

# Des politiques publiques en matière de RSE et de développement durable en fonction des particularités nationales et adaptées aux PME

---

## Labelle François

Professeur en sciences de gestion,  
Université du Québec à Trois-  
Rivières, Canada

---

---

## Jean-Marie COURRENT

Maître de conférences HDR en  
Sciences de Gestion, Université  
Montpellier 1, Montpellier  
Recherche en Management,  
LabEx Entreprendre

---

---

## Martine Spence,

PhD., Vice-Doyenne  
(Recherche), Professeur  
titulaire  
École de gestion Telfer,  
Université d'Ottawa  
Canada

---

## Résumé

Cet article, à visée exploratoire, tente de répondre à deux questions : « quelles sont les valeurs qui contribuent à la pérennité des Entreprises Familiales et qu'en est-il des EF Marocaines ? ». Pour répondre à ces questions, nous sommes partis des études empiriques de Koironen (2002) et Tapies et Fernandes (2012) qui ont porté sur des Entreprises Familiales Françaises, Espagnoles, Italiennes et Finlandaises puis nous avons mené notre étude de contextualisation sur le cas Marocain. Il ressort de l'analyse que les Entreprises Familiales Marocaines semblent partager un bon nombre de valeurs avancées par les Entreprises Familiales Européennes pour expliquer leur pérennité, toutefois, les spécificités culturelles du Maroc font émerger quatre valeurs: la bénédiction parentale, le don divin, la patience et le contentement.

**Mots-clés :** Entreprise Familiale – pérennité – valeurs – contextualisation - culture



# Des politiques publiques en matière de RSE et de développement durable en fonction des particularités nationales et adaptées aux PME

Les lois ne suffisent pas pour provoquer des changements de comportements des gestionnaires d'entreprise en matière de développement durable (York et Venkataraman, 2010). Confrontés à cette situation, et en fonction de facteurs culturels, institutionnels et historiques, plusieurs gouvernements ont choisi de valoriser d'autres approches pour inciter les entreprises à prendre le virage du développement durable et à assumer leur responsabilité sociale<sup>1</sup> (Alberadaet *al.*, 2007). Parmi celles-ci, et outre l'approche classique de « mandat », les approches de support, de facilitation et d'exemplarité sont maintenant mobilisées. Ainsi, chaque gouvernement met en place un « bouquet » de politiques publiques, dont la répartition illustre sa personnalité et son identité.

Cela dit, comment choisir la pondération optimale du portefeuille de politiques publiques pour atteindre l'objectif souhaité, à savoir inciter, contraindre, convaincre, encourager, les entreprises à s'engager envers des pratiques qui favorisent le DD ? C'est à cette question générale de recherche que nous tentons de répondre dans cette communication. Celle-ci se pose avec encore plus d'acuité dans le cas des PME qui tardent plus que les grandes entreprises à s'engager sur la voie du DD alors qu'elles ont un impact social et environnemental cumulé supérieur à celui de ces dernières.(Williamson *et al.*, 2006).

Dans ces circonstances, le choix du mix de politiques publiques devrait être particulièrement sensible à ce qui stimule les comportements des PME envers le DD. C'est d'ailleurs ce qui se dégage des travaux de Cohen et Winn (2007), Dean et McMullen (2007), Patzelt et Shepherd (2010) et York et Venkataraman (2010), qui invitent à considérer l'apport potentiel des entrepreneurs et des PME pour contrer le phénomène de dégradation environnementale et sociale. Selon eux, les PME, qui ont régulièrement été considérées comme faisant partie des causes du problème (Jenkins, 2009), pourraient représenter la solution la plus prometteuse à la situation. En exploitant les opportunités créées par les « imperfections de marché » que constituent la pollution et certains problèmes sociaux, ou en agissant selon leurs valeurs « durables », ces PME pourraient aider à résoudre les problèmes environnementaux et sociaux (Dean et McMullen, 2007). Les entrepreneurs et leur PME sont reconnus pour leur tolérance à l'incertitude et leur capacité à innover, soit autant de qualités nécessaires pour s'attaquer aux problèmes évoqués (York et Venkataraman, 2010).

Le défi implicite qui se pose alors aux gouvernements consiste à soutenir, accompagner, stimuler, convaincre, contraindre un plus grand nombre de PME et d'entrepreneurs à intégrer les dimensions du DD dans leur modèle d'affaires. Pour y arriver, il faudra choisir les interventions publiques les mieux adaptées à leur particularité. Celles-ci auront-elles même ordre de préférence envers les différentes approches de politiques publiques en matière sociale et environnementale que les grandes entreprises? Cet ordre

---

<sup>1</sup> Nous préférons cette appellation pour éviter une confusion avec le concept de « bilan social », connu en France depuis plusieurs décennies, qui concerne particulièrement la gestion des ressources humaines.

présupposé « en matière de gouvernance sociale et environnementale va de l'absence de régulation, suivie de loi légère (soft law)... alors que les lois sévères sont les options les moins désirées » (Gjolberg, 2011, p. 96).

Les préférences des PME envers les politiques publiques qui visent à favoriser l'adoption de pratique de DD ou de RSE sont l'objet général de cette communication. Cela se traduit par les questions spécifiques suivantes :

1. Quelles sont les politiques publiques les mieux perçues par les PME?
2. Y a-t-il une gradation dans les préférences des PME envers les divers types de régulations?
3. Est-ce que les préférences des PME diffèrent selon les institutions nationales de divers pays industrialisés?

Pour répondre à ces questions, il convient d'abord de faire une revue des outils à la disposition des gouvernements pour inciter les PME à s'engager sur la voie du DD. Ceux-ci seront présentés sous l'angle du concept de gouvernance (nationale et non corporative) et les variations dans leur application sous l'aspect du modèle des « variétés de capitalisme ». C'est dans cet ordre qu'est présentée notre revue de littérature. S'ensuivra la présentation de la méthodologie qui nous permettra de comparer près de 150 PME québécoises et 150 PME françaises devant un choix d'une douzaine de politiques publiques qui représentent plusieurs approches distinctes en matière de gouvernance. La discussion générée par ces résultats permettra de suggérer quelques pistes de recherche nouvelles.

## **I. Les politiques publiques concernant les entreprises en matière de développement durable**

Les gouvernements, comme parties prenantes possédant le pouvoir (législatif et exécutif) et la légitimité<sup>2</sup> qui lui sont accordés, jouent un rôle majeur dans le processus de définition des responsabilités des entreprises en société, donc de leur responsabilité sociale. Comme le signale Steurer *et al.* (2012), les gouvernements « 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 restreignant et non restreignant ». (2012, p.5; notre traduction)

Ainsi, les gouvernements ont divers moyens à leur disposition pour inciter les entreprises à s'engager sur la voie du développement durable en assumant leur RSE. Ils peuvent être plus directifs- coercitifs en imposant un cadre institutionnel et en se limitant à « laissez-faire » les entreprises à l'intérieur des balises édictées, ou ils peuvent assumer un rôle d'accompagnateur qui chemine de diverses manières avec les entreprises. Cette panoplie de choix est par ailleurs assez récente. Pendant plusieurs décennies (1950-1990), particulièrement aux États-Unis, le rôle du gouvernement en lien avec la RSE se limitait à établir les règles de base au moyen de lois et politiques coercitives (aussi appelée commande et contrôle ou régulation directe). Dans ce contexte, les entreprises devaient se soumettre à ces lois, impératifs de la RSE, puis choisir leurs autres actions illustrant le volet « volontaire » de leur RSE (Camison, 2010; Carroll, 1979). Aujourd'hui, les gouvernements usent d'une panoplie d'outils complémentaires pour soutenir les lois, ou compenser l'absence de celles-ci et de leur mise en application.

### **1.1 Les différentes approches publiques sous l'angle de la nouvelle gouvernance**

---

<sup>2</sup>Mitchel, Aggle et Wood (1997) ont identifié ces deux dimensions comme étant déterminantes dans

Le rôle gouvernemental d'accompagnateur, de soutien et de participant à la RSE dans l'espace de gouvernance, s'est imposé dans la foulée du retrait de l'État amorcé dans de nombreux pays occidentaux au début des années 1980. Pour différentes raisons, économiques (p.ex. crise du début des années 1980), géopolitiques (p.ex. mondialisation), idéologique (le néo-libéralisme), les gouvernements ont souvent 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, mais aussi un rôle social et environnemental laissé vacant par ce retrait. Dans ce nouveau contexte, et dans ces pays où l'État occupait un espace central, la RSE devient un outil de gouvernance potentiel pour les gouvernements qui souhaitent continuer d'assumer un leadership à propos des programmes et politiques sociales et environnementales. En retrait, ils choisissent de participer activement à la définition de la RSE, à sa propagation, à son balisage. C'est une autre façon de jouer leur rôle et de conserver un certain pouvoir.

C'est dans cette foulée que des auteurs conjuguent le concept de « nouvelle gouvernance » à la RSE (Steurer, 2010; Jamali et Neville, 2011). Ce concept de nouvelle gouvernance souligne le passage du modèle du « gouvernement » avec ses politiques publiques qui dicte la voie à suivre, avec les moyens de ses ambitions, à un gouvernement qui participe avec les autres acteurs sociaux à la « gouvernance » en réseau et partenariat avec les autres acteurs de la société. La gouvernance, entendue comme l'ensemble des institutions, des relations, des règles et des comportements (Pérez, 2003), a permis de dépasser l'idée de « gouvernement » comme institution centrale, instigateur, pourvoyeur et coordonnateur des différentes politiques. Autrement dit, il s'agit d'un concept permettant de reconnaître les nouvelles réalités nationales caractérisées par le retrait de l'État et l'accroissement du rôle d'autres acteurs (société civile, entreprise) pour s'attaquer aux problèmes sociaux (ex. exclusion sociale, chômage) et environnementaux (Le Galès, 1995; Benko et Lipietz, 1995).

Au sujet de cette nouvelle gouvernance et plus spécifiquement sur son impact sur la RSE, Steurer (2010) indique que :

« While new governance is the often-told story line of how political steering has moved from hierarchical state regulation (or governing) to societal co-regulation through networks that bring state and non-state actors close together [...]the implication for businesses is that they are becoming increasingly involved in meeting not only their business objectives but also the social and environmental issues that are raised by their stakeholders(Steurer, 2010, p.51)

Cette nouvelle gouvernance s'incarne dans les nouvelles approches en matière d'intervention gouvernementale à propos de la RSE. Comme l'indique Salomon (2002), la nouvelle gouvernance s'observe « when indirect tools replace direct command-and-control approaches » (tiré de Binghamet *al.* 2005). Ces nouveaux outils en matière d'enjeux de RSE ont été répertoriés par Fox *et al.* (2002). Selon ces derniers et d'autres chercheurs s'inscrivant dans leur sillage (Lepoutreet Henne, 2006; Riviera-Lirio et Munoz-Torrez, 2010), les gouvernements peuvent adopter plusieurs rôles et les pratiques correspondantes dans leur relation avec les entreprises au sujet de la RSE. Nous en présentons les principaux au tableau 1.

Tableau 1

**Politiques publiques en matière de responsabilité sociale des entreprises**(adapté de Foxet *al.*, 2002; Lepoutre et Henne, 2006 ; Riviera-Lirio et Munoz-Torrez, 2010)

Approches en matière de politiques publiques	Exemples de pratiques correspondantes
<b>Mandat</b> <i>Établissement d'un cadre légal pour contrôler certains aspects des investissements d'affaires et des politiques opérationnelles.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation de la conformité réglementaire;</li> <li>Application stricte de sanctions.</li> </ul>
<b>Soutien</b> <i>Mise en place d'aides publiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction de taxes et subventions publiques;</li> <li>Services de soutien financés en partie par l'État</li> </ul>
<b>Facilitation</b> <i>Établissement d'un cadre général pour guider les entreprises dans leurs stratégies de RSE et autres.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner de l'information et de la reconnaissance publique sur les bonnes pratiques d'affaires;</li> <li>Formation sur la RSE et le DD;</li> <li>Uniformisation des guides, certifications et des publications de cas de conduite exemplaire;</li> <li>Sensibilisation des entreprises et de la société;</li> <li>Encouragement du dialogue entre les différentes parties prenantes;</li> <li>Services d'aide technique (enjeux de la RSE).</li> </ul>
<b>Exemplarité</b> <i>Respect d'une conduite exemplaire par le gouvernement qui agit comme modèle.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des politiques de RSE dans la gestion des organisations publiques;</li> <li>Intégration de critères de durabilité dans les politiques d'approvisionnement public.</li> </ul>

Alors que le rôle de « mandat » est celui qui est assumé historiquement par l'État, les autres rôles sont plus récents. Comme le signale Steurer *et al.* (2012) « public policies on CSR emerged as a new policy field whose role was to complement conventional social and environmental hard-law regulations. » (2012, p.6). La typologie de Foxet *al.* (2002) a été reprise sous une forme ou une autre par quelques auteurs depuis le milieu des années 2000. Par exemple, Camison (2010), Parker *et al.* (2009) présentent des classifications semblables et des mesures concrètes pouvant être adressées aux PME<sup>3</sup>.

Cette reconnaissance des configurations multiples des rôles gouvernementaux est importante : il y a plusieurs combinaisons possibles pour favoriser la RSE mise en pratique concrètement dans les entreprises. Par exemple, une forte législation en matière environnementale et sociale (mandat), avec peu de place pour les initiatives volontaires des entreprises, peut permettre d'atteindre des résultats semblables à une configuration où les gouvernements utilisent moins les lois et davantage les incitations et les soutiens (facilitateurs).

## 1.2 Les différentes configurations sous l'angle des variétés de capitalisme

Les politiques publiques en matière de RSE adoptées par un État reflètent le modèle de gouvernance construit historiquement selon les choix de structures institutionnelles faits par les gouvernements successifs. La citation suivante l'exprime : « The strict assumption of voluntarism as the *sine qua non* of CSR has diminished, reflecting the view that CSR is

<sup>3</sup>Il est à noter que l'approche axée sur l'exemplarité a été ignorée par ces auteurs, ce que nous ferons aussi et indiquerons pourquoi à la section méthodologie.

‘embedded’ (Moon and Vogel, 2008) in national (and international) institutions, including legitimised business practices and relationships, and public policies ». (Knudsen *et al.*, 2013, p.2)

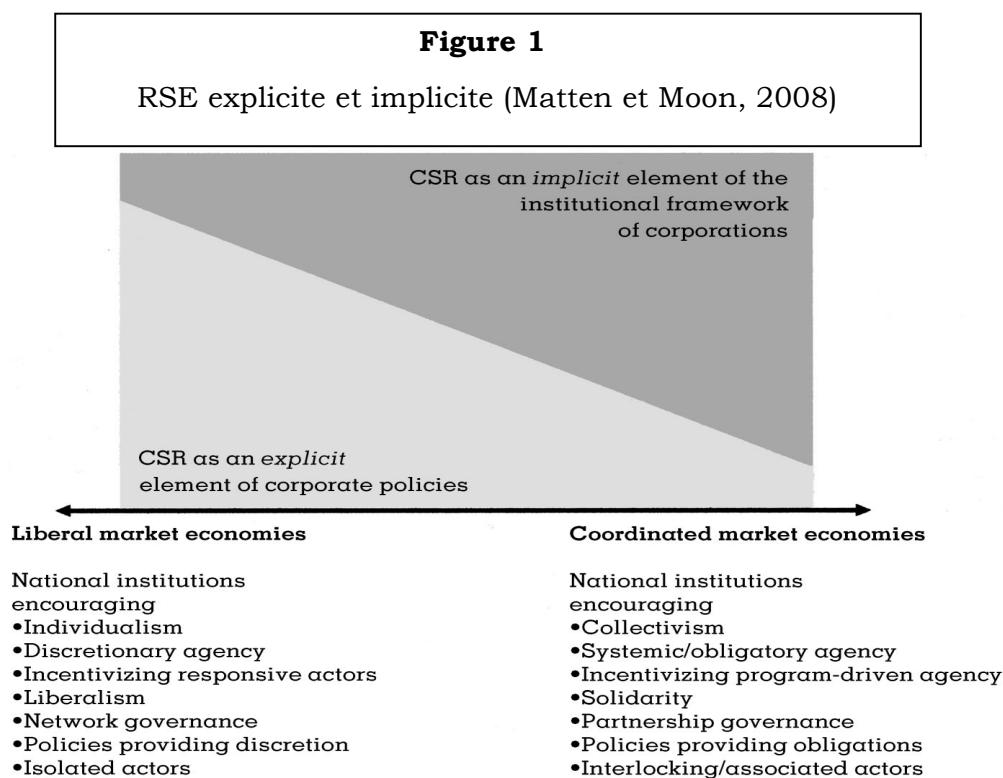
Matten et Moon (2008) sont parmi les premiers à relever les formes de RSE qui varient en fonction des modèles de gouvernance valorisés par les gouvernements de divers pays. Ainsi, certaines formes de gouvernance inciteraient les entreprises à être plus explicites et volontaires dans leur gestion de la RSE. Dans ce cas, l’État limite son rôle à celui de soutien. D’autres formes de gouvernance, plus élaborées de la part de l’État, avec plus de demandes sociales et environnementales adressées aux entreprises, permettraient à celles-ci de se contenter de se plier aux règles et aux lois pour atteindre les mêmes niveaux de durabilité. Leur RSE serait alors plus implicite, incluse dans le système de gouvernance adopté par l’état.

Pour distinguer entre les modèles de gouvernance au niveau de l’état, Matten et Moon (2008) ont utilisé la typologie suggérée par Hall et Soskice (2001) qui positionnent « les variétés de capitalisme » sur un continuum, présentant d’un côté « l’économie de marché libérale » et de l’autre « l’économie de marché coordonnée ». Pour incarner ces stéréotypes, Matten et Moon suggèrent de considérer les États-Unis à un bout du spectre (ÉML) et la France à l’autre bout (ÉMC). Cette lecture opposant ces deux pays sous l’angle de la RSE est partagée par d’autres observateurs. Par exemple, « Aaronson and Reeves (2002) analyse how, in the last decade, European policymakers have taken a wide range of public initiatives to promote CSR in contrast with a lack of policies in the U.S. » (Albareda *et al.*, 2007, p. 393)

L’économie de marché libérale, moins interventionniste, incite les entreprises à faire leur propre promotion explicite de leurs actes de RSE pour obtenir et maintenir leur légitimité auprès des parties prenantes multiples. Le « fardeau de la preuve » de leur « bonne citoyenneté » leur incombe. Dans une économie de marché coordonnée, c’est l’État et ses partenaires qui indiquent aux entreprises la voie à suivre en matière de RSE. Celles-ci n’ont qu’à se conformer à ces règles institutionnelles pour se légitimer auprès des parties prenantes. Elles n’ont pas à faire cette démonstration de façon aussi ostensive.

La figure suivante suggérée par Matten et Moon (2008) résume l’essentiel de la proposition. Les différents modèles économiques nationaux véhiculent des valeurs et des conceptions du rôle de l’État qui induisent des RSE assumées différemment.





D'autres auteurs distinguent aussi les modèles d'interventions publiques sous l'angle des particularités nationales, sans limiter l'analyse au niveau des types de capitalisme. Selon ces auteurs, pour véritablement comprendre les choix en matière de politiques publiques en liens avec la RSE, il faut prendre en considération une série d'éléments : les structures politiques et institutionnelles; les styles politiques; les structures sociales; les visions du rôle des entreprises; les systèmes d'éducation et la manière qu'ils transmettent les valeurs partagées; les attentes envers les leaders; les traditions historiques; etc. (Steurer, 2010)

Il s'agit ainsi de reconnaître que le cœur normatif de la RSE diffère d'un continent à l'autre, d'un pays à l'autre et même à l'intérieur d'un seul pays. En considérant ces multiples aspects, Steurer *et al.* (2012) donnent l'exemple suivant à propos de pays d'Europe Centrale et de l'Est comme la Hongrie, la Pologne, la Tchécoslovaquie : « Due to the socialist heritage, there is a general perception, both in the business community and the public at large, that social responsibility and social caring is the primary role of government » (p.5).

La variété des approches gouvernementales en matière de RSE sous l'angle « géopolitique » a aussi été illustrée par les travaux d'Albareda *et al.* (2007) ainsi que Gond *et al.* (2011). Ils ont également observé des différences importantes des approches publiques adoptées par des pays aux caractéristiques historiques et institutionnelles dissemblables. Par exemple, ils constatent que le Danemark focalise ses interventions de RSE sur les relations de travail en partenariat avec les entreprises, alors que l'Allemagne, comme la France, préfère encore l'approche « mandat », en utilisant différentes lois pour indiquer la voie à suivre en matière de relation de travail, de gouvernance et d'affaires sociales (Gond *et al.*, 2011, p. 22).

Nous retiendrons de ces travaux que les choix de politiques publiques en matière de RSE et de DD sont enchâssés dans un modèle de gouvernance étatique, lui-même inscrit dans un contexte historique et géopolitique. De plus, pour être efficaces, les politiques publiques doivent être adaptées aux PME. Ces observations nous incitent à chercher à mieux

comprendre les liens entre ces diverses dimensions de la gouvernance en matière de DD. Pour y arriver, nous nous fixons un triple objectif au niveau empirique :

1. Vérifier les préférences des PME envers une douzaine de politiques publiques classées selon le modèle de Fox *et al.* (2002) ;
2. Comparer les résultats obtenus entre deux pays qui se distinguent sous l'angle de la « variété des capitalismes » ;
3. Observer si d'autres variables (taille, genre du dirigeant, formation du dirigeant, etc.) peuvent expliquer en partie les variations observées.

## II. Méthodologie

Pour réaliser notre étude comparative, nous avons choisi de réaliser une étude quantitative, avec un questionnaire uniforme utilisé dans deux pays distincts. À notre connaissance, la majorité des études de ce type ont privilégié les méthodes qualitatives, essentielles pour bien comprendre le phénomène étudié, mais soulevant certaines questions de fidélité. En adoptant la méthode quantitative et en utilisant un questionnaire identique, nous limitons les biais affectant la fidélité des recherches antérieures et contribuons ainsi à l'édification du savoir construit jusque-là à ce sujet. Nous avons choisi les PME françaises et canadiennes, plus spécifiquement québécoises, comme unité d'analyse. Ce choix s'explique de plusieurs manières. D'abord le français comme langue commune dans ces deux régions nous permet d'utiliser un même questionnaire, limitant ainsi les biais résultant des effets de traduction. Puis, les deux régions étant situées sur des continents distincts, cela limite l'effet d'isomorphisme potentiel découlant d'une influence institutionnelle commune, par exemple celle de la Commission Européenne.

Par ailleurs, en choisissant la France, un des pays étudié sous l'angle des politiques publiques en matière de RSE par Matten et Moon (2008) et considéré comme idéal-type de l'économie de marché coordonné, et le Canada (le Québec est une province du Canada), voisin limitrophe et partenaire immédiat des États-Unis, situés à l'autre extrême du continuum suggéré, nous maximisons les probabilités d'observer les effets suggérés par la littérature. À propos de la classification du Canada comme pays de type « ÉML », soulignons qu'il s'agit d'une classification partagée par plusieurs auteurs (p. ex. Feldman, 2013; Buchanan, 2011; Capron, 2011). Qu'en est-il du Québec plus spécifiquement? Sans considérer le Canada et le Québec comme des équivalents, Roxenbaum et Gond, (2006), s'appuyant aussi sur le modèle des variétés de capitalisme (Hall et Soskice, 2001), indiquent que le Québec et la France se distinguent sur plusieurs aspects. Le Québec aurait son propre modèle qui s'éloigne de celui du Canada, des États-Unis, mais aussi de la France<sup>4</sup>.

La méthodologie pour constituer le questionnaire a respecté les recommandations de Turker (2008), à savoir qu'après avoir réalisé une revue de littérature sur le sujet pour identifier les politiques publiques, nous avons soumis la liste de questions (au départ, une

---

<sup>4</sup>Issu d'une autre perspective théorique et non abordée dans ce texte, le modèle d'Hofstede (<http://geert-hofstede.com>) permet de soutenir les distinctions et rapprochements indiqués. Les profils « culturels » français, canadiens, québécois et américains (États-Unis) se distinguent les uns des autres. Le Canada et les États-Unis se ressemblent et ces derniers se distinguent de la France. Le Québec, bien que différent du Canada, s'en rapproche sur deux dimensions importantes, soit sur la relation à l'autorité (faible distance hiérarchique) et face à l'incertitude. Sur ces deux dimensions, le Canada et le Québec diffèrent de la France.



quinzaine) à des experts réunis en deux panels, d'abord six experts (cinq à propos du DD en contexte de PME et un à propos de l'élaboration de questionnaire auprès des PME), puis nous avons fait passer un premier questionnaire à trois gestionnaires de PME championnes du DD en observant in vivo leur façon de répondre aux questions. Cela nous a permis de raffiner notre outil. Ces étapes ont conduit à certaines modifications, dont celle d'abandonner les énoncés (3) liés à l'approche « exemplarité », par laquelle le gouvernement donne l'exemple par l'adoption de structures et politiques de fonctionnement internes qui engagent ses ministères et ses employés sur la voie du DD. Ces « démonstrations », sans aucun doute importantes, sont plus difficiles à considérer du point de vue des PME puisqu'elles ne les affectent pas directement. Ce choix éclairé par le prétest conforte l'impression de Fox *et al* (2002) à propos de leurs propres catégories : « Equally, the lines between “facilitating,” “partnering,” and “endorsing” are not always clear ». (2002, p. 6) Et ce choix coïncide avec ceux faits par Camison (2010) et Parker (2009) qui se sont aussi intéressés aux politiques publiques en liens avec les PME. Nous avons ainsi développé un questionnaire faisant référence à une douzaine de politiques publiques en liens avec la RSE<sup>5</sup>. Les énoncés retenus incarnent les trois approches suivantes : mandat (coercitif), aide (soutien direct), facilitation (créer un contexte favorable).

Nous avons administré le questionnaire à un échantillon de PME québécoises et françaises. Au Québec (Canada), le questionnaire a été envoyé à 15000 PME, au hasard, soit aux entreprises de moins de 500 employés présents sur le répertoire Scott du Québec. Étant donné le nombre élevé d'envoi, nous n'avons pas eu à stratifier l'échantillon pour obtenir une couverture adéquate des différentes régions, des secteurs d'activités, et des tailles de PME. Nous avons obtenu 520 répondants au Québec (2,9% après filtre pour OBNL et filiales), dont 137 qui ont accepté de répondre au module optionnel<sup>6</sup> concernant les politiques publiques. Considérant qu'il s'agissait d'un module « optionnel », et considérant la longueur du questionnaire principal préalable, ce taux de réponse est satisfaisant et correspond aux taux observés pour ce type d'enquête (Saulnier, 2009). En France, le questionnaire a été administré, par téléphone, à un échantillon stratifié de 500 PME (moins de 250 salariés, conformément à la définition de préconisée par la Commission Européenne - Recommandation de la Commission 2003/361/EC), garantissant la représentativité en termes d'implantation régionale, de taille, de secteurs d'activité. Le module optionnel relatif aux politiques publiques a été administré à 150 entreprises.

### III. Résultats

Nous avons d'abord réalisé une analyse de consistance interne auprès des 137 répondants du Québec et auprès des 150 répondants français. Les Alpha de Cronbach respectifs sont de l'ordre de « ,90 » et de « ,87 ». Dans les deux cas, ils se situent au seuil d'acceptabilité désiré ( ,90). Notre outil de mesure est donc fidèle dans les deux contextes nationaux et nous permet de comparer les résultats obtenus. Dans un second temps, nous avons réalisé une analyse factorielle pour observer si les PME françaises et québécoises distinguaient les dimensions du construit d'une manière semblable. Les résultats de cette analyse sont présentés au tableau 2.

---

<sup>5</sup> Voir annexe 1

<sup>6</sup> Deux modules optionnels complétaient le questionnaire principal et nous demandions aux répondants s'ils acceptaient de poursuivre le sondage pour l'un de ces modules.

**Tableau 2 : Analyse factorielle**

Variance expliquée	Québec		France	
	39%	24%	31%	22%
1. Durcir la réglementation et imposer des amendes pour les entreprises qui ne respectent pas les lois environnementales, sociales et sociétales.		<b>,744</b>		<b>,738</b>
2. 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.		<b>,801</b>		<b>,609</b>
3. Développer des taxes ou des pénalités financières (Ex. taxe sur le carbone, taxe de recyclage, etc.).		<b>,823</b>		<b>,832</b>
4. Imposer aux banques et aux fonds d'investissement l'obligation d'intégrer des éléments de développement durable dans leurs critères d'investissement.		<b>,604</b>		<b>,591</b>
5. Octroyer des incitatifs financiers à l'amélioration des pratiques de développement durable (prêts avantageux, subventions, avantages fiscaux, etc.).	<b>,679</b>		,460	,353
6. Exiger qu'un rapport annuel sur le développement durable soit produit.	<b>,526</b>		<b>,507</b>	
7. Intégrer des critères de développement durable pour l'octroi de contrats gouvernementaux.	<b>,643</b>		<b>,560</b>	
8. Favoriser l'adoption de certifications et de normes volontaires de développement durable ou de responsabilité sociale (Ex. ISO 26000, BNQ 21000, etc.).	<b>,724</b>		<b>,517</b>	
9. Financer la recherche qui vise à développer la connaissance sur le développement durable et la responsabilité sociale en entreprise.	<b>,813</b>		<b>,664</b>	
10. Sensibiliser l'opinion publique au développement durable et à la responsabilité sociale en entreprise (publicité, documentation, sites web).	<b>,732</b>		<b>,780</b>	
11. Offrir des formations sur la mise en œuvre d'une démarche de développement durable et de responsabilité sociale en entreprise (ateliers, coaching ciblé par secteur d'activité, etc.).	<b>,878</b>		<b>,732</b>	
12. Créer et/ou soutenir des réseaux d'échanges, de partage de ressources, de connaissances, de technologies, etc. sur le développement durable ou la responsabilité sociale en entreprise.	<b>,850</b>		<b>,780</b>	

L'analyse factorielle<sup>7</sup> nous indique que les PME distinguent deux facteurs plutôt que les trois suggérés dans la littérature, et ce dans les deux régions étudiées. Ces deux facteurs expliquent 63% de la variance au Québec et 53% de la variance en France. La rotation<sup>8</sup> de ces facteurs nous permet d'identifier et de nommer les deux facteurs de la façon suivante, le facteur que nous nommons « coercitif » regroupe les quatre premiers items, le deuxième facteur regroupe les autres items et nous le dénommons « le facteur normatif ». Il est à noter que l'item 5 est plus complexe à situer dans l'un ou l'autre des deux facteurs.

Puisque le questionnaire permet d'obtenir des résultats stables dans les deux échantillons et une conception semblable des facteurs qui le constituent, la comparaison des réponses aux items entre les deux échantillons peut se réaliser avec un haut niveau de confiance envers l'outil utilisé.

<sup>7</sup> Analyse en composante principale et Scree Plot.

<sup>8</sup>Varimax avec normalisation de Kaiser

**Tableau 3 : Accord des répondants avec les différentes approches gouvernementales**

type	approche gouvernementale	taux d'accord (%)		Chi <sup>2</sup> de Pearson
		FR	QC	
Coercitif	Durcir la réglementation et imposer des amendes	48,3	54,0	0,93
	Instaurer plafonnement et échange de droits à polluer	33,1	54,0	12,68 ***
	Développer taxes ou pénalités financières	19,5	38,7	12,90 ***
	Imposer clauses DD aux banques et fonds d'investissement	55,7	55,9	0,00
Normatif	Octroyer des incitatifs financiers	63,3	77,9	7,29 **
	Exiger un rapport annuel	41,3	33,8	1,71
	Imposer clauses DD dans marchés publics	51,0	60,7	2,72
	Favoriser l'adoption de certifications et normes	50,7	41,6	2,36
	Financer la recherche	53,0	61,3	2,00
	Sensibiliser l'opinion publique	73,3	59,9	5,88 *
	Offrir des formations	62,7	58,4	0,55
	Créer / soutenir réseaux d'échanges	63,1	57,0	1,08
N=		150	137	
		*** p<0,001 ** p<0,01 * p<0,05		

Taux d'accord = proportion de réponses > 3

La première observation, en lien avec notre question de recherche initiale, est à l'effet que les PME apprécient davantage les politiques de type normatif que de type coercitif. Les incitatifs financiers seraient considérés comme l'un des moyens des plus stimulants aux yeux des PME, particulièrement celles du Québec, illustrant du coup l'importance du volet financier dans l'argumentaire pour inciter les PME à s'engager sur la voie du DD.

Les résultats coïncident aussi avec l'hypothèse de la gradation des préférences soulevées dans la littérature sur le sujet. Les règles et les pénalités (taxes) sont vues comme des contraintes plutôt que comme des moyens d'éviter la « prison verte » (Pacheco *et al.*, 2010), soit de se retrouver seul à s'engager sur la voie du DD en subissant ainsi un désavantage financier par rapport aux concurrents.

Le troisième constat qui ressort de la comparaison des réponses est la similitude des résultats sur un grand nombre d'items entre les deux échantillons. Les principales différences portent sur les approches plus financières, en liens avec les taxes, les marchés, les incitatifs financiers, qui semblent davantage souhaitées par les PME québécoises que par les PME françaises. Par ailleurs, les PME françaises semblent davantage valoriser les approches normatives, par exemple exiger un rapport annuel (dont le contenu ne serait pas normé), et favoriser l'adoption de certificat et normes. Mais ces résultats ne sont pas statistiquement significatifs (,05) et ne peuvent supporter l'hypothèse d'une différence entre les deux échantillons.

Ces résultats sont-ils le reflet de préférences distinctes influencées par la culture et le système de gouvernance nationale? Ou sont-ils induits par les particularités des PME sondées. Pour tenter de mieux comprendre ce qui pourrait expliquer les quelques différences observées entre les deux échantillons, nous les avons comparés sous l'angle d'autres variables, à savoir la taille des PME (nb salarié), le positionnement géographique (rural, urbain), le chiffre d'affaires, la participation à un réseau de DD, l'âge du dirigeant, le sexe du dirigeant, le niveau de scolarité, soit tout autant de variables reconnues dans la littérature comme pouvant avoir un impact sur l'engagement des PME sur la voie du DD (Labelle et St-Pierre, 2010). Le tableau suivant récapitule les résultats obtenus sur ces variables et indique lesquels se distinguent d'un échantillon à l'autre. Les comparaisons ont été réalisées à partir des fréquences pour vérifier si elles sont équivalentes entre les deux distributions. Les différences statistiquement significatives (Chi carrés) sont indiquées en gras.

**Tableau 4 : Différences entre les deux échantillons (sur les fréquences)**

	France	Québec
<b>Nombre d'employés (salariés)</b>		
Travailleurs indépendants	14	11
1-4	27	31
5-49	80	76
50-99	14	10
100 et +	13	9
Total	148	137
<b>Lieu des opérations</b>		
Zone Urbaine	99	88
Zone rurale	51	48
<b>Chiffre d'affaires</b>		
1 à 100 000	17	14
100 001 à 1 M	63	42
1M à 10 M	45	65
10 M et +	11	14
<b>Secteurs</b>		
Primaire	13	4
Production de biens	40	44
Commerce	18	24
Production de services	79	65
<b>Participation à un réseau de DD</b>		
Oui	<b>57 (39%)</b>	<b>29 (21%)</b>
Non	<b>89</b>	<b>108</b>
<b>Engagement dans une démarche de certification (passé ou présent)</b>		
Oui	<b>62 (41%)</b>	<b>24 (18%)</b>
Non	<b>88</b>	<b>112</b>
<b>Âge du dirigeant</b>		
20 à 34	21	11
35 à 44	34	25
45 à 54	55	46
55 à +	39	55
<b>Sexe du dirigeant</b>		
Homme	113	97
Femme	37	40
<b>Niveau d'étude du dirigeant</b>		
Secondaire	24	23
Formation professionnelle	53	33
1 <sup>er</sup> cycle universitaire	<b>26</b>	<b>48</b>
2 <sup>ème</sup> cycle universitaire et +	45	31

Les résultats présentés au tableau 4 témoignent d'une similitude assez frappante entre les deux échantillons. Seules trois variables permettent de distinguer les deux échantillons. Les PME françaises sont plus nombreuses à être impliquées dans un réseau (association ou groupe) qui travaille sur des questions environnementales, sociales ou sociétales. Elles sont aussi plus nombreuses (%) à être ou à avoir été engagées dans des démarches de développement durable reconnues ou donnant lieu à un label ou une certification (p. ex. ISO26000, ISO 14000,

BNQ21000, SD21000, etc.). Nous observons aussi que les dirigeants de PME françaises sont moins nombreux à avoir atteint un premier cycle universitaire.

### **Discussion et conclusion**

Les réponses aux deux premières questions de recherche concordent avec les hypothèses issues de la littérature. Les PME préfèrent les politiques publiques normatives plutôt que coercitives. Cela dit, nos répondants révèlent un phénomène plus surprenant. Alors que nous nous attendions à des différences importantes entre les perceptions des PME françaises et québécoises, nous avons plutôt constaté de grandes similitudes. D'abord, le questionnaire utilisé est également fidèle dans les deux contextes. Les deux groupes de répondants ont permis d'identifier la présence des deux mêmes facteurs, plutôt que les trois prévus par la littérature. Puis, les réactions à 8 propositions de politiques publiques sur 12 sont semblables. Nous pouvons ajouter que les caractéristiques des répondants et de leur PME se ressemblent beaucoup.

À l'éclairage de ces résultats, pouvons-nous conclure que les particularités nationales en termes de gouvernance et de conception du rôle de l'État dans l'économie n'ont que peu d'impact sur les attentes des PME en matière de politiques publiques relatives à la RSE? En d'autres termes, est-ce que le modèle des « variétés de capitalisme » serait inopérant à propos de ces enjeux? Ou pouvons-nous plutôt nous questionner sur une convergence et un isomorphisme grandissants entre les modèles de gouvernance étatiques dans un monde de plus en plus intégré? Les stéréotypes proposés dans la littérature, à savoir opposer le modèle français et le modèle américain, sont-ils toujours le reflet d'une certaine réalité?

Nos résultats ne nous permettent pas de statuer sur ces grandes questions, mais ils permettent de les poser. Une étude intégrant plusieurs pays, dont les différences structurelles et culturelles seraient plus marquées (économiques, sociales), est une piste de recherche à envisager.

Néanmoins, et pour l'instant, nous pouvons apporter quelques éléments d'explications plausibles aux différences observées entre les deux échantillons, soit une préférence des PME québécoises pour les approches plus coercitives et punitives, dont « 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 » et « développer des taxes ou des pénalités financières (Ex. taxe sur le carbone, taxe de recyclage, etc.) ».

Une explication potentielle à cette situation est qu'en France, contrairement au Québec, le marché du carbone est déjà implanté depuis plusieurs années (2005) et les critiques quant à son efficacité sont multiples et partagées par plusieurs organisations professionnelles<sup>9</sup>. Cette perception négative en lien avec ce type d'intervention publique est présente en France, alors qu'elle est absente au Québec. Ainsi, cette différence entre les deux échantillons relève peut-être davantage d'un effet d'apprentissage collectif vis-à-vis ce type de mécanisme de régulation en matière de RSE que de différences structurelles. Il sera intéressant d'observer si ces différences s'atténueront d'ici quelques années, alors que se met en place actuellement un marché du carbone au Québec. Une étude longitudinale devient donc une autre piste de recherche découlant de cette étude.

Par ailleurs, comme nous l'avons signalé, les PME françaises semblent plus enclines à favoriser les approches normatives, bien que ces résultats ne puissent être considérés statistiquement significatifs. Cela s'explique probablement par le fait que la contrainte législative et réglementaire est très souvent jugée comme trop lourde en France par les

---

<sup>9</sup> Par exemple, la Confédération Paysanne. Voir <http://france.attac.org/actus-et-medias/le-flux/articles/il-est-temps-de-mettre-fin-au-marche-du-carbone-europeen>

dirigeants d'entreprises qui voient donc d'un mauvais œil un recours supplémentaire à la contrainte dans le domaine émergent du DD.

Cela dit, les résultats du tableau 4 nous indiquent clairement que les PME françaises sont plus impliquées dans un réseau ou dans une démarche formelle de DD. Cette implication directe et l'expérience vécue permet peut-être d'apprécier ce type d'approche, ce qui peut aussi constituer une partie de l'explication des différences entre les deux échantillons.

Au total, les différences observées pourraient être liées davantage à l'expérience des PME à l'égard d'approches politiques particulières. En effet, la France devance chronologiquement le Québec dans l'adoption de politiques concrètes (ex. marché du carbone) pour inciter les entreprises à s'engager sur la voie du DD. Le Grenelle de l'Environnement, grande négociation nationale qui a mobilisé 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. Seules des études longitudinales permettront de vérifier cette hypothèse qui ressort de la recherche présentée dans cette communication.

Entre-temps, nous pourrions vérifier d'autres aspects qui pourraient nous aider à expliquer les similitudes et les différences observées. Certains auteurs, comme Parker *et al.* (2009), nous invitent à considérer les profils attitudeux des PME en liens avec les politiques publiques. Ces auteurs affirment que les résultats de recherches sur l'efficacité des interventions des administrations publiques auprès des PME sont controversés parce qu'elles n'ont pas considéré les différents types de PME. Ils proposent alors une liaison théorique entre un ensemble de politiques publiques et de profils de PME. Certaines politiques seraient mieux adaptées à certains profils de PME. Par exemple, les approches strictement coercitives (lois, règlements) seraient appréciées par les PME réactives et par celles qui sont motivées uniquement par le profit. Cela facilite la gestion des réactives qui ne souhaitent que se soumettre à ces règles et ont peu d'intérêt pour ces aspects. Pour les secondes, cela leur assure qu'elles n'en font pas plus que les autres, et ne sont pas désavantagées financièrement. Elles peuvent alors se concentrer sur ce qui les motive, le profit. Quant aux politiques publiques normatives, elles plairaient davantage aux PME plus proactives qui souhaiteraient un accompagnement, un soutien, un encouragement à travers leurs efforts volontaires de mises en place de pratiques de DD. Il s'agit là d'une piste de recherche à explorer.

Finalement, nous ne saurions passer sous silence les limites de notre étude. D'abord, les échantillons d'environ 150 PME québécoises et françaises, demeurent limités pour traiter de telles questions. Puis, d'autres variables non intégrées dans l'analyse, par exemple les profils stratégiques des PME, ne permettent pas de vérifier certaines explications alternatives aux résultats obtenus. Et, surtout, nous n'avons pas tenu compte des pratiques de DD mises en place par les répondants pour considérer l'efficacité des politiques publiques valorisées par les PME. D'autres recherches nous permettront donc de pallier ces lacunes.



## Bibliographie

- Alberada, L., Lozano, J.M. & T. Ysa (2007). Public Policies on corporate social responsibility : the role of governments in Europe ». *Journal of Business Ethics*, vol. 74: 391-407
- Benko, G. & A. Lipietz (1995). « De la régulation des espaces aux espaces de régulations ». Chapitre 29, pp. 209-303, tiré de Boyer, R. et Y. Saillard (éds), *Théorie de la régulation : L'état des savoirs*, Éditions la Découverte.
- Bingham, L.B., Nabatchi, T. & R. O'Leary (2005). "The new governance: practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government". *Public Administration Review*, vol. 65, no. 5: 547-558
- Boxenbaum, E. & J.-P.Gond (2006). "Micro-strategies of contextualization: Cross-national transfer of socially responsible investment". *Working Paper*, no 06-24, Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID), 39 p.
- Buchanan, S. (2011). Understanding cross-national variation in corporate social performance: a comparative institutional analysis. *Thèse de maîtrisesoumise à Asper School of Business, University of Manitoba, Winnipeg*, 75 p.
- Camison, C. (2010). "Effects of coercitive regulation versus voluntary and cooperative auto-regulation on environmental adaption and performance: Empicial evidence in Spain". *European Management Journal*, vol. 28: 346-361
- Capron, M. & P.Petit (2011). « Responsabilité sociale des entreprises et diversités des capitalismes ». *Revue de la Régulation : Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, 2011(9)
- Carroll, A. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 4: 497-505
- Cohen, B., et M.L. Winn (2007). "Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 22 (1), 29-49.
- Dean, T.D., et J.S. McMullen (2007). "Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action". *Journal of Business Venturing*, 22 (1), 50-76.
- Feldman, M. (2013). « Varieties of capitalism and the Estonianeconomy : Institutions, growth and crisis in a liberalmarketeeconomy ». *Communist and Post-CommunistStudies*, no 46, 493-501.
- Fox,T., H.Ward and B. Howard (2002) *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A baseline study*, Washington, D.C. : World Bank Group.
- Gjolberg, M. (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, J.P., Moon, J. & N. Kang (2011) « The government of self-regulation : on the comparative dynamics of corporate social responsibility ». *Economy and Society*, vol. no. 4: 640-671
- Hall, P. & D. Soskice (2001). "*Varieties of Capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*". Oxford: Oxford University Press

- Jamali, D, & B. Neville (2011). « Convergence versus divergence of CSR in developing countries : an embedded multi-layered institutional lens ». *Journal of Business Ethics*, vol. 102 : 599-621
- Jenkins, H. (2009). A ‘business opportunity’ model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
- Knudsen, J. S., Moon, J., & Slager, R. (2013). Government Policies for Corporate Social Responsibility in Europe:: A Comparative Analysis of Institutionalisation. *Policy and Politics*, 19 p.
- Labelle, F. et St-Pierre, J. (2010). « Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable ». In *10<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Site de AIREPME*, [En ligne]. <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2010/LABELLE-CIFEPME2010.pdf> (Page consultée le 20 mars 2014).
- Le Galès, P. (1995). « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine ». *Revue française des sciences politiques*, vol. 45, no. 1 : 57-95
- Lepoutre, J. et A. Henne (2006) « Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review ». *Journal of Business Ethics*. 67, 257-273.
- Matten, D. & J. Moon (2008). “Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”. *Academy of Management Review*, vol. 33: 404-424
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. et D.J. “Wood, 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Pacheco, D.F., Dean, T. J., & D. S. Payne (2010). « Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development ». *Journal of Business Venturing*, no 25 : 464-480.
- Patzelt, H. et D.A. Shepherd (2010). “Recognizing opportunities for sustainable development”. *Entrepreneurship Theory and Practice (Online first)*.
- Parker, C. M., Redmond, J., Simpson, M. (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.
- Pérez, R. (2003). *La gouvernance d’entreprise*. Repères, no 358, 128 p.
- Riviera-Lirio, J.M & M.J. Munoz-Torrez (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, no. 5:573-590
- Saulnier, M. (2009). “Les mythes et réalités des sondages par Internet”. *Colloque de l’Association des statisticiennes et statisticiens du Québec*. 29 p.
- Steurer, R. (2010). « The role of government in corporate social responsibility : characterising public policies on CSR in Europe ». *Policy Sciences*, vol.49: 49072.

- Steurer, R., Margula, S. & A. Martinuzzi (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.
- Turker, D. (2009). "Measuring corporate social responsibility: a scale development study". *Journal of Business Ethics*, vol. 85, 411-427.
- Williamson, D., G. Lynch-Wood et J. Ramsay (2006). «Drivers of environmental behavior in manufacturing SMEs and the implications for CSR», *Journal of Business Ethics*, vol. 67, p. 317-330.
- York, J.G. et S. Venkataraman (2010). "The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation and allocation". *Journal of Business Venturing*, 25 (5), 449-463.

## Annexe 1 : liste des questions

<b>Exprimez votre degré d'accord par rapport aux approches gouvernementales suivantes pour stimuler l'engagement des PME envers le développement durable.</b>	
<b>Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Tout à fait d'accord</b>	
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 les 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.).	Support
6. Exiger qu'un rapport annuel sur le développement durable soit produit.	Support <sup>10</sup>
7. Intégrer des critères de développement durable pour l'octroi de contrats gouvernementaux.	Support
8. Favoriser l'adoption de certifications et de normes volontaires de développement durable ou de responsabilité sociale (Ex. ISO 26000, BNQ 21000, etc.).	Support
9. Financer la recherche qui vise à développer la connaissance sur le développement durable et la responsabilité sociale en entreprise.	Facilitation
10. Sensibiliser l'opinion publique au développement durable et à la responsabilité sociale en entreprise (publicité, documentation, sites web).	Facilitation
11. Offrir des formations sur la mise en œuvre d'une démarche de développement durable et de responsabilité sociale en entreprise (ateliers, coaching ciblé par secteur d'activité, etc.).	Facilitation
12. Créer et/ou soutenir des réseaux d'échanges, de partage de ressources, de connaissances, de technologies, etc. sur le développement durable ou la responsabilité sociale en entreprise.	Facilitation

<sup>10</sup> Nous classons cette question sous cette rubrique, car le contenu du rapport n'est pas fixé.