

Préférences des PME en matière de politiques publiques de responsabilité sociale des entreprises : une comparaison France-Québec

SMEs' Preferences in Terms of Public Policies for Corporate Social Responsibility: A France-Quebec Comparison

Preferencias de las PYME en cuanto a las políticas públicas de responsabilidad social corporativa: comparación entre Francia y Quebec

François Labelle, Jean-Marie Courrent et Martine Spence

Volume 21, numéro 3, printemps 2017

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1052770ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1052770ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

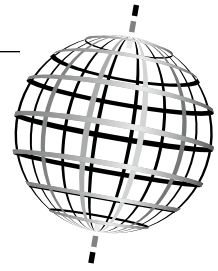
[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Labelle, F., Courrent, J.-M. & Spence, M. (2017). Préférences des PME en matière de politiques publiques de responsabilité sociale des entreprises : une comparaison France-Québec. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 21(3), 130-144.
<https://doi.org/10.7202/1052770ar>

Résumé de l'article

Quelles approches en matière de politiques publiques sont préférées par les PME pour soutenir leurs actions de responsabilité sociale ? Ces préférences diffèrent-elles selon les pays ? Une enquête auprès de 300 PME en France et au Québec montre qu'elles préfèrent les approches accompagnatrices aux approches coercitives. Les PME des deux régions réagissent de façon assez semblable à la majorité des politiques qui leur sont présentées, quoique les PME québécoises semblent mieux accepter les approches coercitives et sont plus sensibles aux incitatifs financiers que les PME françaises. Ces différences sont analysées sous l'angle des particularités culturelles des pays.



Préférences des PME en matière de politiques publiques de responsabilité sociale des entreprises : une comparaison France-Québec¹

SMEs' Preferences in Terms of Public Policies for Corporate Social Responsibility: A France-Quebec Comparison

Preferencias de las PYME en cuanto a las políticas públicas de responsabilidad social corporativa: comparación entre Francia y Quebec

FRANÇOIS LABELLE

École de Gestion

Institut de recherche sur les PME (INRPME)
Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)

JEAN-MARIE COURRENT

Institut Montpellier Management

LabEx Entreprendre – Montpellier Recherche
en Management
Université de Montpellier

MARTINE SPENCE

École de gestion Telfer

Université d'Ottawa

RÉSUMÉ

Quelles approches en matière de politiques publiques sont préférées par les PME pour soutenir leurs actions de responsabilité sociale? Ces préférences diffèrent-elles selon les pays? Une enquête auprès de 300 PME en France et au Québec montre qu'elles préfèrent les approches accompagnatrices aux approches coercitives. Les PME des deux régions réagissent de façon assez semblable à la majorité des politiques qui leur sont présentées, quoique les PME québécoises semblent mieux accepter les approches coercitives et sont plus sensibles aux incitatifs financiers que les PME françaises. Ces différences sont analysées sous l'angle des particularités culturelles des pays.

Mots-Clés : Responsabilité sociale; développement durable; politiques publiques; PME; nouvelle gouvernance; cultures nationales

ABSTRACT

Which public policies approaches do SMEs prefer to support their social responsibility actions? Are there differences between countries? A study based on 300 SMEs in France and Quebec shows that they prefer supportive rather than coercive approaches. SMEs in both regions react in a similar manner to the majority of policies they were presented with. Quebec SMEs, however, seem to better accept coercive approaches and are more sensitive to financial incentives compared to French SMEs. These differences are analysed based on the cultural specificities of each country.

Keywords: Social responsibility; sustainable development; public policies; SMEs; new governance; national cultures

RESUMEN

¿Qué tipo de enfoques en cuanto a las políticas públicas prefieren las PyMEs para apoyar sus acciones de responsabilidad social corporativa? ¿Difieren estas preferencias entre los países? Un estudio de 300 PyMEs en Francia y Quebec indica que prefieren medidas de acompañamiento a medidas coercitivas. En ambas regiones, las PyMEs opinan casi igual, aunque las quebequenses parecen aceptar las políticas coercitivas y responder mejor a los incentivos financieros que las francesas. Estas diferencias han sido analizadas desde el punto de vista de las particularidades culturales de los países.

Palabras Clave: Responsabilidad social corporativa; desarrollo sostenible; políticas públicas; PYME; nueva gobernanza; culturas nacionales

Les contraintes légales ne suffisent pas à provoquer un engagement plus ferme des gestionnaires d'entreprise en matière de Responsabilité Sociale² (RSE) et de Développement Durable (DD)³ (York et Venkataraman, 2010). Devant cette situation, certains

gouvernements ont choisi de valoriser d'autres approches pour inciter les entreprises à prendre le virage de la RSE (Alberada *et al.*, 2007). Parmi celles-ci, les approches de soutien, de facilitation et d'exemplarité sont maintenant mobilisées (Parker *et al.*, 2009).

1. Les auteurs souhaitent remercier Sébastien Jéssel pour son aide dans la gestion de la base de données et dans les traitements statistiques. Une partie de ce travail a également bénéficié d'une aide de l'Etat français gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme « Investissements d'Avenir » portant la référence ANR-10-LABX-11-01.

2. Selon la norme ISO26000, la RSE consiste en la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, et qui prend en compte les attentes des parties prenantes. Ainsi, en contexte d'entreprise, la RSE et le DD peuvent être utilisés comme des vocables équivalents.

3. Le développement durable est défini comme un développement qui « permet de satisfaire les besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (WCED 1987, p. 43). Il suppose d'intégrer dans les prises de décisions trois niveaux de préoccupations : économiques, environnementales et sociales.

Ainsi, les gouvernements peuvent mettre en place un « bouquet » de politiques publiques (PP) pour contraindre, inciter, soutenir et accompagner les entreprises sur la voie de la RSE.

Dès lors, comment arbitrer entre ces différentes approches et les PP qui les incarnent ? Cette question se pose avec acuité en ce qui concerne les PME qui tardent plus que les grandes entreprises à s'engager sur la voie de la RSE alors qu'elles ont un impact social et environnemental cumulé supérieur⁴ (Williamson *et al.*, 2006; Parker *et al.*, 2009; Revell, 2010). Compte tenu de leur importance numérique dans tous les pays, une attention particulière devrait leur être accordée.

Pour orienter leur stratégie et le choix de leurs moyens d'action les plus efficaces, les États doivent comprendre les préférences des PME pour éviter d'adopter des approches qui les rendraient hostiles envers la RSE. Or, il n'y a pas d'évidence à ce qu'elles préfèrent une approche plutôt qu'une autre. S'il est généralement avancé que les PME préfèrent le libre choix aux « *soft laws* » (ex. normes de secteurs industriels) et plus encore aux « *hard laws* » (ex. taxes, obligations imposées par le gouvernement) (Gjølberg, 2011, p. 6), certains résultats de recherche sont plus nuancés. Ainsi, Pacheco *et al.* (2010) ont observé que pour éviter la « prison verte », soit être défavorisés envers leurs concurrents pour avoir adopté des pratiques de RSE, certains dirigeants de PME souhaiteraient des lois plus contraignantes pour tous. Bradford et Fraser (2008) ont aussi observé ce phénomène qui ne concerne pas exclusivement les PME. Gjølberg (2011) a observé une préférence pour les « *hard laws* » dans l'ensemble des entreprises nordiques, pionnières en matière de RSE.

Les gouvernements devraient également s'interroger sur la divergence ou la convergence entre les préférences des PME situées dans des régions différentes (Matten et Moon, 2008; Jamali et Neville, 2011). Cela permettrait de considérer avec plus d'attention la pertinence d'importer des PP et des approches de RSE qui semblent fonctionner en d'autres lieux en faisant fi des particularités nationales. Compte tenu de leur fort ancrage territorial (Fisher *et al.*, 2009), les PME sont étroitement enchâssées dans l'espace institutionnel national qui les régule (Capron et Petit, 2011; Steurer *et al.*, 2012). Ainsi, la divergence des préférences d'approches de PP entre les PME de pays aux particularités nationales différentes est plus probable que leur convergence.

Nous traduisons ces problématiques, – celle des préférences des PME et celle de la convergence ou de la divergence de ces préférences entre pays aux particularités nationales différentes –, par les questions suivantes :

1. Quelles sont les approches en matière de PP en lien avec la RSE préférées par les PME ?
2. Est-ce que les préférences des PME diffèrent selon leurs particularités nationales ?

Pour répondre à ces questions, il convient d'abord de faire une revue des approches en matière de PP dont disposent des gouvernements pour inciter les entreprises à s'engager sur la voie de la RSE. À cet égard, les travaux fondateurs de Fox *et al.*

(2002) seront mobilisés. Les approches seront discutées sous l'angle du concept de nouvelle gouvernance. Les différences selon les pays seront présentées en référence au modèle des dimensions culturelles nationales (Hofstede *et al.*, 2010). Ces différences sont suffisamment marquées entre la France et le Québec pour soutenir l'idée d'une divergence des préférences des PME. Nous exposerons par la suite les caractéristiques des PME qui justifient une étude de leurs préférences en matière de PP de RSE. Suivra la présentation de la méthodologie, à savoir des analyses de covariances (ANCOVA), utilisées pour analyser et comparer les préférences de près de 300 PME en France et au Québec. La discussion permettra de suggérer quelques éléments de réflexion aux responsables politiques, par exemple celle d'ajuster les approches de PP en matière de RSE au cycle de vie des PME, en accompagnant d'abord les plus jeunes et en contraignant les plus avancées en stabilité, d'évoquer les principales limites de cette recherche et d'envisager de nouvelles pistes de recherche.

Les approches et les PP concernant la RSE

Les gouvernements jouent un rôle majeur dans la définition des responsabilités des entreprises dans la société, dont celles en matière environnementale et sociale (Fernández-Viñe *et al.*, 2013). Ils « définissent les balises de ce qu'est la RSE en fixant les standards légaux minimums; de plus ils participent à la construction de sens à son propos et promeuvent les pratiques de management souhaitées en utilisant un ensemble d'instruments politiques contraignants et non contraignants ». (Steurer *et al.*, 2012, p.5; notre traduction)

Ils ont divers moyens à leur disposition pour inciter et contraindre les entreprises à s'engager sur la voie de la RSE. Ils peuvent être directifs en imposant un cadre contraignant, ou ils peuvent assumer un rôle d'accompagnateur qui chemine avec les entreprises. Cette panoplie de choix est récente. Pendant plusieurs décennies (1900-1970), surtout aux États-Unis, le rôle du gouvernement concernant la RSE se limitait à laisser le libre choix aux entreprises de s'engager volontairement dans des activités de philanthropie ou de soutien aux collectivités (Camison, 2010; Carroll, 1979; Gond *et al.*, 2011; Capron et Petit, 2011). Par la suite, les gouvernements se sont davantage impliqués. Par exemple, aux États-Unis, alors qu'il n'y avait que 25 lois fédérales environnementales concernant les entreprises en 1970, il y en avait 120 en l'an 2000 (York et Venkataraman, 2010). L'utilisation généralisée par tous les États d'une panoplie d'outils pour compléter les lois ou compenser leur absence est un phénomène récent qui coïncide avec l'émergence de l'idée d'une nouvelle gouvernance qui fait référence aux nouvelles manières de gouverner, moins hiérarchique, davantage interactive avec les divers acteurs de la société civile et économique, qui permet de développer et de faire appliquer de manière plus concertée les politiques publiques.

4. Au Canada, elles représentent 98 % des entreprises, génèrent 70 % des emplois dans le secteur privé et participent pour près de 40 % du PIB (Industrie Canada, 2013). La France compte 3,5 millions de PME, soit 99,9 % des entreprises, 48,3 % de l'emploi salarié (en équivalent temps plein (Institut National de la Statistique et des Études Économiques, 2016). Elles réalisent 35,5 % du chiffre d'affaires et 43,9 % de la valeur ajoutée. Les quelques recherches qui ont été menées sur le DD en PME prétendent qu'elles contribuent à hauteur de 70-80 % aux impacts négatifs sur l'environnement (Williamson, Lynch-Wood et Ramsay, 2006).

LA VARIÉTÉ DES APPROCHES DE PP SOUS L'ANGLE DE LA NOUVELLE GOUVERNANCE

Les rôles d'accompagnateur, de soutien et de participant à la RSE joués par les gouvernements, en complément du rôle de « commande-et-contrôle », se sont imposés dans la foulée du désengagement de l'État amorcé dans divers pays occidentaux au début des années 1980 (Bingham *et al.*, 2005; Simard *et al.*, 2006). Pour différentes raisons, économiques (p.ex. crise du début des années 1980), géopolitiques (p.ex. la mondialisation), idéologiques (le néo-libéralisme), les gouvernements ont choisi de s'excentrer laissant davantage d'espace aux entreprises et à la société civile pour assumer un rôle plus important concernant les enjeux économiques, sociaux et environnementaux (Bingham *et al.*, 2005; Knudsen et Brown, 2015; Simard *et al.*, 2006). Celles-ci se sont engagées dans des activités qui incombent traditionnellement aux gouvernements, en mettant en place des programmes pour soutenir l'éducation (p.ex. des chaires de recherche), des projets de soutien à l'entrepreneuriat, du financement pour des hôpitaux, etc. (Scherer et Palazzo, 2011).

Dans ce nouveau contexte, la RSE devient aussi un outil pour les gouvernements qui souhaitent assumer un leadership en matière de politiques sociales et environnementales (Knudsen et Brown, 2015). C'est le passage du concept de « gouvernement » vers celui de « gouvernance », concept plus englobant que celui de « gouvernement », institution centrale, pourvoyeur et coordonnateur des différentes PP (Bingham *et al.*, 2005; Pérez, 2003; Simard *et al.*, 2006). La gouvernance est entendue comme un ensemble d'institutions, de relations, de règles et

de comportements qui permet de prendre en compte l'accroissement du rôle d'autres acteurs (société civile, entreprises) pour s'attaquer aux problèmes sociaux (ex. l'exclusion sociale, le chômage) et environnementaux (Le Galès, 1995; Benko et Lipietz, 1995). Comme l'indique Bingham (2005), la nouvelle gouvernance s'observe « quand les outils indirects remplacent les approches directes de type commande-et-contrôle » (p. 549; notre traduction).

C'est dans cette perspective que des auteurs conjuguent le concept de « nouvelle gouvernance » à celui de RSE (Steurer, 2010; Jamali et Neville, 2011). Ils soulignent en cela le passage du modèle du « gouvernement » qui dicte la voie à suivre (commande-et-contrôle), à un gouvernement qui participe à la « gouvernance » en réseau avec les autres acteurs de la société (Bingham *et al.*, 2005). Cette gouvernance s'incarne dans les nouvelles approches de l'intervention gouvernementale en matière de RSE (Fox *et al.*, 2002; Lepoutre et Henne, 2006; Riviera-Lirio et Munoz-Torrez, 2010). Nous en présentons les principales dans le Tableau 1. Elles sont classées selon une grille qui donne un aperçu des distinctions proposées dans la littérature. Les exemples ne constituent pas une liste exhaustive, mais bien des manières d'opérationnaliser les approches envisagées. Ces approches sont des idéaux-types dont les frontières sont parfois poreuses, certaines pratiques pouvant être classées dans plusieurs des catégories identifiées. Ainsi, Fox *et al.* (2002) indiquent à propos des trois catégories autres que le « mandat », que « les frontières entre les approches ne sont pas toujours claires ». (2002, p. 6; notre traduction)

TABLEAU 1
Catégorisation des approches en matière de DD dans les politiques publiques

<p>Mandat Établissement d'un cadre légal contraignant pour contrôler certains aspects des investissements d'affaires et des politiques opérationnelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lois spécifiques sur les normes du travail, la santé et sécurité au travail, la discrimination à l'embauche, le droit des personnes handicapées; • Lois sur les niveaux sonores à ne pas dépasser; • Lois sur les niveaux de pollution; • Lois sur l'interdiction d'utilisation de certains composés (ex. l'amiante); • Évaluation de la conformité réglementaire; • Application stricte des lois et de sanctions; • Loi sur l'obligation de divulgation (p.ex. le bilan social en France); • Mise en place d'un marché du carbone contraignant.
<p>Soutien Mise en place d'aides publiques directes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de taxes et subventions publiques; • Services de soutien techniques financés en partie par l'État; • Crédits d'impôts pour orienter le choix de technologies moins polluantes; • Crédits d'impôt pour la philanthropie; • Garantie de prêt à taux avantageux pour des technologies vertes; • Tarifs préférentiels sur énergie moins polluantes (p.ex. électricité); • Formation sur la RSE; • Financement de recherche sur le sujet; • Services d'aide technique.
<p>Facilitation Établissement d'un cadre général pour guider les entreprises dans leurs stratégies de RSE et autres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformisation des guides et des certifications sur le DD et la RSE; • Sensibilisation des entreprises et de la société (ex. publicité); • Encouragement du dialogue entre les différentes parties prenantes (table-ronde; débats publics); • Information et reconnaissance publique sur les bonnes pratiques d'affaires.
<p>Exemplarité Respect d'une conduite exemplaire par le gouvernement qui agit comme modèle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des politiques de RSE dans la gestion des organisations publiques; • Intégration de critères de RSE dans les politiques d'approvisionnement public; • Instauration de prix et reconnaissances formels de bonnes pratiques.

Adapté de Fox *et al.*, 2002; Lepoutre et Henne, 2006; Riviera-Lirio et Munoz-Torrez, 2010; Camison, 2010; Steurer, 2010; Albareda *et al.* 2007; Midttun *et al.* 2012.

Alors que le rôle de « mandat » est celui qui est assumé historiquement par l'État (commande-et-contrôle), les autres sont plus récents et sont venus suppléer aux régulations publiques contraignantes (Steurer *et al.*, 2012). Plusieurs combinaisons sont maintenant possibles pour favoriser la RSE dans les entreprises. Par exemple, une législation contraignante (mandat) peut permettre d'atteindre des résultats similaires à une configuration qui valorise le soutien et la facilitation. Ce sont, entre autres, les études comparatives des approches de PP en matière de RSE par des gouvernements de divers pays qui ont permis d'identifier ces configurations multiples (p. ex. Gond *et al.*, 2011).

LES APPROCHES DE PP EN MATIÈRE DE RSE SELON LES PARTICULARITÉS NATIONALES

Les approches de PP en matière de RSE privilégiées par un État reflètent le modèle de gouvernance construit historiquement par les choix des gouvernements successifs : « L'hypothèse stricte du volontarisme comme seul élément distinctif de la RSE est maintenant remise en cause par l'idée d'une RSE enchâssée (Moon et Vogel, 2008) à l'intérieur d'institutions nationales (et internationales) où s'entrecroisent des pratiques légitimes d'entreprise et des PP » (Knudsen *et al.*, 2013, p. 2; notre traduction).

L'analyse des choix d'approches gouvernementales et de PP en matière de RSE, conduit à prendre en compte une série d'éléments, notamment les structures politiques et institutionnelles, la culture ambiante et les traditions historiques (Steurer, 2010). L'influence de ces facteurs peut expliquer les différences observées dans divers pays (Alberada *et al.*, 2007; Gond *et al.*, 2011; Jamali et Neville, 2011; Chen et Bouvain, 2009).

Incidemment, quelques modèles théoriques et méthodologiques permettent de saisir ces particularités nationales pour soutenir la comparaison entre des pays ou des régions distinctes. Parmi ceux-ci, le modèle des cultures nationales (Hofstede *et al.*, 2010) aide à identifier des nuances subtiles entre les particularités nationales qui influencent les choix en matière de gouvernance (Steurer, 2010). Ce modèle généralement reconnu a été utilisé à maintes reprises pour constater l'impact des différences culturelles sur plusieurs comportements et conception de gestion autant dans les grandes entreprises que dans les PME (Peng *et al.*, 2014; Sirmon et Lane, 2004).

LES CULTURES NATIONALES

Selon Hofstede, « la culture est la programmation collective de l'esprit humain qui distingue les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe. » (Hofstede, 1980, p. 24; notre traduction). Une étude exhaustive effectuée entre 1967 et 1973 sur les valeurs des employés d'IBM dans 70 pays montre qu'il existe au moins quatre dimensions au concept de « culture » : 1. La distance hiérarchique, qui indique l'importance des inégalités de statuts et de pouvoir et son niveau d'acceptation dans un groupe; 2. L'intolérance à l'incertitude, qui témoigne de la capacité à vivre dans un contexte peu structuré, ambigu, dont les suites sont difficiles à prédire; 3. Le niveau d'individualisme, qui illustre à quelle entité les priorités sont accordées, à savoir au groupe, à la cohésion de l'ensemble ou à l'individu; 4. La dimension masculine, qui permet de constater si les valeurs

reconnues comme étant davantage masculines, comme le courage, la prise de risque, priment dans un groupe (Hofstede, 1980). Des indices par pays ont été générés pour chaque dimension. Plus l'indice est élevé, plus la valeur mesurée est prédominante. Ainsi, la France et les États-Unis sont considérés comme ayant des valeurs culturelles opposées avec, par exemple, des indices respectifs de 68 et 40 pour la distance hiérarchique (Tableau 2).

L'étude originale a près de quatre décennies; elle a été reproduite par la suite dans 91 pays et régions par divers chercheurs comparant des populations internationales. La culture évoluant lentement, les scores par pays demeurent stables (Hofstede *et al.*, 2010). Les quatre dimensions originales sont encore aujourd'hui utilisées dans un grand nombre d'études comme déterminants des différences de comportements dans divers domaines et entre organisations de diverses tailles dans plusieurs pays. Plusieurs études démontrent qu'il existe des associations entre les dimensions de la culture et l'implication des multinationales dans la RSE (Ringov et Zollo, 2007; Ho *et al.*, 2012; Peng *et al.*, 2014). Cependant, la direction de la relation n'est pas toujours cohérente entre les études. Peng *et al.* (2014) montrent que l'individualisme et l'intolérance à l'incertitude ont une influence positive sur l'engagement en RSE, alors que les deux autres dimensions ont un effet négatif. Pour Ho *et al.* (2012), au contraire, l'individualisme est négativement associé à la RSE alors que les autres concepts y sont positivement reliés. Pour Ringov et Zollo (2007) l'individualisme et l'intolérance à l'incertitude n'ont pas d'impact sur la relation.

Les dimensions culturelles d'Hofstede ont aussi été utilisées pour expliquer les différences de comportements et de performance entre PME de divers pays (St-Pierre *et al.*, 2013; Luczak *et al.*, 2010; Kreiser *et al.*, 2010). Ainsi, St-Pierre *et al.* (2013) démontrent que l'environnement national a un impact sur la configuration des capacités stratégiques des PME manufacturières du Canada, de la France et du Mexique. Ces mêmes dimensions expliquent les différences de complexité entre les systèmes d'information comptable de PME françaises, syriennes et tunisiennes (Bonache *et al.*, 2015), les différences entre les styles d'apprentissage d'étudiants allemands, français et québécois (Barmeyer, 2006) et les différences entre les croyances et les intentions entrepreneuriales parmi les étudiants en génie et en gestion de sept pays, dont le Québec et la France (Gasse et Tremblay, 2011).

La vaste application des dimensions culturelles d'Hofstede nous permet de justifier l'utilisation de ces concepts en matière de préférences des PME à l'égard des approches de PP de RSE. En nous inspirant des travaux cités, nous suggérons quelques liens entre les dimensions culturelles et ces préférences. En ce qui concerne la distance hiérarchique, et considérant que « ceux qui démontrent une distance hiérarchique faible (tels l'Australie et la Nouvelle-Zélande) sont moins susceptibles de tolérer de telles inégalités et d'être d'accord avec les supérieurs hiérarchiques. » (Ho *et al.*, 2012, p.425; notre traduction), nous suggérons que lorsque la distance hiérarchique est moins grande, les approches de types commande-et-contrôle sont moins appréciées. À propos de l'intolérance à l'incertitude, « les pays qui tendent à éviter l'incertitude [...] sont plus enclins à gérer les risques avec des codes de conduite stricts. Dans un tel contexte culturel, les entreprises ont tendance à obéir aux

autorités (par ex. le gouvernement) » (Tellahigue, 2013 p. 141; notre traduction). Sous cet angle, nous avançons que les cultures où l'on souhaite éviter le risque valorisent davantage un cadre établi avec des règles claires, soit des approches plus directives qu'accompagnatrices. Par ailleurs, un niveau d'individualisme élevé se conjugue avec une attente pour une grande liberté dans le choix des actions à entreprendre en matière de RSE (Matten et Moon, 2008). Ainsi, dans les pays à haut niveau d'individualisme, comme aux États-Unis, les entreprises préfèrent un minimum d'intervention de l'État qui devrait se contenter de fixer les règles du jeu (approche « contrôle »). Finalement, une culture plus féminine devrait favoriser davantage la concertation et le dialogue que les approches plus péremptoire (Ho *et al.*, 2012).

Ce modèle des cultures nationales apparaît ainsi comme pertinent pour comprendre les préférences des PME en matière d'approches de PP en faveur de la RSE, en permettant d'identifier et de distinguer les particularités nationales des pays étudiés dans cette recherche.

LES PRÉFÉRENCES DES PME CONCERNANT LES APPROCHES DE PP EN MATIÈRE DE RSE

La plupart des recherches qui s'intéressent aux approches en matière de PP de RSE ont été menées auprès de grandes entreprises et n'ont pas discuté la pertinence des résultats obtenus pour les petites entreprises (p. ex. : Fox *et al.*, 2002; Alberada *et al.*, 2007; Matten et Moon, 2008; Gond *et al.*, 2011; Steurer *et al.*, 2012). Si certaines se sont centrées sur les PME, elles se sont limitées à l'étude de l'impact d'une initiative particulière sur les PME, par exemple l'effet des incitatifs financiers sur la performance environnementale (Clemens, 2006). Nous proposons donc de combler ce vide théorique en centrant notre attention sur les PME et en les interrogeant directement sur leurs préférences relatives à un ensemble d'approches plus diverses.

Pour situer le propos, il faut rappeler brièvement les caractéristiques qui définissent les PME.

*Les PME ont des caractéristiques spécifiques qui les distinguent des grandes entreprises [...] elles sont généralement indépendantes, multitâches, limitées en ressources, et ancrées dans des relations personnelles et informelles [...] ainsi que gérées par leurs propriétaires, de façon très personnalisée, localisées dans leur région d'opération, et largement dépendantes des ressources internes (Perrini *et al.*, 2007, p. 286; notre traduction).*

Contrairement aux grandes entreprises, les PME seraient plus fortement influencées par les parties prenantes rapprochées (p. ex. les communautés locales), par les membres de la chaîne de valeur (p. ex. les entreprises clientes ou les fournisseurs), mais surtout par le propriétaire-dirigeant, ses valeurs et ses intuitions (Labelle et St-Pierre, 2015; Courrent et Gundolf, 2009; Jenkins, 2004). Il y a une grande diversité de finalités parmi les PME (Raymond *et al.*, 2013), ce qui les distingue fortement des grandes entreprises. En d'autres termes, les PME ne sont pas de petites « grandes entreprises » (Tilley, 1999, p. 240) et elles doivent être comprises et traitées en tenant compte de leurs particularités (Fisher *et al.*, 2009; Jenkins, 2004; Spence, 2007).

Selon Parker *et al.* (2009), il s'agit précisément là d'un des problèmes relatifs aux interventions gouvernementales en matière de RSE à destination des PME : elles ne tiennent pas véritablement

compte des particularités de ces entreprises, des aspirations de leurs dirigeants, et de leurs préférences en la matière.

Nous retiendrons de la section théorique que les choix de PP en matière de RSE sont enchâssés dans un modèle de gouvernance qui diffère selon les pays. Les préférences des entreprises en matière de PP peuvent être influencées par les particularités culturelles des pays où elles sont implantées. Pour être efficace, les PP doivent être adaptées aux caractéristiques et préférences des entreprises, particulièrement dans le cas des PME. Ces observations nous incitent à chercher à mieux comprendre les liens entre ces diverses dimensions de la gouvernance en matière de RSE. Pour y arriver, nous nous fixons un double objectif, à savoir :

1. Quelles sont les approches en matière de politiques publiques en lien avec la RSE préférées par les PME ?
2. Est-ce que les préférences des PME diffèrent selon leurs particularités nationales ?

Méthodologie

Cette étude comparative s'est faite au moyen d'une enquête par questionnaire. Les données ont été analysées à l'aide du modèle linéaire général sous SPSS. Les préférences des PME québécoises et des PME françaises en matière de PP relatives à la RSE ont été établies. Puis, des analyses de covariance (ANCOVA) ont été employées pour tester les différences entre le Québec et la France attribuables à leurs particularités culturelles respectives.

Les données ont été collectées au premier semestre 2014 en France (ensemble des régions métropolitaines) et au Canada (province du Québec). Le choix de ces deux zones d'étude se justifie d'abord par la langue commune aux deux régions (le français) qui nous permet d'utiliser un même questionnaire, limitant ainsi les biais de traduction et d'interprétation. De plus, l'éloignement géographique limite l'effet d'isomorphisme pouvant découler d'une influence institutionnelle commune, par exemple celle de la Commission Européenne. Par ailleurs, la France et le Québec se distinguent sensiblement au niveau de deux de leurs dimensions culturelles, la distance hiérarchique et l'intolérance à l'incertitude avec des indices respectifs de 68 et 54 pour la première et 86 et 60 pour la seconde (Tableau 2). Pour appréhender l'importance de ces différences, le profil des États-Unis, souvent considéré comme l'opposé du profil français (Matten et Moon, 2008) est inclus dans le tableau. Il faut ainsi constater que le Québec se situe à mi-chemin de la France et des États-Unis sur les deux dimensions signalées.

TABLEAU 2
Comparaison culturelle France - Québec

	France	Québec	Canada	États-Unis
Distance hiérarchique	68	54	39	40
Individualisme	71	73	80	91
Masculinité	43	45	52	62
Intolérance à l'incertitude	86	60	48	46

<http://geert-hofstede.com/> consulté le 10 décembre 2015

Le score élevé pour la France sur la dimension « intolérance à l'incertitude » révèle que « les Français n'aiment pas les surprises. La planification et des structures sont requises [...]. Il y a un grand besoin pour des lois, des règles et des règlements pour structurer la vie des gens » (<http://geert-hofstede.com/france.html>; notre traduction). D'autre part, l'indice plus faible de la distance hiérarchique au Québec indique que dans cette culture, les approches plus directives sont moins appréciées.

Selon Hofstede (2001), la culture nationale explique 50 pour cent des différences de valeurs, attitudes et croyances des managers et ces caractéristiques sont profondément ancrées chez les individus, même ceux travaillant dans des environnements multiculturels (Laurent, 1983). Ainsi, la culture nationale, constitue le facteur inter-sujets de notre modèle qui compare les préférences d'approches en matière de PP sur la RSE entre les PME québécoises et les PME françaises.

L'appréciation par les PME des PP en matière de RSE dans les politiques publiques a été évaluée à l'aide d'une série d'items développés selon les recommandations de Turker (2009). Pour éviter les biais liés à des définitions différentes, le questionnaire utilisé précisait bien que les termes « développement durable » et « responsabilité sociale de l'entreprise » étaient considérés comme synonymes. Une revue de littérature nous a permis

d'identifier quatre grandes catégories d'approches (Cf. Tableau 1) en la matière et nous avons généré 16 items pour les représenter. Nous avons ensuite soumis les questionnaires à des experts du sujet, puis à trois gestionnaires de PME reconnus pour leur engagement dans des pratiques de RSE en observant *in vivo* leur façon de répondre aux questions. Cette étape de validation nous a conduits à abandonner plusieurs énoncés liés à l'approche « exemplarité ». En effet, ces « démonstrations »⁵ sont plus difficiles à considérer du point de vue des PME puisqu'elles ne les affectent pas directement et les dirigeants ne se sentaient pas compétents pour répondre à ce type de questions. Nous avons finalement retenu 12 items faisant référence aux quatre approches : mandat (5 items), soutien (3 items), facilitation (3 items), exemplarité (1 item). Une échelle en cinq points de type Likert a été utilisée pour mesurer le degré d'accord des dirigeants de PME avec chacune des approches considérées (Tableau 3).

Au Canada, une invitation à participer à l'enquête en ligne a été envoyée par courriel à 20 000 PME⁶ tirées au hasard dans le répertoire Scott du Québec. Cet échantillonnage aléatoire de grande ampleur avait pour but d'assurer une couverture des différentes régions, des différents secteurs d'activité et tailles d'entreprises. Nous avons obtenu 520 réponses. Le module optionnel concernant les PP a été administré au quart des répondants soit 137 PME. En France, l'enquête a été administrée

TABLEAU 3
Formulation des items administrés au Québec et en France évaluant l'adhésion des PME à différentes approches en matière de DD dans les politiques publiques

Exprimez votre degré d'accord avec les approches gouvernementales suivantes pour stimuler l'engagement des PME dans le développement durable :	
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord	
Item	Catégorie
1. Durcir la réglementation et imposer des amendes pour les entreprises qui ne respectent pas les lois environnementales, sociales et sociétales.	Mandat
2. Instaurer un système de plafonnement et d'échange de droits à polluer sur un marché réglementé (Ex. marché du carbone) et imposer des quotas aux entreprises.	Mandat
3. Développer des taxes ou des pénalités financières (Ex. taxe sur le carbone, taxe de recyclage, etc).	Mandat
4. Imposer aux banques et aux fonds d'investissement l'obligation d'intégrer des éléments de développement durable dans leurs critères d'investissement.	Mandat
5. Octroyer des incitatifs financiers à l'amélioration des pratiques de développement durable (prêts avantageux, subventions, avantages fiscaux, etc).	Soutien
6. Demander qu'un rapport annuel sur le développement durable soit produit.	Mandat
7. Intégrer des critères de développement durable pour l'octroi de contrats gouvernementaux.	Exemplarité
8. Favoriser l'adoption de certifications et de normes volontaires de développement durable ou de responsabilité sociale (Ex. ISO 26000, BNQ 21000, etc).	Facilitation
9. Financer la recherche qui vise à développer la connaissance sur le développement durable et la responsabilité sociale en entreprise.	Soutien
10. Sensibiliser l'opinion publique au développement durable et à la responsabilité sociale en entreprise (Ex. campagne publicitaire, documentation, sites web).	Facilitation
11. Offrir des formations sur la mise en oeuvre d'une démarche de développement durable et de responsabilité sociale en entreprise (Ex. ateliers, coaching ciblé par secteur d'activité, etc.). (soutien)	Soutien
12. Créer et/ou soutenir des réseaux d'échanges, de partage de ressources, de connaissances, de technologies sur le développement durable et de responsabilité sociale en entreprise.	Facilitation

5. Évoquant par exemple l'adoption par le gouvernement de structures et de politiques de fonctionnement interne qui engagent ses ministères et ses employés dans la RSE.

6. Entreprises de moins de 500 personnes selon la définition canadienne de la PME.

par téléphone à un échantillon stratifié de 450 PME⁷ choisies pour représenter une diversité d'implantation régionale, de tailles et de secteurs d'activité. Le module optionnel relatif aux PP a été administré à 150 PME. Les échantillons obtenus dans chacune des deux régions sont présentés dans le Tableau 4. Leurs distributions en termes de taille et de secteur d'activité sont très comparables.

TABLEAU 4
Caractéristiques des PME interrogées
au Québec et en France
(en pourcentage de l'effectif d'analyse)

Caractéristique	Québec	France
Age (Nombre d'années depuis sa création)		
moins de 5 ans	4,4	8,3
5 à 10 ans	12,5	13,2
10 à 30 ans	52,2	37,5
30 à 60 ans	25,0	25,0
60 ans et plus	5,9	16,0
Taille (Nombre de salariés ETP)		
aucun (Travailleur indépendant)	8,0	9,5
1-4 salariés	22,6	18,2
5-49 salariés	55,5	54,1
50-99 salariés	7,3	9,5
100-249 salariés	6,6	8,8
Chiffre d'Affaires (CA de la dernière année)		
moins de 100 000	10,4	12,5
100 000 - 1M	31,1	46,3
1M - 10M	48,1	3,1
10M - 50M	10,4	8,1
Performance (Profits de l'entreprise ces 3 dernières années)		
très inférieurs aux objectifs	3,8	9,7
inférieurs aux objectifs	17,4	20,1
conforme aux objectifs	43,2	43,1
supérieurs aux objectifs	31,1	22,2
très supérieurs aux objectifs	4,5	4,9
Secteur d'activité		
Primaire	2,9	8,7
Production et construction	32,1	26,7
Commerce	17,5	12,0
Services	47,4	52,7
Clients du secteur public (représentant au moins 25% du CA annuel)		
non	77,4	83,3
oui	22,6	16,7
Réseau (Membre d'un réseau sensibilisé aux questions du DD)		
non	78,8	61,0
oui	21,2	39,0
Certification (acquise ou en cours d'acquisition)		
non	82,4	58,7
oui	17,6	41,3

N=137 PME québécoise et 150 PME françaises.

Pour répondre à notre première question de recherche, des analyses de variance en mesures répétées⁸ (ANOVA testant un effet intra-sujets) ont été réalisées au sein de chacun des échantillons afin d'établir les préférences des PME parmi les différentes approches évaluées (Tableau 5).

Pour répondre à notre seconde question, l'influence des particularités culturelles sur les préférences des PME a été testée par des analyses de covariances (ANCOVA testant un effet inter-sujets). Afin de s'affranchir d'éventuels biais liés à l'échantillonnage, plusieurs covariables ont été prises en compte. Nous avons, ainsi, choisi de retenir les caractéristiques des répondants qui sont reconnues dans la littérature comme pouvant influencer la performance RSE des PME et donc affecter leur jugement des PP en la matière : l'âge (Torugsa *et al.*, 2012), la taille en termes de nombre d'employés et de chiffre d'affaires (Torugsa *et al.*, 2012; Brammer *et al.*, 2011), la performance économique (Brammer *et al.*, 2011; Gadenne *et al.*, 2009), le secteur d'activité et le type de clientèle (Perez-Batres *et al.*, 2012; Uhlaner *et al.*, 2010., Koos, 2012), l'appartenance à un réseau qui valorise la RSE et l'engagement dans une démarche de certification en lien avec la RSE (Del Baldo, 2009; Jämsä *et al.*, 2011). Les mesures de ces variables sont visibles dans le Tableau 4. Nous avons pris soin de vérifier au préalable qu'elles étaient suffisamment indépendantes entre elles et du facteur inter-sujets pour être introduites conjointement dans notre modèle (Cf. Tableau 10).

Résultats

Nous avons réalisé une analyse factorielle exploratoire par analyse en composantes principales (ACP) sur chaque échantillon pour déterminer les dimensions sous-jacentes à l'appréciation par les PME des diverses approches en matière de RSE dans les PP. Les résultats du Tableau 6 mettent en évidence une structure factorielle semblable entre les deux échantillons.

Deux mêmes composantes sont extraites et expliquent ensemble 63 % de la variance des réponses des PME québécoises et 53 % de la variance des réponses des PME françaises. Les contributions des items après rotation à ces deux dimensions nous permettent de nommer la première « accompagnatrice » et la seconde « coercitive ». La dimension « coercitive » regroupe quatre approches de catégorie mandat. La dimension « accompagnatrice » regroupe les autres approches⁹. Les PME québécoises comme françaises ne semblent donc pas distinguer, dans le jugement qu'elles en font, ces trois catégories d'approches. Il s'agit d'un premier résultat qui sera commenté dans la partie discussion.

L'analyse de la consistance interne des deux composantes met en évidence leur très bonne fiabilité sur les deux échantillons. Les alphas de Cronbach se situent largement au-delà du seuil d'acceptabilité de 0,70 (Cf. Tableau 5). Ayant démontré la validité convergente et la fiabilité de ces échelles dans les deux contextes nationaux, une mesure de l'adhésion aux approches coercitives et une mesure de l'adhésion aux approches accompagnatrices ont été opérationnalisées par leurs scores factoriels

7. Entreprises de moins de 250 personnes et moins de 50M€ de CA selon la définition de la Commission Européenne - Recommandation 2003/361/EC

8. En effet, les mêmes répondants évaluent successivement les différentes approches.

9. Il est à noter que l'item 6 « Exigence d'un rapport annuel (mandat) » a une représentation quelque peu transversale dans cette structure mais qu'il converge plus fortement avec la dimension « accompagnatrice » que la dimension « coercitive ». Les analyses de fiabilité confirment la pertinence de ce regroupement.

TABLEAU 5
Comparaison entre le Québec et la France de l'adhésion moyenne des PME à chacune des approches évaluées compte tenu des caractéristiques des répondants^a

Approche	Moyenne marginale (ES) ^b		Text F inter-sujets pour 1 ddl
	Québec	France	
Accompagnatrice			
Octroyer des incitatifs financiers	4,22 [0,10]	3,59 [0,10]	18,51***
Demander un rapport annuel	2,94 [0,12]	3,05 [0,12]	0,40
Intégrer des clauses durables dans les marchés publics	3,69 [0,10]	3,46 [0,10]	2,44
Favoriser l'adoption de certifications et de normes	3,33 [0,10]	3,32 [0,11]	0,01
Financer la recherche	3,76 [0,10]	3,44 [0,10]	5,02*
Sensibiliser l'opinion publique	3,79 [0,10]	3,82 [0,11]	0,06
Offrir des formations	3,78 [0,11]	3,71 [0,11]	0,18
Créer et/ou soutenir des réseaux d'échanges	3,67 [0,10]	3,62 [0,10]	0,12
Coercitive			
Durcir la réglementation et imposer de amendes	3,57 [0,12]	3,19 [0,12]	4,75*
Instaurer des quotas et un marché des droits à polluer	3,54 [0,12]	2,87 [0,12]	14,17***
Développer des taxes ou des pénalités financières	3,01 [0,12]	2,43 [0,12]	11,30***
Imposer des clauses durables aux investisseurs	3,59 [0,11]	3,49 [0,12]	0,33

N = 287. ^ap<0,10; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

^a Age, Taille, CA, Performance, Secteur d'activité, Clients du secteur public, Réseau et Certification.

^b Moyennes ajustées pour les effets des covariables apparaissant dans le modèle (Erreur Standard).

TABLEAU 6
Résultats de la factorisation^a de l'adhésion des PME interrogées au Québec et en France aux différentes approches évaluées (Tableau 3 pour l'explicitation des items)

Approche (catégorie)	Québec		France	
	Composante ^b		Composante ^b	
	Accompagnatrice	Coercitive	Accompagnatrice	Coercitive
1. Durcir la réglementation et imposer des amendes (mandat)		0,744	0,320	0,738
2. Instaurer des quotas et un marché des droits à polluer (mandat)		0,801		0,609
3. Développer des taxes ou des pénalités financières (mandat)		0,823		0,832
4. Imposer des clauses durables aux investisseurs (mandat)	0,518	0,604	0,474	0,591
5. Octroyer des incitatifs financiers (soutien)	0,679		0,460	0,353
6. Demander un rapport annuel (mandat)	0,526	0,441	0,507	0,386
7. Intégrer des clauses durables dans les marchés publics (exemplarité)	0,643	,0429	0,560	0,372
8. Favoriser l'adoption de certifications et de normes (facilitation)	0,724		0,517	0,422
9. Financer la recherche (soutien)	0,813		0,664	
10. Sensibiliser l'opinion publique (facilitation)	0,732	0,361	0,780	
11. Offrir des formations (soutien)	0,878		0,732	
12. Créer et/ou soutenir des réseaux d'échanges (facilitation)	0,850		0,780	
Variance expliquée	39,3%	24,0%	30,4%	22,5%
Alpha de Cronbach	0,904	0,807	0,842	0,751

^a Extraction par Analyse en Composantes Principales avec rotation Varimax.

^b Les coefficients inférieurs à 0,30 ne sont pas reportés. Les coefficients supérieurs à 0,45 sont significatifs pour la taille des échantillons analysés.

respectifs. Plus ce score est élevé plus les répondants expriment leur accord avec le type d'approches considéré.

En réponse à notre première question¹⁰ les résultats des tests F intra-sujets, effectués séparément sur les échantillons français et québécois, indiquent une préférence significative pour les approches accompagnatrices dans les deux régions (Tableau 7).

Celle-ci est nettement plus marquée parmi les répondants français ($F_{1,149} = 80,51$ $p < 0,001$) que parmi les répondants québécois ($F_{1,136} = 6,57$ $p < 0,05$). Ainsi, 55,5 % des PME interrogées au Québec expriment un accord moyen envers les approches accompagnatrices supérieur à celui envers les approches coercitives. Cette proportion est de 83,2 % parmi les PME françaises.

10. A savoir : Quelles sont les approches préférées par les PME dans les politiques publiques en matière de RSE?

TABLEAU 7
Le type d'approches préféré par les PME interrogées au Québec et en France

Type d'approches	Moyenne (ET) ^a	Text F intra-sujets pour 1 ddl
Québec (N = 137)		
Accompagnatrices	3,56 (0,88)	6,57*
Coercitives	3,37 (0,98)	
France (N = 150)		
Accompagnatrices	3,63 (0,82)	80,51***
Coercitives	3,08 (0,96)	

^o p<0,10; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

^a Moyenne (écart-type).

Les tests intra-sujets indiquent des différences significatives d'appréciation des 8 approches accompagnatrices à la fois au sein de l'échantillon québécois ($F_{7,136} = 27,43$ p<0,001) et au sein de l'échantillon français ($F_{7,149} = 13,44$ p<0,001) (Cf. Tableau 8a). Au Québec, deux approches accompagnatrices se distinguent comme les moins appréciées : « Demander un rapport annuel » (taux d'accord des répondants = 33,8 %) et « Favoriser l'adoption de certifications et de normes » (41,6 %) ¹¹. Dans le haut du classement, « Octroyer des incitatifs financiers » (77,9 %) est l'approche préférée des répondants québécois ¹². En France, l'approche accompagnatrice la moins appréciée est « Demander un rapport annuel » (41,3 %) et l'approche préférée est « Sensibiliser l'opinion publique » (73,3 %) ¹³.

De manière similaire, des différences significatives sont mises en évidence entre les quatre approches coercitives considérées au sein de l'échantillon québécois ($F_{3,136} = 9,44$ p<0,001) comme français ($F_{3,149} = 34,63$ p<0,001) (Cf. Tableau 8b). Au Québec l'approche coercitive la moins appréciée est « Développer des taxes ou des pénalités financières » (taux d'accord= 38,7 %). En France, deux approches coercitives se distinguent comme moins appréciées : « Développer des taxes ou des pénalités financières » (19,5 %) et « Instaurer des quotas et un marché des droits à polluer » (33,1 %) ¹⁴.

Ces résultats nous permettent de répondre à notre première question. Les PME apprécient davantage les approches accompagnatrices que coercitives. Cette préférence est particulièrement marquée en France. Les incitatifs financiers sont considérés comme l'un des moyens les plus stimulants, illustrant l'importance du volet financier dans l'argumentaire pour inciter les PME à s'engager sur la voie du DD, notamment au Québec. Cela dit, nous observons également une forte adhésion aux approches qui favorisent l'établissement d'un contexte propice à l'engagement des PME sur la voie de la RSE (« Sensibiliser l'opinion publique », « Offrir des formations », « Créer et/ou soutenir des réseaux d'échange »), notamment en France.

En réponse à notre seconde question de recherche, les tests F inter-sujets ¹⁵, corrigés pour les effets des covariables prenant en compte les différences d'adhésion dues aux caractéristiques des répondants, mettent en évidence les résultats suivants (Tableau 9) :

- L'adhésion moyenne des PME aux approches accompagnatrices ne diffère pas significativement entre le Québec et la France (après ajustement, celle-ci est un peu plus élevée au Québec qu'en France) ($F_{1,275} = 1,87$ p= 0,17);
- L'adhésion moyenne des PME aux approches coercitives est, en revanche, significativement plus faible en France qu'au Québec ($F_{1,275} = 10,62$ p < 0,01);
- Finalement, la préférence pour les approches accompagnatrices (par rapport aux approches coercitives) ¹⁶ est significativement plus forte en France qu'au Québec ($F_{1,275} = 6,36$ p < 0,05).

Autrement dit, en contrôlant plusieurs variables pour isoler l'effet des cultures nationales, nous observons que les PME québécoises semblent mieux accepter les approches coercitives en matière de PP de RSE que les PME françaises.

Si l'on s'intéresse maintenant aux effets des covariables de contrôle sur l'adhésion des PME aux deux types d'approches, les résultats paramétriques ¹⁷ des ANCOVA (Tableau 10) nous apportent les éléments suivants :

En ce qui concerne les approches accompagnatrices :

- Plus leur chiffre d'affaires est petit (p<0,05), leur âge faible (p<0,10) et leur nombre de salariés important (p<0,10) plus les PME adhèrent aux approches accompagnatrices;
- Plus elles se sentent performantes économiquement (p<0,01) plus leur adhésion augmente;
- Le fait d'avoir des clients du secteur public (p<0,01), d'être engagé dans une démarche de certification (p<0,001) et d'être membre d'un réseau DD (p<0,10) favorise aussi leur adhésion.

11. Cette dernière est plus appréciée par les répondants français : taux d'accord=50,7%.

12. Elle l'est un peu moins appréciée en France : taux d'accord= 63,3 %.

13. Cette approche n'arrive qu'en troisième position du classement des répondants québécois avec un taux d'accord de 59,9 %.

14. Cette approche est plus appréciée par les répondants québécois : taux d'accord= 54,0 %.

15. ANCOVA considérant, en plus de l'effet inter-sujets « pays », les effets de 10 covariables de contrôle : Age de la PME, taille salariale, chiffre d'affaires, performance économique, secteur d'activité (3 variables indicatrices), client du secteur public, membre d'un réseau sur DD, engagement d'une certification RSE,

16. Mesurée par la différence de scores des répondants sur l'adhésion aux deux types d'approches.

17. Sous cette forme l'effet « pays » est l'équivalent de la différence inter-sujets entre la France et le Québec déjà présentée.

TABLEAU 8
Classement des approches « accompagnatrices » (a) et des approches « coercitives » (b) par ordre de préférence des PME interrogées au Québec et en France

(a) Approche accompagnatrice	Taux d'accord (%)¹	Moyenne (ET)²	Text F intra-sujets pour 7 ddl³
Québec (N = 137)			
Demander un rapport annuel	33,8	2,92 (1,31) ^a	27,43***
Favoriser l'adoption de certifications et de normes	41,6	3,18 (0,00) ^b	
Intégrer des clauses durables dans les marchés publics	60,7	3,60 (0,00) ^c	
Créer et/ou soutenir des réseaux d'échanges	57,0	3,64 (0,00) ^c	
Financer la recherche	61,3	3,66 (0,00) ^c	
Sensibiliser l'opinion publique	59,9	3,70 (0,00) ^c	
Offrir des formations	58,4	3,72 (0,00) ^c	
Octroyer des incitatifs financiers	77,9	4,10 (0,00) ^d	
France (N = 150)			
Demander un rapport annuel	41,3	3,11 (0,00) ^a	13,44***
Intégrer des clauses durables dans les marchés publics	51,0	3,50 (0,00) ^b	
Favoriser l'adoption de certifications et de normes	50,7	3,53 (0,00) ^b	
Financer la recherche	53,0	3,63 (0,00) ^{b,c}	
Octroyer des incitatifs financiers	63,3	3,75 (0,00) ^c	
Créer et/ou soutenir des réseaux d'échanges	63,1	3,76 (0,00) ^c	
Offrir des formations	62,7	3,86 (0,00) ^{c,d}	
Sensibiliser l'opinion publique	73,3	4,01 (0,00) ^d	
(b) Approche coercitive			
(b) Approche coercitive	Taux d'accord (%)¹	Moyenne (ET)²	Text F intra-sujets pour 3 ddl³
Québec (N = 137)			
Développer des taxes ou des pénalités financières	38,7	3,04 (0,00) ^a	9,44***
Instaurer des quotas et un marché des droits à polluer	54,0	3,42 (0,00) ^b	
Durcir la réglementation et imposer des amendes	54,0	3,49 (0,00) ^b	
Imposer des clauses durables aux investisseurs	55,9	3,54 (0,00) ^b	
France (N = 150)			
Développer des taxes ou des pénalités financières	19,5	2,48 (0,00) ^a	34,63***
Instaurer des quotas et un marché des droits à polluer	33,1	2,96 (0,00) ^b	
Durcir la réglementation et imposer des amendes	48,3	3,32 (0,00) ^c	
Imposer des clauses durables aux investisseurs	55,7	3,55 (0,00) ^c	

¹ Pourcentage des réponses supérieures à 3 sur l'échelle d'accord.

² Moyenne (écart-type). Des lettres en exposant différentes indiquent une différence significative entre les moyennes au seuil de 5% (tests post-hoc de Bonferroni).

³ L'hypothèse de sphéricité n'étant pas validée (significativité du test de Mauchly < 0,05 pour 27 ddl), la correction de Greenhouse-Geisser a été prise en compte sur les 2 échantillons.

¹ Pourcentage des réponses supérieures à 3 sur l'échelle d'accord.

² Moyenne (écart-type). Des lettres en exposant différentes indiquent une différence significative entre les moyennes au seuil de 5% (tests post-hoc de Bonferroni).

³ L'hypothèse de sphéricité est validée sur les 2 échantillons (significativité du test de Mauchly < 0,05 pour 5 ddl).

En ce qui concerne les approches coercitives :

- Plus leur chiffre d'affaires est grand ($p < 0,01$) moins les PME adhèrent aux approches coercitives;
- Néanmoins, plus elles se sentent performantes économiquement ($p < 0,01$) plus leur adhésion augmente;
- Le fait d'avoir des clients du secteur public ($p < 0,05$) favorise aussi leur adhésion.

Si l'on compare, approche par approche, les PME québécoises et françaises en tenant compte des caractéristiques des répondants, on observe (Cf. Tableau 5) que leur différence d'adhésion aux approches coercitives repose avant tout sur un rejet de la part des PME françaises d'un système de plafonnement

ou de quotas ($F_{1,275} = 14,17$ $p < 0,001$) ou de taxes et de pénalités financières ($F_{1,275} = 11,30$ $p < 0,001$) qui sont des mesures mieux acceptées par les PME québécoises. Dans le même sens, les PME québécoises sont, en moyenne, plus favorables à un durcissement de la réglementation et à des amendes ($F_{1,275} = 4,75$ $p < 0,05$) que les PME françaises.

En ce qui concerne les approches accompagnatrices, les PME québécoises semblent davantage souhaiter des incitatifs financiers ($F_{1,275} = 18,51$ $p < 0,001$) et, dans une moindre mesure, un financement de la recherche ($F_{1,275} = 5,02$ $p < 0,05$) que les PME françaises. Ce sont les seules approches accompagnatrices pour lesquelles leurs opinions diffèrent significativement (Cf. Tableau 5).

TABLEAU 9
Résultats des ANCOVA comparant entre le Québec et la France l'adhésion moyenne des PME
aux deux types d'approches identifiés compte tenu des caractéristiques des répondants^a.
 Les effets des covariables sont présentés dans le Tableau 7

Variable dépendante ^b	Moyenne marginale (ES) ^c		Text F inter-sujets pour 1 ddl
	Québec	France	
Adhésion aux approches <i>accompagnatrices</i>	3,65 [0,07]	3,50 [0,07]	1,87
Adhésion aux approches <i>coercitives</i>	3,43 [0,09]	3,00 [0,09]	10,62**
Préférence pour les approches <i>accompagnatrices</i>	0,22 [0,08]	0,50 [0,08]	6,36*

N = 287. ^ap<0,10; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

^a Age, Taille, CA, Performance, Secteur d'activité, Clients du secteur public, Réseau et Certification.

^b Pour les 3 modèles l'homogénéité des variances est acquise entre les groupes (Significativité du test de Levène < 0,05).

^c Moyennes ajustées pour les effets des covariables apparaissant dans le modèle (Erreur Standard).

Discussion

Les résultats en lien avec notre première question de recherche coïncident avec ce qui est avancé dans la littérature. Les PME préfèrent les approches accompagnatrices plutôt que les coercitives. Cela est davantage marqué en France, mais est également significatif au Québec. Ces résultats confortent la théorie de la gradation des préférences soulevées dans la littérature qui suggère l'ordre suivant : « l'absence de régulation, suivie du « droit mou » (*soft laws*) alors que les lois contraignantes (*hard laws*) sont les options les moins désirées » (Gjølberg, 2011, p. 96). Les règles et les pénalités (taxes), dont les taux d'accord sont faibles (18 % en France; 33 % au Québec), ne semblent pas être vues comme des moyens d'éviter la « prison verte » (Pacheco *et al.*, 2010), c'est-à-dire de se retrouver seul à s'engager sur la voie du DD en subissant ainsi un désavantage économique par rapport aux concurrents qui ne se sentent pas contraints à faire de même.

Alors que nous nous attendions à des différences entre les préférences des PME françaises et québécoises, nous avons constaté plusieurs similitudes. Les réponses obtenues ont conduit à distinguer les deux mêmes approches alternatives (les approches coercitives et accompagnatrices), plutôt que les quatre proposées par la littérature (mandat, soutien, facilitation, exemplarité). En d'autres termes, les PME ne font pas de distinction entre les trois approches accompagnatrices identifiées dans les travaux sur la nouvelle gouvernance. Elles considèrent les PP de façon binaire : elles se sentent soit contraintes, soit accompagnées par les gouvernements.

De plus, nous avons constaté que les réactions des PME québécoises et françaises à sept propositions de PP sur douze sont semblables. À l'éclairage de ces résultats, il semble y avoir une convergence des préférences des PME en matière de PP de RSE. Les tests d'analyse des covariances (ANCOVA), qui nous ont permis de contrôler pour une dizaine de variables afin d'isoler l'impact de la culture nationale, présentent des résultats semblables : l'adhésion moyenne des PME des deux régions aux PP est similaire pour les approches accompagnatrices, mais elle diffère en ce qui concerne les approches coercitives. Les PME françaises n'aiment pas ces dernières, particulièrement lorsqu'elles consistent à « instaurer un système de plafonnement et d'échange de droits à polluer sur un marché réglementé (ex. marché du carbone) et imposer les quotas aux entreprises », ou

à « développer des taxes ou des pénalités financières (ex. taxe sur le carbone, taxe de recyclage, etc.) ».

Ce dernier résultat est contre-intuitif au regard du modèle théorique mobilisé. En France, une culture de grande distance hiérarchique et d'intolérance à l'incertitude, constituent des facteurs d'influence qui devraient favoriser l'adhésion aux PP coercitives. Au contraire, une distance hiérarchique moins prononcée et une plus grande tolérance à l'incertitude au Québec devrait engendrer une adhésion plus faible aux PP coercitives. Ce n'est pas ce que les répondants ont indiqué.

Une piste d'explication peut être trouvée dans la perception que les dirigeants de PME françaises ont du niveau de complexité des obligations légales et des prélèvements fiscaux et sociaux qui leur sont imposés. Cela engendre un sentiment de saturation fiscale, mesuré par exemple par Ipsos/CGI pour *Le Monde*, BFMTV et La Fondation internationale de finances publiques¹⁸ et de saturation réglementaire, ayant conduit le Président de la République à annoncer un « choc de simplification » en mars 2013. Par ailleurs, comme nous l'avons signalé, les PME françaises favorisent davantage les approches accompagnatrices. Cela pourrait s'expliquer par l'engagement plus grand de celles-ci dans des réseaux où sont valorisées de telles approches. Les résultats du Tableau 3 indiquent que les PME françaises sont plus impliquées dans un réseau ou dans une démarche formelle de certification. Cette implication directe et l'expérience vécue favorisent sans doute cette adhésion aux approches accompagnatrices. À cet égard, elles sont en avance sur les PME du Québec qui demeurent peu nombreuses à s'être engagées formellement sur cette voie.

En ce sens, les différences observées pourraient être liées davantage à l'expérience des PME et des citoyens à l'égard d'approches politiques particulières. En effet, la France devance chronologiquement le Québec dans l'adoption de politiques concrètes (ex. le bilan social) pour inciter les entreprises à s'engager sur la voie de la RSE et dans l'exercice de consultation et d'accompagnement à ces sujets. Le Grenelle de l'Environnement, grande négociation nationale et exercice de collaboration, qui a mobilisé en 2007 de nombreux acteurs et a été fortement médiatisée, a conduit à une forte sensibilisation de la société française et donc des dirigeants de PME. Cet exercice n'a pas encore eu lieu au Québec.

18. <http://www.ipsos.fr/decrypter-societe/2013-10-11-impots-trop-chers-francais-repondent>

TABLEAU 10
Effets des particularités culturelles nationales (facteur inter-sujets) et des covariables décrivant les caractéristiques des PME dans les ANCOVA comparant l'adhésion des PME aux deux types d'approches entre le Québec et la France

Effets indépendants ^a	Modèle		
	Adhésion aux approches accompagnatrices	Adhésion aux approches coercitives	Préférence pour les approches accompagnatrices
Pays ^b	-0,09	-0,22**	0,17*
Age	-0,12°	-0,03	-0,09
Taille	0,14°	0,12	0,01
CA	-0,21°	-0,28**	0,12
Performance	0,16**	0,17**	-0,03
Secteur primaire ^c	0,08	-0,00	0,08
Production de biens ^c	0,07	0,01	0,06
Commerce ^c	-0,03	0,08	-0,12°
Clients du secteur public	0,17**	0,13*	0,01
Réseau	0,13°	0,10	0,01
Certification	0,23***	0,11	0,11
F du Monde (ddl)	5,16 (11) ***	2,95 (11) **	2,57 (11) **
R ²	0,19	0,12	0,10
R ² ajusté	0,15	0,08	0,06

N = 287. Les coefficients standardisés associés à chaque effet sont présentés.

°p<0,10; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

^a L'indépendance des variables introduites est bien vérifiée (corrélations bivariées toutes < 0,60, valeurs de VIF toutes < 2,27, VIF moyenne = 1,38).

^b France vs. Québec.

^c Secteur de référence = Services.

D'autres résultats révélés par ANCOVA méritent quelques derniers commentaires. Les PME plus jeunes avec un chiffre d'affaires moins élevé préfèrent les PP accompagnatrices. Cela témoigne vraisemblablement d'un besoin d'accompagnement et de soutien des gouvernements sur les enjeux de RSE, particulièrement lors de la période d'émergence et de croissance des PME. Si le dirigeant n'est pas accompagné, l'intégration de la RSE lors de ces phases de vie, en multipliant et complexifiant les informations à traiter pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, peut être vécue comme un facteur d'accentuation des crises de croissance mises en évidence par Greiner (1972). D'autre part, les PME qui se sentent performantes économiquement et qui ont une clientèle du secteur public, valorisent davantage les deux types d'approches de PP (coercitive et accompagnatrice). Deux types d'explications peuvent être avancés. La confiance de ces PME envers leur marché, généralement plus stable, ainsi que leur capacité à générer des profits, leur permettent de craindre moins les deux types d'approches. D'autre part, ces marchés publics intègrent désormais des « clauses de développement durable » et ne sont donc accessibles qu'aux PME qui peuvent garantir un certain niveau d'engagement dans des pratiques de RSE. En ce sens, les décideurs publics pourraient choisir d'ajuster les approches de PP en matière de RSE au cycle de vie des PME, en accompagnant d'abord les plus jeunes, puis en augmentant la coercition lorsque les PME progressent en âge, en stabilité et en confiance. Ces choix publics coïncideraient alors avec les préférences des PME, accentuant sans doute leur adhésion et leur engagement sur la voie de la RSE.

Conclusion

L'objectif de cette étude était d'identifier les préférences des PME concernant les PP relatives à la RSE et de les comparer entre deux pays aux cultures nationales différentes. Les résultats confirment l'idée que les PME, particulièrement les plus jeunes, préfèrent les PP les moins contraignantes et apprécient davantage l'approche accompagnatrice. À cet égard, et à plusieurs autres, les PME des deux régions se ressemblent. Cette similitude constitue un volet des résultats qui diverge des présuppositions que le modèle théorique retenu permettait d'établir. À ce résultat contre-intuitif s'ajoute celui du fort rejet de la politique concernant l'imposition de quotas par les PME françaises, qui ne correspond pas aux modèles de culture nationale français. La portée de ce modèle ne serait-elle pas affaiblie par le fort sentiment de saturation manifesté par les dirigeants de PME françaises en termes de pression réglementaire et fiscale ? Seules des études longitudinales permettraient de vérifier cette hypothèse qui ressort de la recherche présentée dans cet article.

Ces principaux résultats peuvent éclairer les responsables politiques dans leur choix des PP les plus susceptibles d'obtenir l'adhésion des PME. Considérant que ces dernières peuvent réagir négativement à certaines PP, en tentant de les éviter ou de les contourner (Annandale *et al.*, 2004), et considérant que les mesures de contrôle sont lourdes à mettre en place et souvent peu efficaces (Wilson *et al.*, 2012), notamment en contexte de PME (multiples et dispersées géographiquement), il semble judicieux de privilégier les politiques qui ont leur préférence.

Ces résultats devraient être particulièrement utiles aux agents de l'État québécois qui pourraient s'inspirer des expériences françaises, comme celle du « Grenelle de l'environnement » pour sensibiliser tous les publics à l'importance de ces enjeux et de la collaboration pour mobiliser les acteurs.

Les limites essentielles de cette étude sont à la fois d'ordre méthodologique et théorique. Tout d'abord, certaines variables potentiellement explicatives n'ont pas été intégrées dans l'analyse. La prise en compte des profils stratégiques des PME aurait pu permettre notamment d'examiner plus avant certaines explications alternatives aux résultats obtenus. Par ailleurs, les opinions des dirigeants ont été étudiées, mais les pratiques concrètes de RSE mises en place par les PME pour vérifier l'efficacité des PP n'ont pas été considérées. Enfin, l'analyse a porté sur les opinions que les dirigeants ont globalement des politiques, ce qui peut cacher des perceptions différentes selon la nature des PP (environnementales ou sociales). Ce risque nous semble limité dans la mesure où la préférence pour un type d'approche politique (coercition vs accompagnement) est d'abord liée à la conception perçue du rôle des gouvernements, plus qu'au volet du DD sur lequel porte la PP.

Dès lors, les perspectives de recherche sont nombreuses. En premier lieu, nos résultats plaident pour la mise en chantier d'études longitudinales qui permettraient de valider empiriquement l'interprétation que nous en proposons sur la base d'éléments contextuels.

En deuxième lieu, d'autres facteurs pourraient être étudiés pour tenter d'expliquer les similitudes et les différences observées. Par exemple, il serait intéressant de vérifier les liens entre les profils attitudeux des PME et leurs préférences d'approches de PP. Parker *et al.* (2009) affirment que les résultats de recherche sur l'efficacité des interventions des administrations publiques auprès des PME sont controversés parce qu'elles ne prennent pas en considération ces profils. Certaines politiques seraient mieux adaptées à certains types de PME. Par exemple, les PP accompagnatrices devraient plaire davantage aux PME proactives (motivées par le profit et par la RSE) qui souhaiteraient un accompagnement dans leurs efforts volontaires de mise en place de pratiques responsables. Dans le même esprit, les PME proactives¹⁹ sont peut-être davantage favorables aux contraintes coercitives qui peuvent agir comme des barrières à l'entrée, évitant aussi que les PME réfractaires profitent d'une situation qui verraient les proactives s'enfermer dans ce que Pacheco *et al.* (2010) ont nommé la « prison verte ». Une meilleure compréhension du lien entre les profils des PME et leurs préférences d'approches est ainsi une piste de recherche à explorer.

Finalement, en troisième lieu, une étude intégrant plusieurs pays aux différences plus marquées en termes de cultures nationales est à envisager. Elle conduirait à s'interroger sur le « *domestic governance gap* » suggéré par Scherer et Palazzo (2011) qui invitent à considérer l'influence prépondérante des régulations supranationales qui se mettent en place (p.ex. ISO26000; Accord de Paris, 2015) pour expliquer une plus grande convergence des préférences des PME envers les approches et les PP en matière de RSE.

Bibliographie

- ALBERADA, Laura L.; LOZANO, Josep; Ysa, TAMYKO (2007). « Public Policies on corporate social responsibility : the role of governments in Europe », *Journal of Business Ethics*, vol. 74, p. 391-407.
- ANNANDALE, David; TAPLIN, Ross; WALLINGTON, Tabatha (2004). « Company response to environmental regulation », *Journal of Environmental Policy and Planning*, vol. 6, n° 2, p. 107-130.
- BARMEYER, Christophe (2006). « Styles d'apprentissage et management interculturel : Une étude comparée France – Allemagne – Québec. *Management International*, vol. 10, n°4, p. 1-14.
- BENKO, Georges; LIPIETZ, Alain (1995). « De la régulation des espaces aux espaces de régulations », dans Boyer, R. et Y. Saillard (sous la direction de), *Théorie de la régulation : L'état des savoirs*, Éditions la Découverte, Chapitre 29, p. 209-303.
- BINGHAM, Lisa B.; NABATCHI, Tina.; O'LEARY, Rosemary (2005). « The new governance : practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government », *Public Administration Review*, vol. 65, n° 5, p. 547-558.
- BRAMMER, Stephen; HOEJMOSE, Stefan.; MILLINGTON, Andrew. (2011). « Managing sustainable global supply chains. A systematic review of the body of knowledge ». Network for Business Sustainability, disponible à : <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Supply-Chains.pdf> (consulté le 1^{er} février 2015).
- BRADFORD, Jaryn; FRASER, Evan D.G. (2008). « Identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, n° 3, p. 156-172.
- BONACHE, Adrien B; CHAPPELLIER, Philippe; HAMADI, Zouhour Ben; MOHAMMED, Abdallah. (2015). *Management International*, vol. 19, n°3, 148-168.
- CAMISON, César (2010). « Effects of coercive regulation versus voluntary and cooperative auto-regulation on environmental adaptation and performance : Empirical evidence in Spain », *European Management Journal*, vol. 28, p. 346-361.
- CAPRON, Michel; Petit, Pascal (2011). « Responsabilité sociale des entreprises et diversités des capitalismes », *Revue de la Régulation : Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, vol. 10, n° 1, 23 p.
- CARROLL, Archie (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- CHEN, Stephen; BOUVAIN Petra (2009). « Is corporate responsibility converging? A comparison of corporate responsibility reporting in the USA, UK, Australia, and Germany », *Journal of Business Ethics*, vol. 87, supplement 1, 299-317.
- CLEMENS, Bruce (2006). « Economic incentives and small firms : Does it pay to be green ? », *Journal of Business Research*, vol. 59, n° 4, p. 492-500.
- COURRENT, J. M., & GUNDOLF, K. (2009). « Proximity and micro-enterprise manager's ethics : A French empirical study of responsible business attitudes », *Journal of Business Ethics*, vol. 88, n° 4, p. 749-762.
- DEL BALDO, Mara. (2009). « Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs : the experience of some « spirited businesses » ». *Journal of Management and Governance*, vol. 16, n° 1, p. 1-36.

19. Pour une typologie adaptée à ce type de question, voir Labelle, Spence et Courrent (2016).

- FERNÁNDEZ-VIÑÉ, Maria B.; GOMEZ-NAVARRO, Tomas; CAPUZ-RIZO, Salvador F. (2013). « Assessment of the public administration tools for the improvement of the eco-efficiency of Small and Medium Sized Enterprises », *Journal of Cleaner Production*, vol. 47 (May), p. 265-273.
- FISHER, Kyla; GEENEN, Jessica; JURCEVIC, Marie; MCCLINTOCK, Katya; DAVIS, Glynn (2009). « Applying asset-based community development as a strategy for CSR : a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs », *Business Ethics : A European Review*, vol. 18, n° 1, p. 66-82.
- FOX, Tom; WARD, Halina; HOWARD, Bruce (2002). *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A baseline study*, Washington, D.C : World Bank Group.
- GADENNE, David; KENNEDY, Jessica; MCKEIVER, Catherine. (2009). « An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n°1 p. 45-63.
- GASSE, Yvon; TREMBLAY, Maripier (2011). « Entrepreneurial belief and intentions : A cross-cultural study of university students in seven countries ». *International Journal of Business*, vol. 16, n°4, p. 303-314.
- GJØLBERG, Maria (2011). « *The political economy of corporate social responsibility (CSR)* », Dissertation submitted for the degree of PhD in Political Science, University of Oslo, 193 p.
- GOND, Jean-Pascal; MOON, Jeremy; KANG, Nahee (2011). « The government of self-regulation : on the comparative dynamics of corporate social responsibility », *Economy and Society*, vol. 40, n° 4, p. 640-671.
- GREINER, Larry E. (1972). « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, vol. 50, n°4, p. 37-46.
- HO, Foo N.; WANG, Hui-Ming D.; VITELL, Scott J. (2012). « A global analysis of corporate social performance : The effects of cultural and geographic environments ». *Journal of Business Ethics*, vol. 107, n° 4, p. 423-433.
- HOFSTEDÉ, Geert (1980). *Culture's Consequences : International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA, Sage, 328 p.
- GEERT Hofstede (2001). *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Second Edition, Thousand Oaks CA : Sage Publications.
- HOFSTEDÉ, Geert; HOFSTEDÉ, Gert Jan; MINKOV, Michael (2010). *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, Revised and expanded 3rd edition, New York, USA : McGraw-Hill.
- Industrie Canada (2013). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Direction générale de la petite entreprise, 29 p.
- Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (2016). *Les entreprises en France*, INSEE Références, 216 p.
- JAMALI, Dima; NEVILLE, Ben (2011). « Convergence versus divergence of CSR in developing countries : an embedded multi-layered institutional lens », *Journal of Business Ethics*, vol. 102, p. 599-621.
- JÄMSÄ, Päivi; TÄHTINEN, Jaana; RYAN, Annmarie; PALLARI, Maarit. (2011). « Sustainable SMEs network utilization : the case of food enterprises », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, n°1, 141-156.
- JENKINS, Heledd (2004). « A critique of conventional CSR theory : an SME perspective », *Journal of General Management*, vol. 29, n° 4, p. 37-57.
- KNUDSEN, Jette S.; MOON, Jeremy; SLAGER, Rieneke (2013). « Government Policies for Corporate Social Responsibility in Europe : A Comparative Analysis of Institutionalisation », *Policy and Politics*, 19 p.
- KNUDSEN, Jette S.; BROWN, Dana (2015). « Why governments intervene : Exploring mixed motives for public policies on corporate social responsibility », *Public Policy and Administration*, vol. 20, n° 1, p. 51-72.
- KOOS, S. (2012). « The institutional embeddedness of social responsibility : a multilevel analysis of smaller firms' civic engagement in Wester Europe », *Socio-Economic Review*, vol. 10, n° 1. p. 135-162.
- KREISER, Patrick M., MARINO, Louis D., DICKSON, Pat, WEAVER K. Mark (2010). « Cultural influences on entrepreneurial orientation : the impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 34, n° 5, p. 959-984
- LABELLE, F., SPENCE, M. et J.-M. COURRENT. (2016) « A practice-based typology of sustainable SMEs : development of a sustainability compass ». *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 2, no 11, p 5-23.
- LABELLE, F. et J. St-PIERRE. (2015). « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable ». *Revue Internationale PME*, vol. 28, no 1, p. 157-189.
- LAURENT, André (1983). « The cultural diversity of western conceptions of management », *International Studies of Management and Organizations*, vol. 13, n° 1-2, p. 75-96.
- LE GALÈS, Patrick (1995). « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française des sciences politiques*, vol. 45, n° 1, p. 57-95.
- LEPOUTRE, Jan; HENNE Aimé (2006). « Investigating the impact of firm size on small business social responsibility : A critical review », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n° 3, p. 257-273.
- LUCZAK, Cheryl, MOHAN-NEILL, Sumario, HILLS, Gerald (2010). « National culture, market orientation and network derived benefits : conceptual model for service SME's », *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 16, n° 2, p. 1-20.
- MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy (2008). « Implicit and Explicit CSR : A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility ». *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, p. 404-424.
- MIDTTUN, Atle; GJØLBERG, Maria; KOURULA, Arno; SWEET, Suzanne; VALLENTIN, Steen (2012). « Public policies for corporate social responsibility in four Nordic countries : Harmony of goals and conflict of means », *Business & Society*, published online, July, 37 p. (DOI : 10.1177/0007650312450848)
- MOON, Jeremy; VOGEL, David (2008). « Corporate social responsibility, government, and civil society ». *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, p. 303-326.
- PACHECO, Désirée F.; DEAN, Thomas J.; PAYNE, David S. (2010). « Escaping the green prison : Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 5, p. 464-480.
- PARKER, Craig M.; REDMOND, Janince; SIMPSON, Mike (2009). « A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements ». *Environmental and Planning C : Government and Policy*, vol. 27, n° 2, p. 279-301.

- PENG, Yu-Shu; DASHDELEG, Altan-Uya; CHIH, Hsiang Lin (2014). «National Culture and firm's CSR engagement : A cross-nation study». *Journal of Marketing and Management*, vol. 5, n° 1, p. 38-49.
- PÉREZ, Roland (2003). *La gouvernance d'entreprise*, Paris : La découverte, Collection Repères, n° 358, 128 p.
- PEREZ-BATRES, Louis-Antonio; MILLER, Van V.; PISANI, Michael J.; HENRIQUES, Irene; RENAU-SEPULVEDA, JOSE A. (2012). «Why do firms engage in national sustainability programs and transparent sustainability reporting?». *Management International Review*, vol. 52, n° 1, p. 107-136.
- PERRINI, Francesco; RUSSO, Angeloantonio; TENCATI, Antonio (2007). «CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy». *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n° 3, p. 285-300.
- RAYMOND, Louis; MARCHAND, Marie; ST-PIERRE, Josée; CADIEUX, Louise; LABELLE, François (2013). «Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective : a re-conceptualization and empirical validation». *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 25, n° 5-6, p. 468-499.
- REVELL, Andrea; STOKES, David; CHEN, Hsin (2010). «Small business and the environment : Turning over a new leaf?». *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, n° 5, p. 273-288.
- RINGOV, Dimo; ZOLLO, Maurizio. (2007). «The impact of national culture on corporate social performance». *Corporate Governance*, vol. 7, n° 4, p. 476-485.
- RIVIERA-LIRIO, Juana M.; MUNOZ-TORREZ, Maria J. (2010). «Sustainable development in the Spanish region of Valencia and the social responsibility of SMEs. A multi-stakeholder vision on the role of public administrations». *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 53, n° 5, p. 573-590.
- SCHERER, Andreas G.; PALAZZO, Guido (2011). «The new political role of business in a globalized world : A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy». *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 4, p. 899-931.
- SIMARD, L., DUPUIS, A., BERNIER, L. (2006). «Entreprises publiques et intérêt général à l'heure de la gouvernance». *Administration Publique du Canada*, vol. 49, n° 3, p. 308-333
- SIRMON, David; PETER, Lane (2004). «A model of cultural differences and international alliance performance». *Journal of International Business Studies*, vol. 45, p. 306-319.
- SPENCE, Laura J. (2007). «CSR and Small Business in a European Policy Context : The Five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda 2007». *Business and Society Review*, vol. 112, n° 4, p. 533-552.
- STEURER, Reinhard (2010). «The role of government in corporate social responsibility : characterising public policies on CSR in Europe». *Policy Sciences*, vol. 49, n° 1, p. 49-72.
- STEURER, Reinhard; MARGULA, Sharon M.; MARTINUZZI, Andre (2012). «Public policies on CSR in Europe : Themes, instruments, and regional differences». Discussion paper 2-2012, Institute Forest, *Environmental, and Natural Resource Policy*, Universität, für Bodenkultur Wien, 28 p.
- ST-PIERRE, J., SANCHEZ, R.M., RAYMOND, L., LACOURSIÈRE, R. (2013). «Configurations de capacités stratégiques et performance des PME : une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12, n° 4, p. 79-102.
- TELLAHIGUE, Issam (2013). «Trois essais sur la divergence et la convergence des représentations de la responsabilité sociale et environnementale : une analyse internationale». Thèse, Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en administration, 254 p.
- TILLEY, Fiona (1999). «The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms». *Business Strategy and the Environment*, vol. 8, n° 4, p. 238-248.
- TORUGSA, Nuttaneeya A.; O'DONOHUE, Wayne; HECKER, Rob (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, p. 483-500.
- Turker, DUYGU (2009). «Measuring corporate social responsibility : a scale development study». *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n° 4, p. 411-427.
- UHLANER, Lorraine; BERENT-BRAUN, Marta M.; JEURISSEN, Ronald J.M.; de WIT, Gerrit (2011). «Beyond Size : Predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs». *Journal of Business Ethics*, vol. 109, n° 4, p. 411-429.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987). *Our Common Future* (The Brundtland Report). Oxford : Oxford University Press.
- WILLIAMSON, David; LYNCH-WOOD, Gary; RAMSAY, John (2006). «Drivers of environmental behavior in manufacturing SMEs and the implications for CSR». *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n° 3, p. 317-330.
- WILSON, Christopher D.; WILLIAMS, Ian D.; KEMP, Simon (2012). «An evaluation of the impact and effectiveness of environmental legislation in small and medium-sized enterprises : experiences from the UK». *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, n° 1, p. 141-156.
- YORK, Jeffrey G.; VENKATARAMAN, Sankaran (2010). «The entrepreneur-environment nexus : Uncertainty, innovation and allocation». *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n° 5, p. 449-463.