

## **Développement durable et PME** **Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement**

Martine Spence, Jauhaina Ben Boubaker Gherib and Viviane Ondoua Biwolé

Volume 20, Number 3-4, 2007

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008522ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008522ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

### ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J. & Ondoua Biwolé, V. (2007).  
Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de  
leur engagement. *Revue internationale P.M.E.*, 20(3-4), 17-42.  
<https://doi.org/10.7202/1008522ar>

### Article abstract

Sustainable development (SD) has become a legal and/or moral obligation for most firms, small and large. Because of SMEs' contribution to most economies, their impact on the environment and society is not negligible. Although most SMEs are aware of their responsibilities, they encounter several obstacles when faced with the obligation or willingness to engage in sustainable development practices. It is however recognised that the SD movement may not be sustainable without its adoption by a critical mass of SMEs.

In this paper, a model highlighting the factors influencing the adoption of SD practices by SMEs is developed. This model is based on a literature review and on exploratory interviews with three Canadian SMEs. It is embedded into three theoretical streams : the entrepreneurship theory, the stakeholder theory and the resource-based view of the firm. It posits the entrepreneur's values and behaviours shape his/her vision. The vision, in turn, influences the intensity of involvement in SD. Some organizational characteristics (size, level of innovation, employees' training, networks) are also determinant factors in SMEs' involvement in SD.

# Développement durable et PME

## Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement<sup>1</sup>

Martine SPENCE  
*Université d'Ottawa, Canada*

Jouhaina BEN BOUBAKER GHERIB  
*Université de la Manouba, Tunisie*

Viviane ONDOUA BIWOLÉ  
*Université de Yaoundé II, Cameroun*

---

### MOTS CLÉS

**Entrepreneuriat – PME – Parties prenantes – Ressources  
Triple rentabilité**

---

### LES AUTEURES

*MARTINE SPENCE* est professeure agrégée à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa. Ses domaines de recherche comprennent l'entrepreneuriat durable et l'entrepreneuriat international. Ses études se concentrent, d'une part, sur les caractéristiques des entrepreneurs qui ont adopté une philosophie de triple rentabilité ainsi que sur la pertinence et l'impact de leurs stratégies et, d'autre part, sur l'internationalisation des PME et, plus particulièrement, sur les nouvelles entreprises à internationalisation précoce. Ses travaux ont été présentés à des conférences internationales et publiés dans des revues scientifiques. Courriel: <spence@management.uottawa.ca>.

*JOUHAINA BEN BOUBAKER GHERIB* détient un doctorat en sciences de gestion de l'IAE de Paris, Université de Paris I Panthéon Sorbonne. Elle est actuellement maître assistante et enseignant-chercheure en management stratégique à l'Institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises (ISCAE) de l'Université de la Manouba en Tunisie. Ses recherches sont principalement axées sur une approche cognitive de la stratégie à travers l'étude des processus de décision stratégique dans les PME familiales, d'un côté, et l'entrepreneuriat durable, de l'autre. Courriel: <Jouhaina\_Gherib@yahoo.fr>.

- 
1. Les auteures reconnaissent la contribution financière de l'Agence canadienne de développement international et du Centre de recherche sur le développement international de l'Agence universitaire de la francophonie, Réseau entrepreneuriat.

VIVIANE ONDOUA BIWOLÉ détient un doctorat en sciences de gestion et elle est chargée de cours à la Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université de Yaoundé II au Cameroun. Ses recherches concernent l'entrepreneuriat (notamment l'accompagnement des entrepreneurs) et la problématique des PME eu égard au développement durable (soit les déterminants de l'adoption des pratiques de développement durable par les PME). Ses travaux ont été publiés dans certaines revues scientifiques, notamment dans la revue *Gestion 2000* et la *Revue internationale PME*, et dans le cadre de colloques internationaux (en français et en anglais) avec comité de lecture. Elle est en outre membre de plusieurs réseaux : celui de l'entrepreneuriat de l'AUF, celui des chercheurs francophones de management public et celui de la didacthèque internationale. Courriel : <ond\_viviane1@yahoo.fr>.

## RÉSUMÉ

*Le développement durable (DD) est devenu une obligation légale et/ou morale pour la majorité des entreprises, toutes tailles confondues. En raison de l'importance de la contribution des PME à la majorité des économies, leur impact sur l'environnement et la société n'est pas négligeable. Si une majorité des PME sont conscientes de leurs responsabilités, elles doivent surmonter plusieurs obstacles pour s'engager dans des pratiques de DD, que ce soit volontairement ou par obligation, surtout qu'il est reconnu que ces pratiques ne pourront pas perdurer ni donner leurs fruits sans l'adoption de cette philosophie par une masse critique de PME.*

*L'objectif de cet article est de proposer un modèle conceptuel des déterminants de l'adoption des stratégies de DD par les PME. Ce modèle est élaboré à la suite d'une revue de la littérature sur le DD et des résultats d'une recherche exploratoire réalisée auprès de trois PME canadiennes.*

*Le modèle retient trois perspectives théoriques : la théorie entrepreneuriale, la théorie des parties prenantes et l'approche par les ressources. Il avance que les valeurs et les comportements de l'entrepreneur façonnent sa vision, qui elle-même influence l'intensité de l'engagement de la PME dans le DD. Certaines caractéristiques organisationnelles (taille, degré d'innovation, formation des employés, réseaux) sont également posées comme des facteurs déterminant l'engagement effectif de la PME dans le DD.*

## ABSTRACT

*Sustainable development (SD) has become a legal and/or moral obligation for most firms, small and large. Because of SMEs' contribution to most economies, their impact on the environment and society is not negligible. Although most SMEs are aware of their responsibilities, they encounter several obstacles when faced with the obligation or willingness to engage in sustainable development practices. It is however recognised that the SD movement may not be sustainable without its adoption by a critical mass of SMEs.*

*In this paper, a model highlighting the factors influencing the adoption of SD practices by SMEs is developed. This model is based on a literature review and on exploratory interviews with three Canadian SMEs. It is embedded into three theoretical streams: the entrepreneurship theory, the stakeholder theory and the resource-based view of the firm. It posits the entrepreneur's values and behaviours*

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

*shape his/her vision. The vision, in turn, influences the intensity of involvement in SD. Some organizational characteristics (size, level of innovation, employees' training, networks) are also determinant factors in SMEs' involvement in SD.*

## RESUMEN

*El desarrollo durable (DD) se ha convertido en una obligación legal y/o moral para la mayoría de las empresas de todas las tallas. Debido a la importante contribución de las pequeñas y medias empresas (PyMEs) a la mayoría de las economías, su impacto sobre el medio ambiente y la sociedad no es despreciable. Si bien la mayoría de las PyMEs están conscientes de sus responsabilidades, ellas deben sobreponerse a varios obstáculos frente a la obligación o la voluntad de involucrarse en prácticas de DD, sobretodo ante el reconocimiento de que estas prácticas no son sostenibles ni darán frutos sin la adopción de la filosofía de DD por una masa crítica de PyMEs.*

*El objetivo de este artículo es proponer un modelo conceptual de los determinantes de la adopción de estrategias de DD en las PyMEs. Este modelo fue elaborado en base a una revisión de la literatura sobre el DD y los resultados de una investigación exploratoria realizada en tres PyMEs canadienses.*

*El modelo contiene tres perspectivas teóricas: la teoría del espíritu emprendedor, la teoría de los interesados y el enfoque de los recursos. El modelo anticipa que los valores y comportamientos del empresario determinan su visión y ésta influye sobre la intensidad del compromiso de la PyME con el DD. Ciertas características de la organización (talla, grado de innovación, formación de los empleados, redes de contactos) se establecen también como factores que determinan la participación efectiva de las PyMEs en el DD.*

## ZUSAMMENFASSUNG

*Nachhaltige Geschäftspraktiken wurden unabhängig von ihrer Grösse zur gesetzlichen und/oder moralischen Verpflichtung für die Mehrzahl der Unternehmen. In Anbetracht der Bedeutung der KMU in den meisten Volkswirtschaften, dürfen die von ihnen verursachten Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft nicht vernachlässigt werden. Eine Mehrheit der KMU ist sich ihrer Verantwortung bewusst, trotzdem gilt es einige Hindernisse zu umgehen, um willentlich oder durch gesetzlichen Zwang nachhaltige Praktiken durchzusetzen. Zumal anerkannt ist, dass diese Praktiken weder andauern noch ihre volle Wirkung entfalten, wenn sich nicht eine kritische Masse von KMU dieser Philosophie verpflichten.*

*In diesem Artikel wird ein konzeptionelles Modell vorgestellt, welches die Faktoren zusammenträgt, die zur Annahme von nachhaltigen Strategien führen. Das Modell basiert auf einer umfassenden Literaturrecherche und explorativen Fallstudien bei drei kanadischen KMUs.*

*Das Modell enthält drei theoretische Perspektiven: die Theorie zum Unternehmertum, die Anspruchsgruppentheorie sowie der ressourcenbasierte Ansatz. Das Modell besagt, dass die Werte und Verhaltensweisen des Unternehmers, die von ihm formulierte Vision beeinflussen, wodurch wiederum die Intensität des*

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

*nachhaltigen Engagements definiert wird. Einige organisatorische Grössen (Unternehmensgrösse, Innovationsgrad, Ausbildungsstand der Mitarbeiter, Netzwerke) fungieren auch als Einflussfaktoren, die die effektive Nachhaltigkeit in den KMUS bestimmen.*

## Introduction

Une conscience collective en croissance à tous les niveaux de la société soutient que les comportements de production et de consommation actuels et leur impact sur le futur de notre planète et ses habitants n'est pas viable à long terme. En conséquence, après les grandes entreprises, une pression environnementale et sociétale pèse sur les PME et les encourage à s'aligner sur la mise en place de pratiques responsables à différents niveaux (Spence, 2005). Il est en effet reconnu que la tendance vers la responsabilité économique, sociale et environnementale des entreprises ne peut devenir pérenne qu'avec l'implication d'une masse critique de PME (Luetkenhorst, 2004) qui représentent dans la plupart des pays 90 % des entreprises et 50 % à 60 % des emplois.

Cela soulève, cependant, la question de la volonté et de la compétence des PME à mettre en place des stratégies de DD. Les entreprises de taille modeste, en effet, n'ont pas nécessairement les ressources ou le savoir-faire dans le domaine que les grandes entreprises ont dû développer pour faire face à leurs obligations, à la suite de la mise en place par plusieurs gouvernements d'exigences en termes de rapport environnemental et social. Même si les entrepreneurs sont conscients du rôle qu'ils doivent jouer pour s'impliquer dans le mouvement de DD, les obstacles auxquels ils font face peuvent être perçus comme trop importants pour qu'ils s'engagent dans de telles stratégies (Canadian Business for Social Responsibility, 2003 ; Department of Trade and Industry, 2002). Néanmoins, les PME qui ont pris la peine de s'impliquer dans le DD selon les moyens disponibles semblent y avoir gagné en termes de visibilité, de notoriété de l'image, de fidélité des consommateurs et d'économies dans leur système d'exploitation (Department of Trade and Industry, 2002).

À présent, la question qui se pose est donc de savoir quelles conditions spécifiques liées à l'environnement des PME et à leurs ressources ainsi qu'aux perceptions des chefs d'entreprises pourraient influencer l'engagement de ces entreprises dans le DD. Les objectifs de cet article sont donc de :

1. préciser l'engagement des PME dans le DD ;
2. déterminer les facteurs qui ont un impact sur l'intensité de l'engagement des PME dans des stratégies de DD.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

Nous débuterons notre développement par une revue des fondements théoriques des recherches précédentes sur le DD avant de présenter la méthodologie de la recherche exploratoire menée auprès de trois PME canadiennes. Un modèle conceptuel sous forme de propositions de recherches précisant les déterminants de l'engagement des PME dans le DD sera développé en puisant aussi bien dans les résultats des recherches précédentes que dans ceux émergeant de notre recherche exploratoire. Une discussion des apports et limites de notre recherche constituera la dernière section de l'article.

## 1. Fondements théoriques

### 1.1. Définir le DD

Le DD est une notion floue et ambiguë souvent définie comme un développement qui « répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland, 1987). Appliqué et approprié par les entreprises, ce concept implique que la rentabilité demeure l'objectif principal de façon à assurer la survie à long terme de la firme, mais que cette rentabilité ne peut être acquise à n'importe quel prix. Le respect de l'environnement, de la société et des hommes sont tout aussi importants et l'entreprise poursuivant une stratégie de DD se doit de réaliser l'équilibre le plus harmonieux possible entre ces trois dimensions. Pour Starik et Rands (1995), les activités durables se déclinent en cinq éléments. Outre les objectifs de prospérité économique, de justice sociale et de qualité environnementale, ils ajoutent la notion de compatibilité avec la culture de la société et la culture organisationnelle de façon à maximiser l'adoption de telles activités mais aussi à en assurer le succès. La diversité de ce qui rend une activité « durable » est évidemment sujette à interprétation, d'où un manque de cohérence dans la définition du terme. Cette complexité se retrouve aussi dans le domaine de la recherche sur le sujet où, par mesure de simplicité, la majorité des études se concentrent sur un pôle particulier plutôt que d'adopter une approche holistique. Les études sur les zones d'intersection entre les trois pôles sont rares, alors que l'articulation entre les dimensions est une question essentielle (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Ainsi, Wolff (2004) indiquait que, parmi les recherches sur le DD, les études sur l'environnement sont les plus nombreuses (40 % à 60 %), suivies de celles sur la responsabilité sociale (25 % à 50 %), les parties prenantes (6 % à 22 %) et l'éthique (3 % à 15 %). Le présent article s'inscrit dans la zone d'intersection entre les trois pôles et définit l'engagement dans le DD comme étant l'intégration simultanée par l'entreprise des logiques environnementales, sociales et économiques.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

## 1.2. Théories mobilisées dans la recherche sur le DD

Qu'il soit un domaine à la recherche d'un corps de doctrine à travers la notion de responsabilité sociale (Lauriol, 2004) ou une référence idéologique susceptible d'asseoir un corpus de bonnes pratiques pour cette dernière (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), le DD est assimilé et difficilement dissociable du thème de la responsabilité sociale des entreprises qu'il enrichit et où il puise différents concepts<sup>2</sup>.

Plusieurs théories économiques et organisationnelles ont été mobilisées pour analyser les comportements des entreprises en matière de DD. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) opposent deux paradigmes. Le premier, regroupant les approches classiques et libérales (Friedman, 1971), la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), considère les relations comme « des contrats entre acteurs rationnels cherchant à maximiser des utilités convergentes et mettant en œuvre des stratégies aux impacts réels ». Le second paradigme regroupe les théories sociologiques néo-institutionnelles (Meyer et Rowan, 1977; Dimaggio et Powell, 1983; Oliver, 1991) et repose sur « une représentation symbolique des décisions de l'organisation, encadrée dans un réseau social et cherchant une légitimité, une image "convenable" malgré des attentes conflictuelles et contradictoires des acteurs du champ organisationnel ». L'approche par les ressources (Barney, 1991) a, quant à elle, été utilisée de façon plus instrumentale afin d'évaluer l'engagement des entreprises dans la voie du DD et de saisir les avantages à en tirer. Les approches combinant plusieurs perspectives et paradigmes existent également (Oliver, 1991, 1997), mais sont plus rares.

Toutefois, ces différents travaux se sont focalisés sur les grandes entreprises, et relativement peu de recherches se sont explicitement intéressées aux comportements des PME en matière de DD. Or, la réalité des PME est différente. Même si les entrepreneurs sont conscients du rôle qu'ils ont à jouer pour faire leur part et faire perdurer ce mouvement, les obstacles qu'ils ont à affronter peuvent être spécifiques et difficiles à surmonter pour un engagement effectif dans des stratégies de DD (Canadian Business for Social Responsibility, 2003; Department of Trade and Industry, 2002). Néanmoins, certaines PME pionnières ont franchi ce pas réalisant jusque-là des résultats positifs sur divers plans, dont la visibilité, l'amélioration de l'image, la loyauté des clients et les gains opérationnels (Department of Trade and Industry, 2002).

2. Nous nous référerons donc aux travaux traitant de l'un ou de l'autre de ces thèmes sans distinction.

### 1.3. Caractéristiques des PME et défis pour la recherche sur le DD

Comparées aux grandes entreprises, les PME présentent des caractéristiques propres du fait de leur structure simple, ce qui leur procure aussi une grande flexibilité et adaptabilité. Le rôle du dirigeant souvent propriétaire y est crucial. En raison de ces caractéristiques, certaines d'entre elles sont considérées comme des entités entrepreneuriales (Mintzberg, 1987) et peuvent s'apprécier à travers la théorie de l'entrepreneuriat. Verstraete et Fayolle (2005) relèvent quatre paradigmes dans les recherches traitant de l'entrepreneuriat : occasions d'affaires, création d'une organisation, création de valeur, innovation. Le dénominateur commun entre les paradigmes est la « nouveauté » des actions entreprises.

À bien des égards, vu la relative faiblesse actuelle des pressions institutionnelles (Quairiel et Auberger, 2005), l'engagement des PME dans le DD peut être considéré comme un acte entrepreneurial étant donné son caractère innovateur et potentiellement créateur de valeur. En effet, malgré l'incertitude entourant les retombées de ces actions si ces actions sont perçues comme des opportunités, les PME possédant une orientation entrepreneuriale les intégreront au cœur de leurs activités stratégiques.

Même si certaines études émettent des avis divergents quant au lien direct entre stratégies de DD et bénéfices économiques (Sturdivant et Ginter, 1977; Cochran et Wood, 1984; Meznar *et al.*, 1992; Wood 2000; cités par Longo, Mura et Bonoli, 2005), les études de Longo, Mura et Bonoli (2005), et de Biondi, Iraldo et Meredith (2002) démontrent qu'adopter des stratégies de DD crée de la valeur pour les actionnaires et préserve les richesses pour les générations futures.

Nous posons donc que la théorie entrepreneuriale est particulièrement riche pour la conceptualisation de l'engagement des PME dans la voie du DD. Nous l'utiliserons dans notre développement conjointement à la théorie des parties prenantes, théorie de référence pour l'étude de la responsabilité sociale des entreprises et possédant le potentiel d'opérationnaliser le volet externe du concept de DD pour les entreprises (Dontenwill, 2005), et à l'approche par les ressources plus appropriée pour le volet interne. Nous privilégierons dans ce triple ancrage théorique une démarche d'analyse du DD comme construction sociale et cognitive afin d'éviter les « risques de mise "hors tension" sociale et idéologique du construit, de superposition des ambiguïtés managériales et empiriques de sa mesure et d'auto-validation des croyances quant à son impact » (Déjean et Gond, 2002, p. 398).



## 2. Choix méthodologiques de l'étude exploratoire

Les déterminants de l'engagement des PME dans le DD sont encore mal appréhendés, du fait de la diversité des études entreprises (Wolff, 2004) et de leur manque de comparabilité. Dans une démarche abductive, nous sommes basées aussi bien sur les résultats théoriques précédents que sur les résultats d'une étude exploratoire qualitative menée en mai 2006 auprès de trois PME de la région d'Ottawa au Canada. Cette étude phénoménologique menée auprès des entreprises ayant adopté des stratégies de DD dans leurs activités principales, fondée sur des entretiens en face à face, a été choisie pour essayer de mieux cerner le comportement des dirigeants et de leur firme. Ces entretiens portent essentiellement sur des entrepreneurs engagés dans des domaines divers, de façon à mieux comprendre leurs motivations et les éventuelles barrières qu'ils ont à surmonter dans la mise en place de stratégies de DD au sein de leur firme.

La première question, fort large, portait sur leur compréhension du terme «développement durable». De là, l'entretien tentait de saisir en profondeur leurs motivations, leur expérience, expertise et formation et les guidait vers la description détaillée de leur engagement dans les trois pôles du DD, quand cela était pertinent, les raisons de leurs choix et les difficultés éprouvées. D'une durée qui variait de deux à trois heures, ces entretiens ont été retranscrits de façon à conserver dans les *verbatim* la richesse des propos et à minimiser les interprétations erronées. Ils ont été analysés en suivant tout d'abord les thèmes du questionnaire pour y ajouter ensuite les thèmes émergents apportés par les participants. Les chercheurs ont fait leur analyse de façon indépendante à l'aide du logiciel NVivo qui facilite l'identification des thèmes et leur comparaison entre les cas. Ils ont ensuite comparé les résultats pour accroître leur objectivité comme l'ont suggéré Eisenhardt (1989) et Yin (2003). Divers documents électroniques et imprimés fournis par les entreprises ont aussi été pris en considération de façon à mieux cerner la problématique.

Les trois entreprises ci-dessous ont été choisies pour leur taille, leur engagement dans le DD et la diversité de leurs activités. Nous avons retenu une entreprise de ressources énergétiques renouvelables, un torrificateur de café et un magasin vendant des produits usagés pour la rénovation des maisons et l'ameublement. Le tableau 1 résume leurs caractéristiques.

TABLEAU 1  
Profil des participants

N°	Activité	Date de création	Nombre d'employés	Formation du propriétaire	Sexe	Chiffre d'affaires
1	Torréfaction de café	Décembre 2002	9	B.Sc. (équivalent licence) physique	M	Moins de 1 M\$
2	Énergies renouvelables	1998	10	Diplôme collégial en électronique	M	1 M\$
3	Magasin de produits de construction usagés et d'ameublement	Février 2006	8 + bénévoles	Journalisme	F	Moins de 200 000\$

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

Les entreprises participantes sont des PME canadiennes relativement jeunes, de très petite taille avec des responsables dont l'expérience et la formation sont fort diverses. Les entreprises 1 et 2 sont des entreprises à but lucratif alors que l'entreprise 3 est une entreprise à but social. Le magasin a été créé avec l'objectif de réduire le montant de matériaux et de meubles qui finissaient dans les décharges publiques, mais aussi pour aider la population locale, relativement démunie, à acquérir certains biens indispensables à bas prix. De plus, les employés sont des personnes bénéficiant de divers programmes sociaux provinciaux. Ainsi, la raison d'être de l'entreprise 3 est totalement intégrée dans une optique de DD. Celle de l'entreprise 2 est de tirer avantage des pressions institutionnelles et du marché en ce qui concerne le DD, en intégrant toutefois des pratiques de DD dans certaines autres parties de son exploitation aussi. Quant à l'entreprise 1, dont le cœur de métier est un bien de consommation courante, le café, le souci de DD est présent chez l'entrepreneur qui essaie de l'intégrer dans son modèle d'affaires dans la mesure de ses ressources et de ses connaissances.

### **3. Déterminants de l'intensité de l'engagement des PME dans le DD**

En nous fondant simultanément sur les résultats de cette étude exploratoire et sur ceux de travaux antérieurs, nous présentons dans ce qui suit le modèle conceptuel de la recherche.

#### **3.1. Intensité de l'engagement des PME dans le DD**

Plusieurs typologies de comportements stratégiques adoptés par les grandes entreprises pour réagir aux pressions institutionnelles relatives au DD ont été avancées, inspirées souvent des travaux de Carroll (1979) et d'Oliver (1991). Les continuums opposent volontaire/conformiste, substantiel/symbolique, action isolée/action intégrée dans la stratégie, ouvrant la voie à une mesure du degré d'engagement dans le DD.

Bien qu'il y ait un certain consensus autour des trois pôles du DD (environnemental, social et économique), les modes de mise en œuvre et les activités mises en place dans chaque domaine sont éclectiques et variées. Toutes ne sont cependant pas disponibles pour les PME qui sont économiquement vulnérables en plus d'avoir des ressources et des compétences limitées. En l'absence de pressions institutionnelles fortes envers les PME, une approche plus pragmatique puisant dans la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et énumérant les actions possibles pour ce type d'entreprises nous semble plus adéquate dans l'état actuel de la diffusion des pratiques de DD dans le tissu des PME (Dontenwill, 2005).

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

L'intensité de l'engagement des PME dans le DD peut être appréhendée à partir des travaux de Freeman (1984, p. 52-82) qui permet de mesurer la maturité de l'approche «parties prenantes» dans une l'entreprise: 1) le niveau «rationnel» consiste à identifier les parties prenantes et leurs intérêts, 2) le niveau «processus» s'intéresse à la procédure de prise en compte de ces intérêts dans la stratégie de l'entreprise et 3) le niveau «transactionnel» propose d'examiner le dispositif de «négociation» et de médiation mis en place avec les parties prenantes.

Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent, quant à eux, un modèle permettant de définir, de classer et de caractériser les relations entre l'organisation et ses différentes parties prenantes dans une approche cognitive. La visibilité d'une partie prenante (*stakeholder*) dépend de la combinaison de trois attributs: le pouvoir d'influencer l'entreprise, la légitimité de sa relation avec l'entreprise et l'urgence de ses revendications. La présence d'un seul de ces attributs signifie que la demande sera perçue comme peu importante par le dirigeant. À l'opposé, le cumul des trois attributs contribuera à donner aux exigences de la partie prenante un caractère prioritaire. Certains guides pratiques (voir les outils développés par le CBSD 2002 ainsi que le SD 21000 de l'AFNOR, 2003) détaillent les attentes des différents acteurs pour les trois volets.

En appliquant ces critères aux PME et en s'appuyant plus particulièrement sur la théorie des parties prenantes, il est possible de mesurer l'intensité de l'engagement dans le DD. Des études antérieures tendent à prouver que peu de PME sont arrivées au stade de maturité transactionnelle (McCurry, 2001). Les plus avancées ont à leur tête des dirigeants qui reconnaissent, bien que généralement de façon intuitive, les acteurs les plus influents et essayent d'intégrer leurs revendications dans la stratégie de leur entreprise. Cette intégration peut être purement formelle ou «cérémoniale» selon la visibilité de la partie prenante, les moyens de l'entreprise et les convictions du dirigeant.

Certains auteurs ont relevé des actions qui permettent aux PME, d'une part, de maximiser l'utilisation de leurs ressources limitées et, d'autre part, de profiter des occasions qui se présentent (Nelson, 2004; Biondi, Iraldo et Meredith, 2002; Bouquet et Hénault, 1998; McCurry, 2001; Mitchell, Agle et Wood, 1997; Tencati, Perrini et Pogutz, 2004; Sharma, 2001). Ainsi, ces actions comprennent: 1) la collaboration pour améliorer la triple rentabilité; 2) le ciblage de consommateurs avertis en ce qui concerne le DD et de leaders d'opinion pour se développer rapidement un marché; 3) l'utilisation de ressources locales pour mieux s'intégrer au tissu économique de proximité et y être reconnu; 4) l'établissement de priorités réalistes selon les ressources disponibles et les actifs existants; 5) une communication efficace avec les parties prenantes.

Les déterminants de l'intensité de l'engagement des PME dans le DD sont exposés ci-après.

### 3.2. Les caractéristiques de l'entrepreneur « durable »

#### 3.2.1. *Vision entrepreneuriale*

La théorie entrepreneuriale postule que la personnalité des dirigeants, leurs croyances et orientations personnelles ainsi que leurs perceptions de l'environnement vont déterminer la prise de décision et, par là, le degré d'adoption des pratiques de DD (Kuhndt, Türk et Herrndorf, 2004). L'orientation entrepreneuriale est de plus en plus reconnue comme un facteur clé dans la réussite des entreprises (Miller et Friesen, 1982). Elle caractérise le comportement des dirigeants portés vers l'exploitation des occasions d'affaires et s'apprécie à travers trois variables : l'innovation, la proactivité et l'attitude par rapport au risque (Miller et Friesen, 1982; Covin et Slevin, 1989; Knight, 1997; Quairel et Auberger, 2005). Cette orientation entrepreneuriale se traduit par une vision large de la mission de l'entreprise. Filion (1997) définit la vision entrepreneuriale comme « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». Cette vision détermine les intentions déclarées ou cachées de prendre en considération de façon simultanée les trois pôles du DD (économique, environnemental et social).

Une forte vision révèle des attitudes anticipatrices du dirigeant (Verstraete et Saporta, 2006; Flannery et May, 1994; FCEI, 2000; Canadian Business for Social Responsibility, 2003) ainsi qu'une capacité à conceptualiser l'avenir désiré qu'il va concrétiser et facilite les actions des salariés à différents niveaux de l'organisation (Portugal et Yukl, 1994). Il a été démontré, par ailleurs, qu'adopter des pratiques de DD nécessite un style de leadership différent du style traditionnel et plutôt éco-centré (Egri et Herman, 2000; Shrivastava, 1994) ou transformationnel (Portugal et Yukl, 1994). Cette conception implique souvent l'engagement personnel et visible des entrepreneurs à travers la création d'un climat de travail qui incite les employés à suivre le processus, à intégrer les préoccupations des parties prenantes et à marquer dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement global.

Nous postulons que cette vision peut provenir d'un ensemble de valeurs inculquées tôt à l'entrepreneur comme l'ouverture au changement et l'auto-transcendance (Egri et Herman, 2000) et un sens large des responsabilités tout comme elle peut naître à la suite de certains événements critiques dans sa vie.

La fondatrice de l'entreprise 3 a toujours été impliquée dans le domaine environnemental. Après quelques années dans des entreprises privées et le gouvernement, elle a été régulièrement frustrée par le manque de politiques et de projets concrets qui « font une différence ».

Nous avançons que le respect de l'environnement pouvait se faire de concert avec la création d'emplois. Nous avons produit des documents et un livre qui expliquent quels types d'emplois pouvaient être créés tout en tenant compte de l'environnement. Ce sont mes racines. J'ai écrit des discours pour les ministres sur l'énergie et ce genre de chose et franchement, j'en ai eu assez d'écrire des mensonges.

Elle a donc décidé d'initier des projets par elle-même avec l'aide, souvent précaire et fastidieuse de divers programmes sociaux, d'où la création du magasin. Le magasin lui-même appartient à une entreprise à but non lucratif et les bénéfices générés sont réinvestis dans d'autres projets environnementaux.

Le fondateur de l'entreprise 2 s'est longtemps intéressé aux énergies renouvelables. Il travaille au niveau de la génération de ces énergies et en est le premier consommateur puisque sa maison est autosuffisante, de même que celles de deux autres de ses collègues, sans être branchées au réseau d'électricité provincial.

Pour le dirigeant de l'entreprise 1, des principes de DD devraient être mis en place dès le début des activités. Bien qu'il considère que son entreprise soit encore trop petite pour mettre en pratique et faire appliquer de telles politiques, il a une conscience environnementale et sociale et inclut des activités de DD dans ses routines quotidiennes.

De façon générale, nous avons une conscience sociale. Nous livrons avec des voitures plutôt que des camions ce qui nous permet aussi de faire des économies. Si vous avez tendance à gaspiller, vous le faites dans diverses sphères de votre vie, dans le domaine financier, dans le domaine de l'environnement.

Des propos similaires concernant le volet social des préoccupations des entreprises ont été relevés :

Je ne peux pas payer mes employés au même tarif que les concurrents, mais je les valorise, je leur donne des responsabilités. Ils prennent les initiatives qui leur semblent appropriées pour leur petit domaine, leur service. Je leur fais sentir qu'ils travaillent avec moi et non pour moi. Je les encourage aussi à prendre des cours qui les aident à mieux accomplir leurs tâches, même pendant les heures de travail et je paye pour ces cours. Cela contribue à l'accumulation des compétences pour l'entreprise au complet.

À la lumière de ces entretiens, il semblerait que la conscience responsable des entrepreneurs faisait partie de leurs valeurs de base et a permis de développer au fur et à mesure du gain d'expérience ou de l'inadéquation des normes établies avec leurs croyances une vision valorisant la poursuite d'une stratégie aussi bien viable que vivable et équitable qui se traduit dans les actes. D'où la proposition suivante :

P1. Les PME plus enclines à s'engager intensément dans le DD ont à leur tête des entrepreneurs ayant une vision propice au DD.

### 3.2.2. Perception de l'environnement

Les pressions envers l'engagement des PME dans le DD viennent d'acteurs divers : la concurrence, les fournisseurs, les consommateurs, les institutions financières, les agences de régulation ou les instances professionnelles (Ammenberg et Hjelm, 2003 ; Biondi, Iraldo et Meredith, 2002 ; Longo, Mura et Bonoli, 2005 ; Simpson, Taylor et Baker 2004 ; Spence, 2005). Elles ne sont néanmoins pas encore assez fortes, selon Quairiel et Auberger (2005), d'où le manque d'institutionnalisation des valeurs du DD dans le champ des PME. Les réels leviers externes vers l'intégration des objectifs de DD dans les stratégies des PME proviennent des clients donneurs d'ordres et de la loi (Quairiel et Auberger, 2005). Toutefois, en plaçant l'analyse au plan cognitif, nous postulons que la vision de la responsabilité sociétale varie d'une entreprise à une autre (Déjean et Gond, 2002) et que la pression des forces institutionnelles diffère suivant la perception des dirigeants à la tête des entreprises. L'acuité des demandes des parties prenantes et la pertinence des réponses apportées dépendent essentiellement de la façon dont les dirigeants de l'entreprise perçoivent les caractéristiques et le statut des parties prenantes (Flannery et May, 1994 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997). La perception des dirigeants dépend, quant à elle, de leur schéma cognitif, de leurs expériences antérieures, mais également de leurs croyances et de leurs convictions personnelles. Il est admis dans la recherche sur la prise de décision stratégique que la manière dont les individus collectent et interprètent les informations influence le choix final et les comportements stratégiques des entreprises (Dutton et Jackson, 1987).

Toutefois, afin que ces avantages soient durables, les PME doivent aller au-delà de la simple conformité et complaisance afin d'adopter un comportement global incluant simultanément l'amélioration des trois pôles du DD (Simpson, Taylor et Baker, 2004). Suivant en cela Sharma (2000), mais en considérant les PME, nous postulons que la force des pressions

institutionnelles envers l'engagement dans le DD sera perçue différemment selon les dirigeants à la tête des entreprises, comme indiqué par le dirigeant de l'entreprise 1 :

Si les activités ont du bon sens au point de vue éthique, elles auront du bon sens au point de vue des affaires. Vous pouvez gérer une affaire louche si vous vous sentez de le faire, mais combien de personnes sont comme cela ? Vous savez que lorsque vous êtes passionné par ce que vous faites, vous voulez vous lever pour aller au travail tous les jours. Moi, si je me sentais « sale » parce que j'avais pris des décisions peu éthiques, je ne voudrais plus retourner au travail.

Depuis six ou sept ans, l'entreprise 2 fait des efforts de conservation : lampes fluorescentes, isolation, chauffage efficace, recyclage ou réutilisation des cartons, papiers, etc., car cela permet de faire des économies. Les employés sont locaux et polyvalents. L'argument économique a aussi été avancé par le dirigeant de l'entreprise 1 qui, par exemple, utilise de la vaisselle en céramique plutôt qu'en plastique jetable dans son restaurant, recycle ses papiers et plastiques et encourage les initiatives de ses employés. Pour lui, son éthique personnelle ainsi que le sens des affaires lui dictent les stratégies de réutilisation, de recyclage et d'approvisionnement en produits équitables qu'il utilise. Les pressions actuelles et les différentes campagnes médiatiques de sensibilisations envers les PME ne lui font pas peur.

Le magasin des produits recyclables (entreprise 3) subit également des pressions de la part des bailleurs de fonds et du gouvernement pour une rationalisation accrue de ses actions et des mesures de leurs conséquences. Mais la fondatrice est convaincue de son rôle économique dans la localité et considère ces pressions comme légitimes et comme des occasions supplémentaires de créer plus de valeur tout en respectant la communauté et en préservant l'environnement.

Même si, contrairement à l'entreprise 3, le DD n'est pas la raison d'être des entreprises 1 et 2, néanmoins, il fait partie de leurs activités quotidiennes le long des pôles économique, social et environnemental et dans la limite de leurs ressources, du fait des croyances, du sens des affaires et de la vision de leur dirigeant respectif, sans pour cela que ces entreprises le ressentent comme une menace ou l'utilisent comme support promotionnel. D'où la proposition suivante :

P2. Les PME plus enclines à s'engager intensément dans le DD ont à leur tête des dirigeants qui perçoivent les pressions externes comme des opportunités.

Afin de saisir l'influence des ressources de l'entreprise sur l'engagement des PME dans le DD, nous proposons ici de recourir à l'approche des



ressources en la combinant dans un premier temps à une approche cognitive à travers la perception des dirigeants avant de saisir les caractéristiques organisationnelles dans le développement suivant.

### 3.2.3. Perception des ressources de l'entreprise

L'approche par les ressources insiste sur l'unicité des ressources et les capacités tangibles ou intangibles à la disposition des entreprises ainsi que la manière dont ces ressources sont utilisées pour créer des avantages compétitifs durables (Barney, 1991 ; Barney, Wright et Ketchen, 2001). Elle a été utilisée dans les recherches visant une conception plutôt instrumentale, mais prometteuse à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004).

Les résultats, cependant, sont contradictoires, la capacité à négocier avec les parties prenantes et à afficher une image « responsable » n'y étant pas toujours considérée comme une compétence stratégique (Grandval et Soparnot, 2004). Dans une organisation entrepreneuriale, les perceptions des décideurs sont primordiales et déterminent les actions. La clairvoyance, le savoir et les capacités à coordonner les ressources sont vues comme des ressources à part entière. C'est la capacité unique du dirigeant à combiner les ressources existantes et à reconnaître les occasions d'affaires avant les autres qui peut créer l'hétérogénéité sur le marché (Alvarez et Busenitz, 2001) et procurer à l'entreprise une rente.

Cela est illustré par les propos du dirigeant de l'entreprise 2 :

Autant que possible, les boîtes en carton sont réutilisées ou envoyées au recyclage. Nous utilisons du plastique ici, les tombées de plastique sont renvoyées au mouleur pour être broyées et réutilisées. Nous essayons d'acheter uniquement ce qu'il nous faut de façon à minimiser les excès autant que possible. Même une grande partie de nos meubles est recyclée. Nous les achetons du gouvernement qui a tendance à souvent changer ses meubles. C'est en sorte un modèle économique, mais cela ressort aussi du bon sens. Il y a tellement de bons produits d'occasion que nous pouvons nous procurer à une fraction du coût des produits neufs, qu'il serait dommage de ne pas le faire.

Ce qui nous conduit à la proposition suivante :

P3. Les PME plus enclines à s'engager intensément dans le DD ont à leur tête des entrepreneurs qui perçoivent les ressources internes comme des forces facilement mobilisables.

En nous plaçant sur un plan plus organisationnel, nous décrirons dans la section suivante les principales caractéristiques de nature à encourager les PME à s'engager dans le DD.

### 3.3. Les caractéristiques organisationnelles des PME « durables »

#### 3.3.1. Taille de l'entreprise

Il a été avancé que la taille a non seulement une influence sur les pratiques de DD des entreprises (Commission européenne, 2002) mais aussi sur l'importance de la perception d'être engagé (Department of Trade and Industry, 2002). Les trois entreprises participantes, bien que de taille relativement modeste, ont mis en place des activités de DD dans divers domaines. Cependant, comme l'a noté le propriétaire de l'entreprise 1 : « Une entreprise peut considérer mettre en place des politiques de développement durable et les faire appliquer si sa taille atteint 500 000 \$ à 1 million de dollars [de chiffre d'affaires]. »

L'entrepreneur considère que les petites entreprises n'ont pas les ressources nécessaires pour adopter des pratiques de DD, mais il fait aussi la différence entre divers niveaux d'engagement. Un engagement limité peut être motivé par des raisons économiques qui ont du bon sens et qui sont conformes aux valeurs et à l'éthique du dirigeant. Ce type d'engagement peut être possible quelles que soient les ressources, comme il l'a fait lui-même. En revanche, un engagement plus formel et stratégique devrait être reconnu par des institutions diverses qui procureraient une certification ou des avantages fiscaux et devrait pouvoir être comptabilisé. Cet engagement ne peut se faire sans la contribution du gouvernement et demande des ressources dont les petites entreprises ne disposent pas nécessairement.

Le magasin de produits recyclés est en train de mettre en place une comptabilité sophistiquée comprenant le poids des produits qui rentrent et ceux qui sont vendus. Une façon de calculer la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du fait de leur existence est à l'étude. Ces données sont exigées par les municipalités servies et les pourvoyeurs de fonds. En conséquence, comme nous pouvons le constater avec cet exemple, la mise en place d'une triple comptabilité n'est pas une question de taille, mais est plutôt reliée à son utilité économique. Cela confirme les conclusions de Tencati, Perrini et Pogutz (2004) selon lesquelles les PME devraient uniquement collecter des données qui importent aux parties prenantes ayant une relation de pouvoir, de légitimité ou d'urgence avec l'entreprise (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Les petites entreprises à but lucratif, qui ont généralement des moyens limités, pourraient cependant avoir des réticences à changer leurs postes comptables ou même en augmenter le nombre sans en percevoir les avantages immédiats. Nous pouvons donc avancer la proposition suivante :

P4. Les PME plus enclines à s'engager intensément dans le DD sont de taille moyenne.

### 3.3.2. Degré d'innovation de l'entreprise

Il a été démontré que ce sont les entreprises les plus innovantes qui adoptent généralement une philosophie de DD (Commission européenne, 2002). De plus, les compétences technologiques sont aussi considérées comme cruciales pour améliorer les performances environnementales des PME. La technologie peut en effet réduire l'impact négatif de la production et de la consommation ou aider à développer de nouveaux paradigmes de croissance qui sont davantage soutenables (Adeoti, 2000). Cependant, les PME n'ont souvent pas les connaissances nécessaires pour faire une évaluation complète des technologies disponibles et en saisir pleinement les bénéfices. Elles se contentent donc de se plier aux réglementations, arborant une vision à court terme sans changer leur culture organisationnelle (Biondi, Iraldo et Meredith, 2002). Le passage d'une culture réactive à une culture proactive en ce qui a trait au développement durable demande une vision et des compétences managériales, mais aussi un environnement propice pour soutenir la stratégie comme l'illustrent les cas étudiés.

Les dirigeants des entreprises interrogées ont adopté des stratégies de diversification de marchés proactives pour soutenir leur croissance. Le magasin de recyclage, pourtant ouvert récemment, en est déjà à la deuxième phase de son plan d'affaires avec l'acceptation du matériel de construction, la première phase étant uniquement les meubles et la troisième, le matériel électronique. Le torréfacteur vient de déménager dans de nouveaux locaux pour mieux accommoder les deux pôles de son activité qui sont les clients corporatifs et le détail et favoriser divers développement de marchés, gardés sous silence. Pour compenser l'effet néfaste de la croissance sur l'environnement, la plantation d'arbres et la vente des déchets provenant de la torréfaction et du marc de café utilisé sont envisagées. L'entreprise 2, qui s'était spécialisée dans l'hydroélectricité, s'est diversifiée dans le biogaz et le combustible à base d'huile de colza. Les activités de croissance de ces entreprises démontrent une vision à long terme du fait des investissements entrepris et une certaine proactivité dans leur développement. Le matériel de construction et électronique constitue en effet une grande partie des déchets toxiques reconnus et l'entreprise 3 essaie de minimiser cela. L'entreprise 2 se diversifie dans deux domaines d'énergie renouvelable prouvés et en croissance. L'entreprise 1, dont l'activité ne contribue pas directement à la réduction de CO<sub>2</sub>, essaie de compenser par d'autres moyens. D'où la proposition suivante :

P5. Les PME plus enclines à s'engager intensément dans le DD présentent des caractéristiques d'entreprises innovantes.

### 3.3.3. *Caractéristiques des employés de l'entreprise*

La compétence des employés est un moteur pour le DD (Canadian Business for Social Responsibility, 2003), car elle constitue un bassin de ressources stratégiques qui peuvent difficilement être reproduites par les concurrents (Barney, 1991). Plus les employés sont informés des gains possibles résultant d'un comportement responsable, plus il sera facile pour les PME de s'engager dans cette voie (Friedman et Miles, 2002; Ammenberg et Hjelm, 2003).

Dans l'entreprise 2, les employés sont spécialement formés à arborer des comportements responsables en ce qui concerne le respect de l'environnement, l'efficacité des processus de production, etc. Étant tous issus de la même communauté et parfois de la même famille, il semble exister un incitatif supplémentaire à se comporter en tant que citoyen modèle. Ils sont de plus polyvalents, ce qui leur permet d'effectuer plusieurs tâches au sein de l'entreprise, compétence pour laquelle ils sont récompensés. Dans l'entreprise 1, les employés gagnent moins que chez les concurrents qui sont des franchises internationales, mais ils sont responsabilisés et encouragés à prendre des initiatives et à se former aux frais de l'entreprise pour acquérir des compétences supplémentaires, ce qui crée une bonne atmosphère de travail. L'entreprise 3 emploie des personnes en difficulté. Elle leur permet d'acquérir des compétences diverses, de gagner un peu d'argent et contribue à leur réinsertion sociale. Les trois firmes insistent sur le comportement responsable de leurs employés et leur expliquent clairement les conséquences d'un comportement inverse, à la fois sur l'entreprise et sur eux-mêmes, ainsi que sur la société.

P6. Les PME plus enclines à s'engager intensément dans le DD disposent d'employés formés et informés sur le DD.

### 3.3.4. *Réseaux relationnels de l'entreprise*

Il est reconnu que les activités des entrepreneurs sont fortement insérées et influencées par les relations sociales établies par ces derniers (Granovetter, 1985). Dans le domaine environnemental, les réseaux sont une source de compétences unique et facilitent la mise en œuvre de stratégies de DD. Les PME bénéficient de l'expérience d'autres entreprises, d'experts, d'institutions gouvernementales, etc., qui leur fournissent non seulement des conseils pratiques, mais aussi des encouragements, un groupe social pour l'échange d'idées, de valeurs et d'expériences (Friedman et Miles, 2002). Parfois aussi, l'appartenance à un groupe spécifique impliqué dans le DD leur permet de faire des économies en partageant notamment les technologies qui réduisent l'impact environnemental (Biondi, Iraldo et Meredith, 2002).

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n<sup>os</sup> 3-4, 2007

La création même de l'entreprise 2 est due aux relations privilégiées qui existent entre les dirigeants et une agence gouvernementale impliquée dans le développement des énergies renouvelables. En raison de la performance de cette entreprise au cours des années, le gouvernement est maintenant prêt à investir dans les nouvelles technologies vers lesquelles elle se dirige. C'est donc par le partenariat que les PME pourront s'impliquer davantage dans le DD, comme l'a relevé le dirigeant de l'entreprise 2 :

Le gouvernement a tendance à embarquer avec les personnes qui ont eu du succès dans le passé. Il y a 10 ans que nous travaillons avec le Département des ressources naturelles et nous avons eu du succès. Maintenant, quand nous allons les voir, leurs portes sont plus grandes ouvertes. Le gouvernement reçoit des tonnes de demandes de la part des PME et ils ont des difficultés à les traiter. Comme il nous l'indiquait la semaine dernière, si ces PME se regroupaient en consortium et faisaient une demande conjointe, elles augmenteraient leurs chances d'obtenir de l'aide.

Le financement de l'entreprise 3 provient exclusivement du secteur public, d'où la création de partenariats pour former les preneurs de décision. Pour l'instant, l'entreprise 1 n'a pas de partenariat privilégié avec des institutions publiques ou parapubliques. En revanche, les échanges de faveurs sont fréquents entre les fournisseurs et l'entreprise en ce qui concerne le financement d'importants achats qui contribue à leur pérennité.

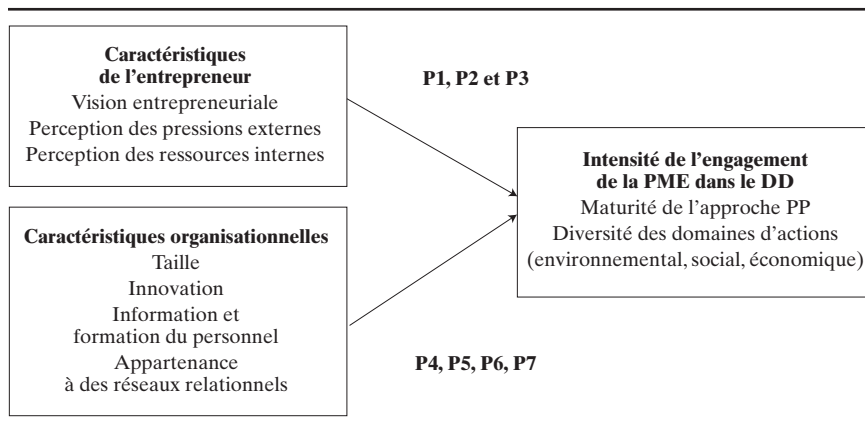
Cette participation à des réseaux est reconnue utile par les PME interrogées et recommandée aussi bien par les gouvernements que par les théoriciens (Nelson, 2004; Ammenberg et Hjelm, 2003; Biondi, Iraldo et Meredith, 2002; Friedman et Miles, 2002; Sharma, 2001; Rothenberg et Cost, 2004).

Cela nous conduit à énoncer la proposition suivante :

P7. Les PME plus enclines à s'engager intensément dans le DD appartiennent à des réseaux relationnels de nature à faciliter la mise en pratique des principes du DD.

Les différents arguments présentés tout au long du développement précédent sont schématisés dans la figure 1.

FIGURE 1  
**Déterminants de l'intensité de l'engagement de la PME  
 dans le développement durable**



#### 4. Discussion

Les objectifs de cet article étaient de préciser l'engagement des PME dans le DD et de déterminer les facteurs influençant l'intensité de cet engagement. La théorie entrepreneuriale, la théorie des parties prenantes et l'approche par les ressources ont constitué notre ancrage théorique.

Dans un premier temps, une tentative de précision de l'engagement de la PME dans le DD a été inspirée des travaux de Freeman (1984) et de Mitchell, Agle et Wood (1997). L'engagement dans le développement durable a ainsi été défini comme étant un processus séquentiel à plusieurs niveaux, mais holistique s'attaquant simultanément aux trois volets de la triple rentabilité : économique, sociale et environnementale.

Notre modèle conceptuel a ensuite été développé à travers une revue de la littérature et les résultats d'une étude exploratoire menée auprès de trois très petites entreprises canadiennes. Les déterminants de l'engagement de la PME dans le DD proviendraient de variables aussi bien environnementales qu'organisationnelles et personnelles et se situeraient principalement au plan perceptuel et cognitif.

Les résultats actuels nous permettent d'émettre des propositions de recherche quant à l'importance de la vision de l'entrepreneur et de ses valeurs sur l'intensité de l'engagement dans le DD. Ces caractéristiques personnelles influencent la perception des pressions externes et celles des

ressources internes. Certaines caractéristiques organisationnelles (taille, degré d'innovation, formation des employés, appartenance à des réseaux) sont également posées comme des facteurs déterminant l'engagement effectif de la PME dans le DD.

Les PME qui considèrent le DD comme direction stratégique ont tendance à en retirer davantage de bénéfices que celles qui investissent uniquement pour se conformer aux réglementations (Biondi, Iraldo et Meredith, 2002; Simpson, Taylor et Baker 2004; Department of Trade and Industry, 2002). Pour les trois entreprises étudiées, les activités de DD font partie intégrante de leur développement car elles sont conformes aux croyances des entrepreneurs, mais aussi et surtout, elles ont des retombées économiques non négligeables pour les entreprises. Changer le comportement des entrepreneurs à l'égard du DD pourrait avoir des conséquences positives sur le développement des PME et leur impact. Cela pourrait être accompli par la formation et l'utilisation de cas qui illustreraient les meilleures pratiques de même que les défis qui sont proposés. L'engagement dans le DD devrait aussi être considéré comme un processus itératif qui se fonderait sur les capacités actuelles des PME et une vision à long terme pour évoluer en fonction des ressources disponibles (Canadian Business for Social Responsibility, 2003; Castka *et al.*, 2004).

Toutefois, si les trois théories utilisées dans la recherche sont complémentaires, elles se différencient par leurs objectifs et niveaux d'analyse. Alors que les théories de l'approche par les ressources et entrepreneuriale sont essentiellement instrumentales, la théorie des parties prenantes a également une portée normative. L'entrepreneur-manager pourrait ainsi être considéré comme la « colle » qui permet d'articuler et de rassembler solidement les deux approches (Donaldson, 1999). S'agissant des objectifs des acteurs et de leurs modes de prise de décision, des différences sont également à noter puisque si la théorie des parties prenantes se situe au plan relationnel, la théorie de l'approche par les ressources privilégie la rationalité (limitée) des acteurs et la théorie entrepreneuriale combine rationalité et émotion. La démarche d'analyse du DD comme construction sociale et cognitive qui a été sous-jacente à nos développements nous permet de dépasser ce clivage.

Dans son état actuel, le modèle proposé présente des limites puisqu'il est fondé sur quelques entretiens avec des entrepreneurs engagés et peu de documents publiés, ce qui nous permet de n'énoncer que des propositions assez larges. D'autres entretiens seront menés de façon à opérationnaliser les propositions et à développer des hypothèses que nous nous projetons de tester lors d'une étude quantitative comme phase ultérieure de notre recherche. Une étude comparative entre entrepreneurs engagés et non engagés dans le

DD permettrait aussi de mieux comprendre les différences entre leurs valeurs et croyances ainsi qu'entre les choix stratégiques des entreprises et de faire émerger des déterminants propres aux entrepreneurs moins militants.

La théorie de l'apprentissage pourrait également être mobilisée dans le but de compléter le pouvoir explicatif de la théorie des ressources et préciser les conditions d'augmentation du degré d'engagement des PME dans le mouvement de développement durable.

## Bibliographie

- ADEOTI, J. (2000), « Small enterprise promotion and sustainable development: an attempt at integration », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 5, n° 1, p. 57-71.
- AFNOR (2003), *Guide SD 21000*, Paris, AFNOR, <www.afnor.org>.
- ALVAREZ, S. et L. BUSENITZ (2001), « The entrepreneurship of resource-based theory », *Journal of Management*, vol. 27, n° 6, p. 755-775.
- AMMENBERG, J. et O. HJELM (2003), « Tracing business and environmental effects of environmental management systems: a study of networking small and medium-sized enterprises using a joint environmental management system », *Business Strategy and the Environment*, vol. 12, n° 3, p. 163-174.
- BARNEY, J. (1991), « Firms resources and sustainable competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- BARNEY, J., M. WRIGHT et D. KETCHEN (2001), « Resource-based view of the firm: 10 years after 1991 », *Journal of Management*, vol. 27, n° 6, p. 625-641.
- BIONDI, V., F. IRALDO et S. MEREDITH (2002), « Achieving sustainability through environmental innovation: the role of SMEs », *International Journal of Technology Management*, vol. 24, n°s 5-6, p. 612-626.
- BOUQUET, C. et G. HÉNAULT (1998), « Commerce international équitable, logique marchande et marketing des causes sociales: vers une symbiose? », *Revue française du marketing*, vol. 166, n° 1, p. 7-18.
- BRUNDTLAND, G.H. (1987), *Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press.
- CANADIAN BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY – CBSR (2003), *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility*, Vancouver, CBSR, 20 pages, <www.cbsr.ca>.
- CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELÉE (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- CAROLL, A.B. (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- CASTKA, P., M. BALZAROVA, C.E. BAMBER et J. SHARP (2004), « How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, n° 3, p. 140-149.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n°s 3-4, 2007



- COMMISSION EUROPÉENNE (2002), *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, Observatory of European SMEs, n° 4.
- COVIN, G.J. et D.P. SLEVIN (1989), « Strategic management of small firm in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 1, p. 75-87.
- DÉJEAN, F. et J.-P. GOND (2002), « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche », *Sciences de gestion et pratiques managériales, réseau des IAE*, Economica, p. 389-400.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY – DTI (2002), *Engaging SMEs in Community and Social Issues, Research Report*, Londres, DTI.
- DI MAGGIO, P.J. et W.W. POWELL (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- DONALDSON, T. (1999), « Making stakeholder theory whole », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 237-241.
- DONTENWILL, E. (2005), « Comment la théorie des parties prenantes permet-elle d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de gestion*, vol. 40, n°s 211-212, janvier-avril, p. 85-97.
- DUTTON, J.E. et S.E. JACKSON (1987), « Categorizing strategic issues: links to organizational action », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, p. 76-90.
- EGRI, C. et S. HERMAN (2000), « Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and context of environmental leaders and their organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 4, p. 571-604.
- EISENHARDT, K. (1989), « Building theory from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 4, p. 532-550.
- FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE – FCEI (2000), *Enquête sur l'environnement*, Winnipeg, FCEI, novembre.
- FILION, L.-J. (1997), « Le métier d'entrepreneur », *Revue Organisation*, n° 6, automne, p. 29-45.
- FLANNERY, B. et D. MAY (1994), « Prominent factors influencing environmental activities: application of the environmental leadership model (ELM) », *Leadership Quarterly*, vol. 5, n°s 3-4, p. 201-221.
- FREEMAN, R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, Pitman Publishing.
- FRIEDMAN, M. (1971), *Capitalisme et liberté*, Paris, Robert Laffont.
- FRIEDMAN, A. et S. MILES (2002), « SMEs and the environment: evaluating dissemination route and handholding levels », *Business Strategy and the Environment*, n° 11, p. 324-341.
- GOND, J.-P. et A. MULLENBACH-SERVAYRE (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de gestion*, n° 205, janvier-février, p. 93-116.

- GRANDVAL, S. et R. SOPARNOT (2004), «Le développement durable: véritable source d'avantage concurrentiel ou "simple" démultiplicateur des ressources? Le cas Lafarge», *La Revue des Sciences de gestion*, vol. 39, n° 207, mai-juin, p. 133-141.
- GRANOVETTER, M. (1985), «Economic action and social structure: the problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 4, p. 481-510.
- KNIGHT, G.A. (1997), «Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation», *Journal of Business Venturing*, vol. 12, p. 213-225.
- KUHNDT, M., V. TÜRK et M. HERRNDORF (2004), «Stakeholder engagement: an opportunity for SMEs?», *UNEP Industry and Environment*, octobre-décembre, p. 40-43.
- LAURIOL, J. (2004), «Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine», *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 152, septembre-octobre, p. 137-150.
- LONGO, M., M. MURA et A. BONOLI (2005), «Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs», *Corporate Governance*, vol. 5, n° 4, p. 28-42.
- LUETKENHORST, W. (2004), «Corporate social responsibility and the development agenda – A case for actively involving small and medium enterprises», *Inter-economics*, mai-juin, p. 157-166.
- MCCURRY, P. (2001), «Balancing interests», *Directors*, vol. 3, n° 55, p. 30-31.
- MEYER, J.W. et B. ROWAN (1977), «Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.
- MILLER, D. et P.H. FRIESEN (1982), «Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum», *Strategic Management Journal*, vol. 3, n° 1, p. 1-25.
- MINTZBERG, H. (1987), «Crafting strategy», *Harvard Business Review*, n° 65, juillet-août, p. 66-74.
- MITCHELL, R., B. AGLE et D. WOOD, (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principles of who and what really counts», *Academy of Management, The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- NELSON, K. (2004), «How small firms innovate sustainably», *In Business*, vol. 26, n° 6, p. 24-26.
- OLIVER, C. (1991), «Strategic responses to institutional processes», *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179.
- OLIVER, C. (1997), «Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 9, p. 697-713.
- PFEFFER, J. et G.R. SALANCIK (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper and Row.

Revue internationale P.M.E., vol. 20, n°s 3-4, 2007

- PORTUGAL, E. et C. YUKL (1994), « Perspectives on environmental leadership », *Leadership Quarterly*, vol. 5, n<sup>os</sup> 3-4, p. 271-276.
- QUAIREL, F. et M.N. AUBERGER (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise" », *La Revue des Sciences de gestion*, vol. 40, n<sup>os</sup> 211-212, p. 111-126.
- ROTHENBERG, S. et F. COST (2004), *Lean Manufacturing in Small- and Medium-sized Printers*, A research monograph of the Printing Industry Center at the Rochester Institute of Technology, n<sup>o</sup> PICRM-2004-04.
- SHARMA, S. (2000), « Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n<sup>o</sup> 4, p. 681-697.
- SHARMA, S. (2001), « L'organisation durable et ses stakeholders », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 154-167.
- SHRIVASTAVA, P. (1994), « Ecocentric leadership in the 21st century », *Leadership Quarterly*, vol. 5, n<sup>os</sup> 3-4, p. 223-226.
- SIMPSON, M., N. TAYLOR et K. BAKER (2004), « Environmental responsibility in SMEs : does it deliver competitive advantage ? », *Business Strategy and the Environment*, vol. 13, n<sup>o</sup> 3, p. 156-171.
- SPENCE, M. (2005), « Vers un engagement proactif pour un entrepreneuriat responsable », *Actes des IX<sup>es</sup> Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la Francophonie*, p. 685-701, Cluj-Napoca, Roumanie.
- STARIK, M. et G. RANDS (1995), « Weaving an integrated Web : multilevel and multi-system perspective of ecologically sustainable organizations », *The Academy of Management Review*, Academy of Management, vol. 20, n<sup>o</sup> 4, p. 908-936.
- TENCATI, A., F. PERRINI et S. POGUTZ (2004), « New tools to foster corporate socially responsible behaviour », *Journal of Business Ethics*, n<sup>o</sup> 53, n<sup>os</sup> 1-2, p. 173-190.
- VERSTRAETE, T. et A. FAYOLLE (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n<sup>o</sup> 5, p. 33-52.
- VERSTRAETE, T. et B. SAPORTA (2006), *Création d'entreprises et entrepreneuriat*, Éditions de l'ADREG, janvier.
- WOLFF, D. (2004), « Le concept de développement durable : entre logique de marché et attentes de la société civile », *La Revue des Sciences de gestion*, mai-juin, vol. 39, n<sup>o</sup> 207, p. 119-132.
- YIN, R. (2003), *Case Study Research – Design and Methods*, 3<sup>e</sup> édition, Londres, Sage.