nous avons jugé utile et nécessaire d'orienter nos recherches sur ***la RSE en tant qu'une des voies de performance des PME.***

En nous appuyant sur les résultats empiriques, notre travail postule l'hypothèse suivante :

H1 : l'engagement d'une PME dans des activités de la RSE influe positivement sur sa performance.

H1a : une PME responsable sur le plan économique a un rendement des ventes qui est positif et est de ce fait performante;

H1b : la prise en considération des exigences ainsi que des prescriptions prévues par la loi par une PME influe positivement sur la performance de cette dernière;

H1c : une PME qui tient compte des notions d'éthique ainsi que ceux de droit de l'homme est performante sur le plan sociétal;

H1d : investir dans le capital humain, conduit les PME à la performance dans le longs terme.

2. Méthodologie

2.1 Technique de collecte des données

Ce dernier été effectué en deux phases, notamment, l'interview auprès des dirigeants de PME (enquêtes qualitative) et l'enquête proprement dite. La première phase nous a permis d'enrichir nos échelles de mesure et de les adapter dans le milieu d'étude (la ville de Bukavu); la seconde partie nous a permis de recueillir les données afin de tester nos hypothèses de recherches.

L'objectif des enquêtes qualitatives était d'identifier de nouveaux items, de confirmer certains et d'adapter l'échelle de mesure issue des études antérieures dans le contexte de la ville de Bukavu. Elle s'est déroulée sous forme d'entretien et durait 25 minutes au minimum. Le guide d'entretien portait sur la manière dont les gérants /responsables des PME comprennent et perçoivent la RSE et la performance des PME. Les interviewés ont été trouvés dans leurs entreprises et souvent en plein travail dans les communes de Kadutu et d'Ibanda, choisis sur base de la proximité. L'interview a été effectuée auprès de 15 responsables et gérants de petites et moyennes entreprises de la place, choisis au hasard, dans tous les secteurs d'activités (7secteurs). Ce nombre a été obtenu conformément au critère de saturation sémantique qui veut qu'on arrête les interviews lorsque la dernière personne interrogée n'apporte plus de nouvelles informations par rapport aux précédentes. L'analyse du contenu nous a permis de traiter ces données qualitatives. Ont été retenus dans l'échelle les éléments évoqués par deux ou plusieurs responsables/gérants à la fois.

L'enquête proprement dite a été menée auprès de 90 PME de la ville de Bukavu qui sont enregistrées à l'IPMEA et œuvrant dans trois secteurs d'activité (garage et atelier, boulangerie et savonnerie) sur lequel est fait un recensement étant donné la localisation connue de chaque PME œuvrant dans ce secteur. Seuls 82 ont été récoltés et encodés car les autres étant souvent mal complétés, perdus ou partiellement remplis. Nous avons ainsi eu un taux de réponse de 91,11%.

2.2 Technique de traitement des données

La statistique descriptive dans le cadre de ce travail nous a permis de présenter de façon synthétique, les caractères socio-démographiques de la population sous étude : âge, sexe, niveau d'études, compétence professionnelle (formation), âge de la PME, sa taille, le secteur d'activité et sa localisation.

L'analyse factorielle en composantes principales est une méthode qui nous a permis de décrire les données en un nombre agrégé de facteurs. L'objectif assigné à l'analyse factorielle exploratoire était donc de nous permettre de trouver les items et, bien entendu, les dimensions importantes de la RSE et de la performance. Pour se faire, il était d'abord question de vérifier si les données sont factorisables. Pour vérifier si les données admettent une analyse factorielle, deux méthodes statistiques nous étaient d'une grande utilité : L'indice d'adéquation de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett. Ensuite, pour épurer notre échelle de mesure, on devrait vérifier le seuil du coefficient structurel et la part de la variance expliquée pour chacune des items.

Dans l'objectif d'apprécier la fiabilité de l'échelle de mesure, le critère **d'alpha de Cronbach** était pris en compte, afin de trouver le degré avec lequel l'instrument mesure de façon cohérente les construits sous étude. La pratique consiste à réduire un grand nombre d'items initiaux dans un processus itératif de conservation/élimination des items en fonction de la valeur du coefficient alpha, qui varie entre 0 et 1. Plus la valeur de l'alpha est proche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (sa fiabilité) est forte. On élimine donc les items qui diminuent le score, et on conserve ceux qui contribuent à augmenter l'alpha. Enfin, deux indices ont été construits (indice RSE et indice performance) afin de tester nos hypothèses et faire une estimation de notre modèle économétrique.

2.2 Mesure des variables et estimation du modèle économétrique

- Mesure des variables

Pour mesurer la RSE, nous avons utilisé une échelle de mesure à quatre dimensions; inspirée de Massimo et al. 2014, Carroll 1979 et Turker 2009. La première est **la responsabilité économique** et fait référence à l'exigence pour une entreprise à être profitable. Il est question ici, pour une PME, de chercher toujours à produire de biens qui cadrent avec les besoins des clients, et cela, à un coût de production qui est raisonnable (pas trop chère). Sous cet aspect, la PME sera performante si le rendement des ventes est positif pour une période donnée dans le temps (Ashta et Ernult 2007, Elkington 1999). La deuxième dimension est **la responsabilité légale** et fait référence au respect de la loi pour une entreprise. La troisième est **la**

responsabilité éthique et consiste pour une PME à prendre en considération les préoccupations des diverses parties prenantes dans le respect de la coutume et de la culture dans milieu où elle évolue. la quatrième est **la responsabilité philanthropique** qui reprend les activités liés à l'implication de l'entreprise dans l'amélioration du bien-être de la communauté. La performance quant à elle est mesurée sur base des indicateurs objectifs et subjectifs groupés en trois dimensions, en nous inspirants des analyses d'Elkington 1999, Ashta et Ernult 2007.

La performance est la variable dépendante retenue pour estimer notre modèle. Elle est retenue tout simplement, du fait que nous postulons dans ce travail que les activités socialement responsable adoptée par une PME influent positivement sur sa performance. C'est une variable multidimensionnelle constituée de 9items répartis en 3 dimensions et sera capturée sur une échelle à 7 points (1= pas du tout d'accord à 7 = tout à fait d'accord).

La variable indépendante étant l'indice de RSE(INDICERSE), il sied maintenant de trouver des caractères socio-démographiques susceptibles d'avoir un effet sur la performance d'une PME outre cet indice. Il s'agit des variables considérées comme ayant une influence sur la performance au sein d'une PME. Dans le but d'atteindre l'un des objectifs de notre étude (*identifier l'influence des caractères sociaux démographique sur le processus de la croissance et ou d'atteinte des objectifs au sein d'une PME*), les variables ci-dessous étaient prises en compte dans le modèle:

Age du responsable-gérant (AGE) : c'est une variables quantitative qui désigne les nombre d'années vécues sur terre. Il est l'un des facteurs susceptible d'introduire une discrimination entre les individus dans leurs projets de façon générale, et en ce qui concerne leur gestion d'entreprise en particulier (Niyungeko 1993). Ce dernier joue un rôle important sur la création et la performance de la firme (Ndjambou et Massine 2014). Les études de Reynolds (1997) au Canada et aux USA, révèlent que le plus grand nombre des entreprises créées et plus performantes sont celles dont les dirigeant ont un âge qui varie entre 25 et 40ans si l'on peut créer à tout âge. Les plus âgés ont surement des contraintes familiales et professionnelles pour ne pas être performants dans leurs entreprises.

Age de la PME (AGEPME) : La variable AGE2 nous a permis de capturer de façon quantitative l'âge de la PME. Pour certains auteurs comme Steinmetz (1969), l'âge d'une entreprise est un des critères spécifique de succès, puisque 50% des gens qui démarrent leurs petites entreprises perdent leurs fonds par suite de la faillite de cette entreprise qui est dans la plus part des cas liée aux couts de lancements élevés. Le simple fait de survivre à cette étape,

serait un signe de succès. C'est une variable explicative importante du taux de croissance (Niyungeko 1993) ; les entreprises ayant le plus forts taux de croissance sont en majorité des entreprises très jeunes. Ce dernier s'explique par le fait que une entreprise jeune, petite et dynamique va croître très vite, alors que une entreprise plus ancienne, généralement plus grande, va croître plus lentement son chiffre d'affaires.

Niveau d'études (NIVEAUETUDES) : cette variable renseigne sur les nombre d'années passé à l'école. Lorrain (1995) affirme que le taux de succès des entreprises est associé au niveau d'éducation élevé chez les dirigeants. Dans l'étude de Hoad et Rosko (1964), il ressort que l'association entre éducation et le succès de l'entreprise devient apparente lorsque le niveau de scolarité dépasse 11 années.

La formation professionnelle dans le domaine (DOMAINE) : Bamishe et Dhanaraj (2003), cité par Ndjambou et Massine (2014), la conçoit comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissance, d'habiletés et d'attitudes propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnelle et, en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. Elle désigne les qualifications et ou des nouvelles connaissances acquises (Ndjambou et Massine 2014).

Mamboundou (2003) va dans le même angle et lui complète en disant que la nature de la formation suivie (comparée au métier de l'entreprise) et à l'origine des compétences du gérant-responsable de la PME, les quelle se reflètent, compte tenu de la personnalité du dirigeant, sur sa performance organisationnelle.

Expérience professionnelle (EXPROF) : elle mesure les nombre d'année passée par le dirigeant dans le même secteur d'activité. Diochon et Menzie (2004), Mamboundou (2003) montrent que l'expérience antérieure dans le même secteur a un impact sur le succès de l'entreprise. Cette dernière constitue des facteurs explicatives de la croissance et ou de la performance de la firme (Teyssier, 2004), du fait que les dirigeants plus expérimentés mettent en place, de façon proactive, des dispositifs de protections contre les risques d'une trop grande pression financière pouvant être engendrée par une forte croissance. Kor (2003), va dans le même angle et en donne une explication plus ou moins claire : l'expérience du dirigeant influence leur capacité à repérer, à saisir et ou à concevoir des opportunités stratégique de croissance. Par ailleurs, la recherche d'une certaine maîtrise de la performance nécessite une mise en place rapide d'outils de contrôle et de planification financière qui vont souvent de pair avec un accroissement des compétences professionnelles internes . Ces idées

rencontrent ceux de Koontz et O'Donnell (1980) qui indiquent que l'expérience accumulée dans les emplois antérieurs peut avoir une influence sur le succès de la firme. Les leçons ainsi que les raisons fondamentales des succès et des échecs servent de base utile de référence.

La taille de la PME : C'est une variable quantitative capturée en termes de nombre d'employés de la PME (**NOMBREMP**).

Tableau N°1 : Variables du modèle

Déterminants de la performance d'une PME			
Variables	Désignation	Nature	Signe attendue
Indice de la RSE	INDICERSE	Quantitative	+
Dimension 1	DIM1	Quantitative	+
Dimension 2	DIM2	Quantitative	+
Dimension 3	DIM3	Quantitative	+
Dimension 4	DIM4	Quantitative	+
Age du responsable	AGE2	Quantitative	+/-
Formation dans le domaine	DOMAINE	Qualitative	+
Niveau d'études	NIVEAUETUDES	Qualitative	+
Taille (nombre employés)	NOMBREMP	Quantitative	+/-
Age de la PME	AGEPME2	Quantitative	+/-
Expérience professionnelle	EXPPROF	Quantitative	+

Source : notre conception

- Estimation du modèle

Le modèle dont il est question dans notre étude est celui décrivant l'influence des activités socialement responsables adoptées par une PME sur sa performance. C'est un modèle de régression multiple où l'indice de la performance est pris comme la variable dépendante quantitative. D'une manière plus générale, le modèle se présente comme suit :

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_p x_p + \varepsilon_i :$$

Où : y est la variable expliquée, β_0 est la constante, $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$ sont les coefficients des variables explicatives x_1, x_2, \dots, x_p , et ε_i est l'erreur du modèle, il résume les informations manquantes qui permettrait d'expliquer linéairement les valeurs de Y à l'aide des p variables x_j .

Dans le cadre de notre travail, trois régressions nous seront utiles afin de tester nos hypothèses. Dans un premier temps, il sera questions de tester l'influence directe de la RSE sur la performance de la PME. Ensuite, vérifier l'influence des activités de la RSE adoptées par une PME sur sa performance. En fin; nous allons intégrer dans le modèle les caractères socio-démographiques.

$$\text{INDICEPERF} = \beta_0 + \beta_1 \text{INDICERSE}$$

$$\text{INDICEPERF} = \beta_1 \text{DIM1} + \beta_2 \text{DIM2} + \beta_3 \text{DIM3} + \beta_4 \text{DIM4}$$

$$\begin{aligned} \text{INDICEPERF} = & \beta_0 + \beta_1 \text{INDICERSE} + \beta_1 \text{AGE2} + \beta_2 \text{AGEPME2} + \beta_3 \text{NIVEAUETUDES} + \\ & \beta_4 \text{DOMAINE} + \beta_5 \text{NOMBREMP} + \beta_6 \text{EXPROF} \end{aligned}$$

Afin d'estimer le vecteur β composé de β_0 jusqu'à β_6 ; étant donné que la variable

3. Présentation des Résultats

La littérature sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance des petites et moyennes entreprises ; et la démarche méthodologique qui entourent la réalisation de ce travail étant déjà présentées, il sied maintenant des présenter les résultats de nos enquêtes.

3.1 caractéristique de l'échantillon

Ce point présente synthétiquement le profil du répondant, responsable ou dirigeant d'une PME, (âge, sexe, niveau d'étude et son expérience professionnelle) ainsi que les caractéristiques de la PME (âge, taille, secteur d'activité).

En effet, sur les 82 responsables-gérants des PME enquêtées au sein de trois communes de la ville de Bukavu ; 62.20% sont des hommes et 37.80% sont des femmes. Leurs âges varient entre 20 et 67 ans. L'âge moyen des enquêtés est de 41,7ans. La population enquêtée dispose, pour la majorité, d'un niveau d'étude secondaire (63.41%) et ou universitaire ; soit 25.61%.

La proportion des individus ayant un niveau d'étude primaire est minime, 8.54%. La proportion de gérants analphabètes est quasi nulle, 2.44%.

L'on constate par ailleurs que la proportion des femmes responsables-gestionnaire est faible par rapport à celle des hommes, soit 24% de différence. Cela serait dû à la culture de notre société qui soutient que l'homme est toujours au-dessous de la femme. Outre le niveau d'étude, le taux de formation professionnelle (95,1%) et l'ancienneté s'avèrent trop élevé. La proportion des ceux ayant reçu une formation ayant trait au domaine est de 78,8%. On remarque aussi que la majorité de l'échantillon présente une ancienneté dans le secteur et ou le domaine d'activité qui va au-delà de 11ans (46.34%), suivit de ceux ayant entre 6 et 10ans (29,27%). La proportion des PME naissantes (moins de 5 ans) est de 24,39%

L'étude de Mamboundou (2003) portant sur 17 PME gabonaises montrent que, au-delà des études secondaires, les responsables gérant bénéficient d'une formation, ayant très avec le domaine, afin de mieux œuvrer dans son métier. Pour ce qui est de la formation continue de l'ensemble du personnel ; l'OCDE (2002) souligne qu'il s'agit d'une pratique capitale pour la réussite de l'entreprise. Ndjambou et Massine (2014), quant à eux, soulignent que la formation constitue la base des compétences du responsable gérant d'une PME par le fait que elle leur facilite l'acquisition des connaissances, d'habiletés et d'attitudes propre afin de mieux s'adapter dans leur secteur d'activité. Le nombre d'année dans le secteur, et l'expérience pertinente acquise par le responsable sont des facteurs susceptibles d'influencer le succès de la firme (Lorrain 1995).

3.2 Résultats de l'analyse factorielle

Avant de procéder à l'analyse en composantes principales proprement dite, nous avons voulu voir si nos données étaient factorisables. Sur ce, nous avons calculé le KMO et effectué le test de sphéricité de Bartlett en premier lieu pour la RSE et en second lieu pour la performance. Les résultats obtenus pour la RSE (KMO=0,630 ; Bartlett= 0,000) et pour la performance (KMO=0,651 ; Bartlett= 0,000) prouvent que les données peuvent être soumises à une analyse factorielle. Le test de Bartlett a permis de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les corrélations étaient égales à zéro.

La significativité du test de sphéricité de Bartlett est de 0.000. Quant à ce qui concerne la fiabilité de l'échelle de mesure, l'alpha de Cronbach calculé après purification a été de valeur

0.686 et 0.696 pour les deux cas ; soit bon. Les résultats trouvés après cette analyse sont synthétisés dans le tableau ci-dessous:

Tableau N°2 : Échelle de mesure de la RSE

Dimensions et Items	Composantes principales				Qualité de représentation	Alfa de Cronbach par dim.
	1	2	3	4		
Dim 1 : Responsabilité sociétale						
Item 23	0.816				0.686	0.638
Item 14	0.769				0.651	
Item 7	0.603				0.60	
Dim 2 : Responsabilité environnementale						
Item 4		0.778			0.654	0.662
Item16inv		0.764			0.725	
Item 24		0.685			0.750	
Dim 3 : Responsabilité légale						
Item 5			0.783		0.644	0.54
Item 8			0.742		0.603	
Dim 4 : Responsabilité Économique						
Item 2				0.935	0.878	0.5130
Valeurs propres	2.7	1.4	1.095	1.012	Alfa de Cronbach = 68.9%	
% de la var. expliquée	29.9	15.53	12.16	11.25	Variance totale expliquée = 68.8%	

Source : Nos compilations à partir du traitement sur SPSS

Le tableau ci-haut montre qu'il est resté 9 items regroupés en quatre composantes principales et expliquent à 68.8% de la variance du construit. Il s'agit de la responsabilité sociétale (3items), la responsabilité environnement (3items), la responsabilité client (2item) et la responsabilité économique (1item). L'alpha de Cronbach global est de 68.9% (acceptable). Cependant, les Cronbach par dimensions sont faibles et varient de 0.51 à 0.66. Cette échelle se rapproche de l'échelle de mesure de la RSE, proposée dans la littérature, (Massimo et al. 2014, Carroll 1979 et Turker 2009) ; qui opérationnalisait la RSE comme étant un concept à quatre dimensions au minimum (Massimo et al. 2014).

La première composante la plus significative est **la responsabilité sociétale** avec 29.9 % de la variance expliquée. Comme toute entreprise, les PME doivent veiller, non seulement à la satisfaction des obligations juridiques ; mais aller au-delà et investir dans le capital humain, en organisant des séances de formation du personnels, pris en charge des soins de santé des travailleurs mais aussi ceux de leurs enfants(assurance maladie), une bonne formation des étudiants stagiaires ,etc. De ce fait, la PME devra exercer son activité dans le respect de la coutume et culture du milieu ; mais aussi une prise en compte des notions d'éthique professionnelle sur le milieu de travail.

La deuxième composante est **la responsabilité environnementale** avec 15,53% de la variance expliquée. Cette dernière exige qu'une PME exerce ces activités dans le respect de l'environnement (éviter de dégrader la qualité de l'environnement : pollution de l'eau, de l'air, etc.) (Massimo et al 2014), et veiller surtout sur la gestion des déchets (s'abonner à une institution de gestion des déchets de la place) et la consommation d'énergies ainsi que de l'eau (Berger-Douce, 2008).

La troisième composante est **la responsabilité légale** avec 12,16% de la variance expliquée.

La quatrième et la dernière dimension ; est **la responsabilité économique** avec 11.25% de la variance expliquée. Cette dernière fait référence à l'exigence pour une entreprise à être profitable en veillant sur les relations clients fournisseurs. Il est question ici, pour une PME, de chercher toujours à produire de biens qui cadrent avec les besoins des clients, et cela, à un coût de production qui est raisonnable (pas trop chère) afin de recevoir peu ou pas des lamentations de la part des clients.

Tableau N°3 : Échelle de mesure de la performance

Dimensions et items	Comparantes principales		Commun alités	Alfa de Cronbach par dimension.
	1	2		
Dim 1 : Performance économique et financière				
Item 1	0.799		0.697	0.690
Item 8	0.757		0.709	
Item 6	0.744		0.739	
Dim 2 : Performance sociétale				
Item 9inv		0.833	0.696	0.572
Item 5inv		0.768	0.610	
Valeur propre	2.28	1.17	Alfa de Cronbach = 69.6%	
% de la var. expliquée	45.7	23.3	Variance totale expliquée = 69%	

Source : Nos compilations à partir du traitement sur SPSS

Après traitement, grâce au logiciel SPSS, nous avons retenu dans l'échelle de mesure de la performance 5items, regroupés en deux composantes principales et expliquent a 67.6% de la variance du construit. Il s'agit entre autre de la performance économique et sociale (3items) et de la performance développement durable (2 items). L'alfa de Cronbach global est de 69.%.

La première composante et la plus significative est *performance économique et sociale* car elle représente en grande partie variance expliquée (45.7%). Ces entreprises réussissent à satisfaire leurs clients en grande partie, en mettant à leur disposition des biens et services qui cadrent avec leur demande. Cela étant, ces entreprises bénéficient d'un rendement des ventes qui, s'expliquerait par un taux de fidélisation des clients qui est élevé (satisfaction client). Il s'observe par ailleurs que, ces entreprises organisaient des séances de formations pour des nouveaux agents sélectionnés. Cette dernière constitue une base des compétences requises pour un bon fonctionnement de la firme. Pour Njambou et Sassine (2014), la formation constitue ensemble d'activités, visant l'acquisition des connaissances, d'habileté et d'attitude propre a facilité l'adaptation dans un, milieu de travail.

La deuxième composante significative est *la performance sociétale*, elle représente à son tour la variance expliquée de 23.3%. Les entreprises performantes sur ce point, sont ceux qui atteignent leurs objectifs en, matière de développement durable, en investissant dans des activités autre que ceux liées à leur activité principale.

Pour mettre une fin à cette analyse, nous avons constitué un indice, respectivement pour la responsabilité sociale et la performance. Pour se faire ; on a commencé d'abord par calculer les indices pour les différentes dimensions pour chacune de ces deux variable, la moyenne pondérée de ces indices nous a permis de trouver des indices globaux pour chaque cas.

Tableau 4 : Analyse descriptive de la RSE et la Performance

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
INDICERSE	82	1.59	3.80	3.13	,42363
INDICEPERF	82	1.24	3.35	2.50	,49719

Source: compilation sous Spss

3.3 Résultat de l'analyse économétrique

Tableau N°5 : Déterminants de la performance globale d'une PME

INDICEPERFORMANCE				
VARIABLES	Modèle 1	modèle 2	modèle 3	modèle 4
INDICERSE	0.2059137 (0.001***)			0.1519643 (0.019**)
DIM1		0.2567439 (0.253)		
DIM2		0.9694279 (0.000***)		
DIM3		0.5337788 (0.006***)		
DIM4		0.1387255 (0.051*)		
AGE2			0.015421 (0.152)	.0186745 (0.069*)
AGEPME2			-0.201034 (0.138)	-.0174862 (0.188)
NIVEAUETUDES			0.2664874 (0.074*)	.2815649 (0.075*)
DOMAINE			.5009926 (0.004***)	.4383962 (0.007***)
NOMBREMP			.0496307 (0.007***)	.0456117 (0.008***)

EXPERIENCEPROF			-.0396119 (0.712)	
Observations	82	82	82	82
Prob > chi2	0.0012	0.0000	0.0001	0.0001
R-squared	0.1231	0.5092	0.3061	0.2850

Source : Nos compilations à partir du traitement sous stata 12

- * : significativité au seuil de 10%
- ** : significativité au seuil de 5%
- *** : significativité au seuil de 1%
- (.....) : valeur $P > z$

La première colonne représente un modèle simple qui montre le résultat de l'estimation de la performance sur base de la RSE. Ce résultat fait preuve d'une corrélation significative et positive entre ces deux concepts sans recours à aucune variable pour contrôler le modèle. Ce dernier va de pair avec ceux des études empiriques (Massimo et al 2017, Bernes 2015, et Quairel 2015), soutenant que une mise en œuvre conséquente et étendue de la RSE apporte une importante contribution au développement et à la performance de la firme, et concours à relever les défis de la société (**H1**) (Salomé 2014, Fillion 2014, Turcotte et al. 2014). Wood et Philippe (1984), ont abouti au même résultat, portant sur 61 PME américaine (Pennsylvanie) ; sauf qu'ils ont introduit dans leur modèle la variable âge des actifs pour contrôler le modèle. Par contre, certains auteurs concluent à une corrélation négative entre ces deux variables (Kipruto 2014, Friedman 1970, Waddock et Graves 1997) ; et confirment l'hypothèse telle que, les activités de la RSE influent négativement sur la performance de la firme en ce sens qu'elles entraînent des couts supplémentaires qui influenceraient négativement la richesse des actionnaires. Ils confirment par ailleurs que l'unique et la seule responsabilité de la firme est la maximisation de son profit. L'idée derrière cela, est que la nature de la corrélation entre les différentes activités de la RSE et la performance de la firme n'est pas identique. D'où la nécessité d'analyser le deuxième modèle.

Le deuxième modèle a pu analyser l'influence des activités socialement responsable adoptées par une PME sur sa performance. Partant d'une régression multiple, et sans variable de contrôle, nous avons constaté que, de ce quatre composantes de la RSE, trois sont significativement corrélées (corrélation positive) avec la performance globale de la firme (DIM2, DIM3, DIM4). La premier composante n'étant corrélée dans ce modèle ; mais influe

positivement sur la performance de la firme. Cela étant, nous confirmons dans ce travail ce qui suit ;

Une PME responsable sur le plan économique a un rendement des ventes qui est positif et est de ce fait performante (**H1a**); la prise en considération des exigences ainsi que des prescriptions prévues par la loi par une PME influe positivement sur la performance de cette dernière (**H1b**); une PME qui tient compte des notions d'éthique ainsi que ceux de droit de l'homme est performante sur le plan sociétal (**H1c**) ; investir dans le capital humain, conduit les PME à la performance dans le long terme (**H1d**).

Appart les activités de la RSE ; il existe d'autre variables qui expliqueraient la performance d'une PME, entre autre l'âge du responsable gérant de la PME, le niveau d'instruction, la formation dans le domaine, l'ancienneté dans le secteur d'activité, la taille et l'âge de la PME, etc.

Dans le modèle 4, nous avons analysé l'influence des caractères sociaux démographique sur la performance d'une PME. L'âge du responsable est significativement lié avec la performance de la firme. Cela peut se justifier par le fait que, plus on est avancé en âge, plus on a des habiletés qui sont requises pour une bonne gestion de la firme. Ce résultat est conforme à celui de Reynolds (1997) au Canada et aux USA. Par contre, le résultat de St-pierre, (1999), prouve une corrélation qui est négative et soutiennent que le jeune propriétaire-dirigeant est plus susceptible de poursuivre une stratégie de croissance que celui qui est plus âgé, l'âge étant généralement associé à un comportement plus conservateur. Un dirigeant plus âgé est en principe moins enclin à adopter un comportement novateur ou à adhérer à une idée nouvelle, étant plutôt attaché à un certain statu quo organisationnel.

Le niveau d'études et la formation dans le domaine influent positivement sur la performance de la firme. Le taux de succès de la firme est associé niveau d'instruction et à la nature de la formation (formation dans le domaine), en ce sens que ces derniers constituent une base des compétences du responsable-gérant d'une PME, par l'acquisition des connaissances, d'habileté et d'attitudes propres, leur permettant de mieux s'adapter dans leur secteur d'activité. Ce résultat est conforme à ceux de Lorrain (1995), Mamboundou (2003), St-pierre et al. (1999), et Niyungeko (1993).

Les résultats obtenus par Robidoux et Garnier (1973), démontrent également et sans équivoque que, plus le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant est élevé, plus le taux de

croissance de l'entreprise est élevé. De plus ils signalent que plus l'entrepreneur a fait des études avancées, plus il est amené à résoudre des problèmes complexes du monde des affaires et plus il a des connaissances techniques ou administratives et ou peut les acquérir facilement. L'étude menée par Amboise (1974) auprès des propriétaires-gérants de l'industrie québécoise du meuble fait aussi ressortir l'existence d'une association entre le niveau d'éducation et l'utilisation d'un certain nombre des techniques de gestion donnant lieu à des performances plus élevées. St-Pierre, (1999), montrent que les dirigeants ayant une formation technique sont plus souvent à la tête des entreprises manufacturières qui affichent les plus hauts taux de croissance et d'innovation. Leurs connaissances du domaine leur permettent de mieux connaître les besoins et défis de l'entreprise ainsi que les difficultés du secteur, et de gérer adéquatement les risques liés au développement de leur organisation.

Il s'observe par ailleurs que l'âge de la firme aurait une influence qui est négative sur sa performance. C'est une variable explicative importante du taux de croissance d'une firme (Niyungeko 1993) ; car les entreprises ayant le plus forts taux de croissance sont en majorité des entreprises très jeunes. Ce dernier s'expliquerait par le fait que une entreprise jeune, petite et dynamique va croître très vite, alors que une entreprise plus ancienne, généralement plus grande, va croître plus lentement son chiffre d'affaires. Les jeunes entreprises sont donc plus susceptibles de croître de manière significative que les entreprises plus âgées, ou d'apporter des trajectoires de croissance différentes (St-pierre et al.1999).

CONCLUSION

Ce travail a porté sur la responsabilité sociale et la performance des petites et moyennes entreprises de la ville de Bukavu. L'objectif principal était d'analyser le rôle de la responsabilité sociale dans ces genres d'entreprises. Pour ce faire, l'analyse factorielle, plus précisément l'analyse en composante principale, nous a été utile pour l'évaluation des activités de la RSE et en suite vérifier si ces activités ont un impact sur la performance des PME sur base d'une régression multiple sous Stata. L'objectif spécifique était celui d'identifier l'influence des caractères sociaux démographique sur le processus de la croissance et ou d'atteinte des objectifs au sein d'une P ME.

La poursuite de ces objectifs a été motivée par le fait que, les PME constituent un facteur très important dans le développement d'un pays, car elles constituent un réservoir d'emplois nouveaux et occupent une place importante dans la lutte contre le chômage. Cependant, un grand nombre d'entre elles rencontrent des difficultés importantes qui fragilisent leur survie et

qui peuvent les conduire à faillite. De ce fait, les PME doivent prendre en considération tous les moyens nécessaires pour assurer dès lors leur performance, leur survie ainsi que leurs pérennités. La RSE apparaît, l'une des voies pouvant conduire les PME de la ville de Bukavu à leur croissance.

La RSE dans le monde de PME a été mesurée à partir d'une échelle adaptée de Massimo et al. 2014, Carroll 1979 et Turker 2009, obtenue à partir d'une enquête qualitative et de la théorie existante. La même démarche nous a permis d'obtenir une adaptation de l'échelle d'Elkington 1999, Ashta et Ernult 2007 pour la mesure de la performance. Les analyses factorielles ont permis d'obtenir une échelle de mesure de la RSE avec 9 items regroupés en trois dimensions (Alpha de Cronbach = 68.9%) ainsi qu'une échelle de 5 items regroupé en deux composantes pour la performance (Alpha de Cronbach = 69.6%). Pour, mettre une fin à cette analyse, nous avons constitué un indice, respectivement pour la responsabilité sociale et la performance. Pour se faire ; on a commencé d'abord par calculer les indices pour les différentes dimensions pour chacune de ces deux variables, en suite on a effectué une moyenne sur base de ces indices en fin de trouver les indices globales.

L'analyse des statistiques descriptives a révélé que ; les 82 responsables-gérants des PME enquêtées au sein de trois communes de la ville de Bukavu ; 62, 20% sont des hommes et 37,80% sont des femmes. Leurs âges varient entre 20 et 67 ans. L'âge moyen des enquêtés est de 41,7 ans. La population enquêtée dispose, pour la majorité, d'un niveau d'étude secondaire (63,41%) et ou universitaire ; soit 25,61%. La proportion des individus ayant un niveau d'étude primaire est minime, 8,54%. La proportion de gérants analphabètes est quasi nulle, 2,44%. A part le nombre d'années passées à l'école ; presque tous les entrepreneurs ont bénéficiés d'une formation avant d'œuvrer dans le domaine (95.12%) et pour la plus part dans ceux ayant trait avec le domaine de profession (78.8%). Ils ont en moyenne 11.12 ans d'ancienneté dans le service.

L'estimation du modèle économétrique montre que la responsabilité sociale joue un rôle important et influe positivement sur la performance de la firme. Ainsi ; l'engagement des PME dans l'une des activités de la RSE (dimensions avec items retenus après l'ACP), influence positivement la performance des PME. En complément ; la régression multiple a démontré que la dimension sociétale est celle qui affecte le plus la performance des PME, mais aussi certains facteurs socio-démographiques comme l'âge du responsable-gérant, son

niveau d'instruction, l'ancienneté dans le secteur, la formation professionnelle dans le domaine qui cadre avec la profession, la taille et l'âge de la PME.

BIBLIOGRAPHIE

1. ABDALLAH, B. (2002), La performance financière des PME manufacturières : conceptualisation et mesure, Mémoire de Thèse en Gestion des PME et de leur performance, Université du Québec à Trois Rivières.
2. ADAIRE, P. et BERGUIGA, I. (2010), Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des IMFs de la région de MENA : une analyse en coupe Instantanée, Université de Paris-Est, Revue : Région et Développement 11.
3. ALLOUCHE, J. et LAROCHE, P. (2005), Responsabilité Sociale et performance Financière : Une revue de la littérature, colloque, La responsabilité Sociétales des entreprises : réalité, mythes ou mystification?, Université de Nancy2.
4. AMBOISE, G. (1974), Personnel characteristics, or organizational practices and managerial effectiveness : a comparative study of French and English-speaking chief executives in Québec, Thèse de doctorat; Université de Californie, Los Angeles
5. ANNIÉL, S. (2011), Performance sociale, Performance financière, quel arbitrage pour une pérennité du secteur, Master en Économie, Université de Rouen, Faculté de sciences Économiques.
6. BARET, P. (2005), Évaluation de la performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique ?, Colloque ADERSE, IAE Lyon.
7. BARRETTE, J. et BERNARD, J. (2000), La gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations, Revue de gestion, Vol.24, No4.
8. BENHAMOU, S. et Marc-Arthur, D ; (2016), Responsabilité sociales des Entreprises et compétitivité : Évaluation et approche stratégique, École Polytechnique, Université Paris-Ouest Nanterre.
9. BENHAMOU, S. (2016), La RSE est-elle compatible avec la performance des entreprises, Université de Paris-Dauphine.
10. BARNEY, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage ; journal of management, vol.17,99-120.
11. BERGER-DOUC, S. (2008), Rentabilité et pratiques de RSE milieu PME, premiers

résultat d'une étude française, *Revue Management et Avenir*, p1-20.

12. BERGERON, H. (1999), Les indicateurs de performance en contexte des PME, quel modèle appliquer ?, Notes de cours.
13. BERNE (2015), La Responsabilité Sociale des Entreprises, Proposition et Plan d'action de conseil fédéral concernant la responsabilité des entreprises à l'égard de la société et de l'environnement, Confédération Suisse.
14. BOURGUIGNON, A. (2000), Sous les pavés, la plage..... Ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : exemple la performance, *Comptabilité contrôle, Audit*, T.3, Vol. 1, pp.89-101.
15. BOURGUIGNON, A. (2000), Performance et contrôle de gestion, *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Economica, p931-941.
16. BOUTEAUD, A. (2010), La responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : Un bref état des lieux, Centre de Ressources Prospectives du Grand Lyon
17. BOWEN, H. (1953), *The social responsibilities of the businessman*, New York: Harper and Row.
18. BUGANDWA, T. (2015), Relation entre RSE et confiance dans les Banques: une étude empirique menée dans la ville de Bukavu, *Mémoire en Sciences Économiques et Gestion*, UCB.
19. BOUKAR, H. (2009), Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature, Colloque international, Université de Ngaoundéré, Canada.
20. CAPRON, M. (2000), Comptabilité sociale et sociétale, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et Audit*, Economica, p.407-419
21. CAPRON, M. et QUAIREL, F. (2005), Évaluer les stratégies de développement durables des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, *Journée Développement Durable-AIMS-IAE d'Aix-en-Provence*, p.1-22.
22. CAPRON, M. et QUAIREL, F. (2007), *La responsabilité sociale des entreprises*, La Découverte, Collection Repères, Paris.
23. CATERINA, T.; MATTEO, C. et JEFF, V., (2010), CSR and Competitiveness
24. CARROLL, A. (1979), A Tree-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, Vol.4, No4, p.497-505.
25. CARROLL, A. (1991), The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, Vol.34, p.39-48.
26. CARROLL, A. (1999), Corporate social responsibility, *Business and Society*, Vol.38,

No3, p.268-295.

27. CATHERINE, B. et THOMAS, L. (2007), La RSE comme innovation institutionnelle. Une lecture relationniste.
28. CHOW, C.; HADDAD, M. et WILLIAMSON, E. (1997), Applying the balanced scorecard to small companies, *Management Account*, Vol.79, No2, p.132-145.
29. CORINE, G. (2006), Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financiers d'économie sociale : une analyse préliminaire, thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Ecole des sciences de la gestion.
30. COMMISSION EUROPEENNE (2014), Permettre aux PME de transformer les impératifs environnementaux en nouveaux créneaux d'activité économique, Bruxelles.
31. CRIFO, P. et PONSARD, J. (2008), RSE et ou performance financier : points de repères et pistes de recherche, *Cahier de recherche HAL*.
32. DAMERGUE, F. (2012), La RSE dans le secteur bancaire, un outil de reconquête de la confiance en période de crise ? *Insee Research*, France.
33. DUCAN, R. (1973), Multiple decision-making structure in adapting to environmental uncertainty: the impact on organizational effectiveness, *Human Relations*, VOL.26, p.273-291.
34. EDDY, B. (2016), Cours de Gestion des institutions Financières au Congo, UCB
35. ELLERUP, N. et THOMSEN, (2009), Investing CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers, *Business Ethics; a European Review*, Vol.18, p.83.
36. FASSIN, Y. (2003), SMEs and the fallacy of formalizing CSR, *Business ethics: a European review*, Vol.17, No1, p.1-9.
37. FINKRI, K. (2015), Approche analytique et critique autour de la relation entre RSE et Performance financier, *Complexe-Universitaire-Hay AI Quod*, Faculté des sciences juridiques Économiques et Sociales, Oujda.
38. FILLION, S. (2014), Études des enjeux pour l'évaluation de la performance en Responsabilité sociétale des entreprises, Mémoire en Maitrise, Centre Universitaire de formation en Environnement et Développement durable, Université de Sherbrooke.
39. FREEMAN, R. (1984), *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman
40. FREIDMAN, M. (1970), *The social responsibility of business is to increase its profit*, *New York Times Magazine*, 13 September.

41. JENKINS, H. et OBARAL, L. (2008), Corporate, Corporate social responsibility in the mining industry, the risk of community dependency, Queen's University, Belfast.
42. JENKINS, H. (2009), A business opportunity model of CSR for SMEs, Business ethics : a European Review, Vol.18, p.1-17
43. JENKINS, H. et YAKOVLEVA, N. (2005), Corporate social responsibility in the mining industry: exploring trends in social and environmental disclosures, BRASS, journal of Cleaner Production.
44. JOSEPH, B. (2014), Impact de la RSE sur la PF et la PS des entreprises au Cameroun, Revue Congolaise de gestion, N° 19, p89-119.
45. GEORGOPOULOUS, B. et TANNENBAUM, A. (1957), The study of organizational effectiveness, American Sociology Review, Vol.16, p. 534-540.
46. JULIEN, P. (1997), Les PME : Bilan et perspectives, 2^{ème} Ed. Economica,
47. JOPHANNESSEN, A. et al. (1999), Strategic use of information technology for increased innovation and performance, Information Management and Computer security, Vol.7, No1. P.5-22.
48. LOUCHE, C. et MICHOTTE, E. (2011), La RSE dans les PME: Revue de la littérature 2006-2009 et Stratégies de recherche, Centre Émile Bernheim, Brussels School, Economics and Management.
49. LORINO, P. (1997), Indicateurs et tableau de bord: pilotage de performance, méthode et pratiques de la performance, Ed. d'organisation.
50. MACKEY, A. et al. (2007), CSR and Firm performance: Investor preferences and corporate strategies, Academic Management Review.
51. MALIKA, Z. (2011), Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes, Université M. Mammeri, Algérie.
52. MAMBOUNDOU, J. (2003), Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la PME Africaine : une illustration à travers le cas gabonais, Revue de Gestion,
53. MARTINET, A.C., (2007), Responsabilité sociale de l'entreprise, Revue Française de Gestion, 11, n°180, p. 105-107.
54. MASSIMO, B.; FRANCESCO, T.; LARA, B. et FABID, F. (2014); CSR and Competiveness of the Fashion Industry : Evidence from Italy and France.
55. MORIN, E.; ANDRE, S. et GUY, B. (1994), L'efficacité de l'organisation, Montréal
56. MURILLO, D. et LOZANO, J.M. (2005), SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words, Journal of business ethics, Vol.67.

57. MURILLO, D. et LOZANO, J.M. (2009), Pushing for word SME CSR through a network: an account from the Catalan model, *Journal of Small Business Management*, Vol.66, p.333.
58. NDJAMBOU, R. et MASSINE, M. (2014), Etude de la relation entre profile du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des competences et de la vision, Institut National des sciences de Gestion (INSG), *Revue Gestion et Organization*; N°6.Vol.7
59. NIYUNGEKO, P. (1993); Profile personnel, pratiques de gestion des proprietaries dirigeants et performance des PME: cas du Burundi, Thèse de doctorat, Université du Quebec à Chicoutimi.
60. OCDE (2002), Les PME en forte croissance.
61. NUTTANEEYA, A. et al (2012), Capabilities, proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector, *Journal of Business Ethics*, vol. 109, N°4
62. PATRICIA, C. et VANINA, F. (2013), La Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises : mirage ou virage? *Cahier de recherche*.
63. QUAIREL, F. (2010), Contrôle de la performance globale et Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions*, France.
64. RAPPORT BRUNDLAND, (1987), Our Common Future.
65. ROBERTS, S.; ROB, L. et JEREMY, N., (2006), Generating Regional-scale improvement in SMEs Corporate responsibly performance: Lesson from Responsibility Network, *Journal of Business Ethic*, Vol. 67.
66. SAPIENZA, H.; KEN, G. ;et MARTIN, G. (1988), Using subjective evaluations of organizational performance in small business research, *American Journal of Small Business*, Vol.13, p.45-53.
67. SANDRA, C. et PATRICIA, C. (2015), La RSE et la performance des Entreprise; Université Paris Ouest-Economix, École Polytechnique.
68. SALOME, C. (2011), Quels sont les vecteurs et limites de la normalisation, de la standardisation et de la régulation des pratiques de la RSE dans les organisations aujourd'hui, Mémoire de Master, Université de management de Reims.
69. SALZMANN, O., AILEEN, L. et ULRICH, S., (2005), The business case for corporate sustainability: Literature review and research options, *Journal of management*.

70. SAULIQUIN, J. et SHIER, G. (2007), Des perceptions managériales aux pratiques RSE : Une étude exploratoire, *Gestion 2000*, Vol.24.
71. SERVET, J.M. (2009), Responsabilité sociale versus Performance sociale en microfinance, *Revue Tiers monde*, 197, janvier-mars 2009.
72. SOPHIE, L. (2004), Contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature, Thèse de doctorat, Université de paris.
73. SPENSE, L. (1999), Does size mate? The state of the art in small business ethics, *Business ethics: An European Review*, Vol.8.
74. SPENSE, L. (2000), Pratics, priorities and ethics in Small firms, *Institute of Business ethics*, London.
75. SPENSE, L. (2004), Small firm accountability and integrity in Brenkert, *Corporate integrity and Accountability*, Sage, London.
76. SPENSE, L. (2007), CSR and Small business in an European policy context: the five ``C``s of CSR and small business research agenda 2007, *Business and Society Review*, Vol.112, No 4.
77. SPENSE, L. et Lozano, F. (2000), Communicating about ethics with small firms: Experiences from the UK and Spain, *Journal of Business Ethics*, Vol.27, No.1.
78. SPENSE, L. et RUTHERFOORD, R. (2003), Small business and Empirical perspectives, *Business Ethics: Editorial, Journal of Business Ethics*, Vol.47, No. 1
79. SPENSE, L. et al. (2004), Responsibility and social capital; the world of Small and Medium Sized Enterprises, *Palgrave Macmillan*, Basingstoke.
80. STEERS, M. (1975), Problems in measurement of organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol.20.
81. St-ONGE, S. et MAGNAN, M. (1994), La mesure de la performance organisationnelle : un outil de gestion et de changement stratégique, *Revue Gestion*, Vol.19, p.29-37.
82. St-PIERRE, J. (1999), La gestion financière des PME : théories et pratiques, *Presse de l'Université du Québec*.
83. St-Pierre, J. (2005), La gestion financière des PME : théories et pratiques, *Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec*.
84. ST-PIERRE, J., MOLINA, R., RAYMOND L. (2012), Configurations de capacités stratégiques et performance des PME : une étude exploratoire de l'influence de

l'environnement national, Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME, p.1.

85. TEYSSIER, C. (2004), L'influence des caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hyper-croissance : une approche par étude de cas, Thèse de doctorat, Université de Saint-Etienne.
86. VIVES, A. (2006), Social and Environmental Responsibility in SMEs in Latin America, *The journal of Corporate citizenship*, p.12-39.
87. VOYER, P. (1996), Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Presse de l'Université de Québec.
88. WOOD D.J., 1991, "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, vol.16, p. 691-718.
89. WOOD, R. et COCHRAN, P. (1984), CSR and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, vol. 27, N°1 .
90. WORTHINGTON, I; RAM, M. et JONES, T. (2006a), Exploring CSR in the U.K. Asian Small Business community, *Journal of Business Ethics*, Vol.67.
91. WORTHINGTON, I; RAM, M. et JONES, T. (2006b), Giving something back, A study of CSR in U.K South Asian Small enterprises, *Business Ethics: A European Review*, Vol.15
92. WORTHINGTON, I; RAM, M. et BOYAL. (2008), researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A cross-National Study of Super Diversity Initiatives, *Journal of Business Ethics*, Vol.79.