

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

UNE ÉTUDE SUR LES PRATIQUES RSE DES PME INCUBÉES : QUELS ENGAGEMENTS RESPONSABLES



Résumé

Par conviction, nécessité ou opportunité, de plus en plus de PME sont amenées à s'interroger, voire à s'engager sur le terrain de la RSE. Plusieurs travaux se sont multipliés ces dernières années, mettant l'accent sur le profil des dirigeants et sur la PME en tant que structure. De nombreuses questions persistent concernant la mise en œuvre du dispositif RSE et notamment le rôle des incubateurs dans le développement de pratiques RSE en PME. L'objectif de cette étude est de décrire les pratiques de RSE des PME françaises incubées afin de mieux les comprendre et ainsi de faciliter l'appropriation de la RSE par ces acteurs issus de structures d'incubations et potentiellement qualifiés d'entreprises innovantes. De ce fait, la question de recherche serait de savoir : quelles sont les pratiques RSE mises en place par les PME incubées ? A l'issue de cette étude, une meilleure connaissance de la RSE en général et au travers de ses différents volets (l'engagement social, l'engagement sociétal et l'engagement environnemental) est présentée dans le milieu des PME incubées. Une revue de la littérature sur les pratiques de RSE en PME permettra de présenter cette problématique. Une étude quantitative réalisée auprès de 123 PME françaises incubées permettra de montrer que, parmi les démarches responsables mises en place, les actions sociales occupent une première place avec un score global de 4/5 alors que les actions sociétales et les relations avec les parties prenantes externes représentent 3/5 de score global et les pratiques environnementales 2,5/5.

Mots-clés : PME incubées, Incubateurs, Entrepreneurs, RSE/pratiques responsables.

Rosalie DOUYON, professeure

Montpellier Management
MRM Montpellier
Université Montpellier
rosaliedouyon@yahoo.fr

Agnès PARADAS, professeure

MCF-HDR Sciences de Gestion
MRM Montpellier
Université Montpellier
agnes.paradas@wanadoo.fr

UNE ÉTUDE SUR LES PRATIQUES RSE DES PME INCUBÉES : QUELS ENGAGEMENTS RESPONSABLES

Introduction

En 2001, le livre vert de la Commission de l'Union Européenne, mettait l'accent sur la promotion d'un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Dans ce livre, la commission appelle à ce que la RSE soit plus largement appliquée dans les PME, y compris les micro-entreprises, car elles jouent un rôle majeur dans le développement de l'économie et de l'emploi (Courrent, 2012).

Le renforcement de cet intérêt s'est fait avec le développement d'un important courant de recherche sur la RSE (Bakker, 2007; Carroll et Shabana, 2010) et avec l'émergence du concept de développement durable dans les années 1990 (Gladwyn et al., 1995). Depuis toutes ces années, les praticiens et la recherche académique cherchent à comprendre et à analyser le concept de la responsabilité sociale des entreprises. Des auteurs comme Bowen (1953), Carroll (1979) ou Freeman (1984) en ont été les précurseurs. Le phénomène a pris de l'importance au fil du temps et occupe aujourd'hui sa place au cœur de la stratégie d'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Différentes définitions de la notion de RSE se sont succédées, gardant globalement en commun l'idée que la RSE renvoie aux obligations d'une entreprise envers la société, ou plus spécifiquement envers ses parties prenantes, c'est-à-dire ceux qui sont affectés par sa politique et ses pratiques (Freeman, 1984).

Nous retenons ici la définition de la Commission Européenne 2011, qui définit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Cela fait plusieurs années que ce discours sur la RSE se diffuse dans le champ des PME. De ce fait, les PME sont de plus en plus interpellées sur leurs pratiques responsables. Selon Delpuech (2009), depuis 2006 il y a une augmentation du nombre de conférences et d'ateliers sur la RSE en PME. De plus, compte tenu de l'intérêt porté aujourd'hui à cette thématique d'actualité, il y a un accroissement du taux de demande des PME en conseil et en accompagnement (sensibilisation) en matière de RSE. De plus en plus d'entreprises s'interrogent sur l'intégration de cette démarche dans leurs stratégies d'entreprises.

Dans cette dynamique, des travaux se sont intéressés aux enjeux associés dans les PME (Berger-Douce, 2014; Brodhag, 2011; Courrent, 2012; Graafland et al., 2003; IMBS et Ramboarison Lalao, 2012; Murillo et Lozano, 2006; Paradas, 2006; Spence, 2007). La recherche proposée part du postulat validé par la littérature (Berger-Douce, 2008; Jenkins, 2004; Mathieu et Reynaud, 2005; Murillo et Lozano, 2006; Oueghlissi, 2013) que la RSE a un intérêt majeur dans les PME et que les incubateurs de par leurs rôles d'accompagnateur des entreprises et entrepreneurs peuvent jouer un rôle important dans le développement des pratiques RSE en PME.

Encore pas explorée dans les travaux académiques français, s'intéresser à la RSE en milieu de PME incubées permet d'apporter des réflexions enrichissantes sur le rôle des incubateurs dans le développement des pratiques de RSE en PME mais aussi d'apprécier les impacts de la sensibilisation RSE des incubateurs (Douyon et Paradas, 2015) sur l'adoption des pratiques responsables par ces PME. De plus, principalement constituées d'entreprises innovantes, les PME incubées jouent un rôle important dans le développement économique et donc elles ont aussi un rôle à joué en termes de responsabilité sociale et sociétale.

Pour ce faire, il nous paraît donc pertinent de poser la question des pratiques RSE mises en place par les PME incubées.

Pour y répondre, dans une première partie sera proposée une revue de littérature sur les pratiques de RSE en PME permettant ainsi de comprendre la spécificité des pratiques responsables en PME, la démarche de recherche utilisée pour étudier sur le plan empirique la question posée. Dans la deuxième partie sera exposé l'analyse, la présentation et la discussion des résultats.

1. Une revue de littérature sur la RSE en Petites et Moyennes Entreprises

1.1 Les pratiques de RSE en contexte de PME

Le management responsable renvoie aux comportements liés à la RSE. En d'autres termes, il s'agit de l'application par les dirigeants des principes de RSE. Le management responsable tend dans ce sens à réaliser un équilibre entre les trois piliers du DD : qualité environnementale, prospérité économique et justice sociale au sein de l'entreprise. De ce fait, les managers doivent dorénavant prendre leurs responsabilités au regard de ces trois dimensions et rendre des comptes aux parties prenantes internes et externes à l'entreprise (Niem et al., 2008).

- **La RSE en PME : quelles spécificités?**

Selon Cornet et El Abboubi (2010) la RSE peut prendre différentes formes selon la taille de l'entreprise, elle se caractérise dans la PME à travers l'implication dans les communautés locales, l'amélioration du bien-être du personnel ou de la sécurité au travail (Dupuis et Le Bas, 2010). La taille en termes d'effectifs et le chiffre d'affaires sont les deux principales variables qui permettent de distinguer une PME d'une grande entreprise. Ces deux indicateurs sont souvent utilisés comme variables explicatives de performance financière ou de satisfaction sociale (Barett et Claydon, 2010).

En effet s'agissant des PME, la survie constitue souvent l'objectif prioritaire du dirigeant et un processus de labellisation RSE peut s'avérer coûteux pour un engagement dans cette démarche. Selon Delchet (2007), l'assise locale d'une PME peut, sous certaines conditions, présenter des atouts dans la mise en œuvre d'une politique RSE, du fait des liens étroits (physiques, culturels et affectifs) qui peuvent s'instaurer facilement avec le territoire et ses parties prenantes. De plus, une assise locale suppose une relation avec les acteurs du territoire, inscrite dans la durée, ce qui est propice à la démarche RSE.

La faible spécialisation des PME constitue également une spécificité. Selon Delchet (2007), un faible degré de spécialisation peut induire un frein à la mise en place d'une politique RSE à cause des compétences limitées, de la méconnaissance de la législation ou des programmes d'appuis et des solutions disponibles.

Dans le sens contraire, cette faible spécialisation peut être un atout pour les PME dans la capacité à mobiliser toute l'entreprise par simple coordination informelle.

- **La RSE en PME : une volonté du dirigeant ?**

Gabriel et al. (2012) démontrent, à travers une recherche intervention, la volonté des PME d'intégrer une démarche de RSE. Considérée comme une sorte de culture organisationnelle, les auteurs montrent que son intégration dans la PME relève généralement de la volonté du dirigeant. Ce rôle central du dirigeant de la PME a également été souligné par plusieurs travaux dans la littérature (Berger-Douce, 2008 ; Lapointe et Gendron, 2005).

Les PME de par leurs caractéristiques, se distinguent par la prédominance du dirigeant dans le choix et les stratégies à mettre en place. Selon certains auteurs comme Castro (2002), les PME ont tendance à avoir un style personnalisé de gestion à travers les caractéristiques psychologiques du dirigeant (sa personnalité), qui peut avoir une influence sur l'approche de l'entreprise en matière de RSE. Amenant ainsi à penser que la mise en place d'une politique de RSE serait liée aux valeurs et à la personnalité du dirigeant, l'enquête de l'ACFCI (2006) sur l'intégration de la RSE en PME a montré que 91% des répondants, pensent que l'origine de la démarche RSE en PME dépend de la conviction personnelle du dirigeant. L'éthique personnelle du dirigeant est ainsi prépondérante en matière d'engagement dans la RSE, ce que confirment les résultats des travaux de Petschow (2001) et de Murillo et Lozano (2006).

Cependant, la non intégration de la RSE en PME ne relève pas seulement de la personnalité du dirigeant, mais aussi de certains facteurs comme l'incompréhension du concept, le manque de ressources financières ou le manque de compétences appropriées.

- **La RSE : qu'en est-il pour les PME incubées ?**

Les critères utilisés pour définir une PME varient très souvent d'un pays à l'autre mais le plus couramment utilisés est soit le chiffre d'affaires, le profit, la valeur des actifs et le nombre d'employés (Julien, 2005). Selon Fillion (2007), une PME est une entreprise dirigée par son propriétaire de façons personnalisée et qui emploie moins de 250 salariés.

Une PME incubées est cette entreprise de moins de 250 salariés, qui a été créée suite à un accompagnement d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation permanente entre un entrepreneur et incubateur et/ou une PME qui, après création, bénéficie d'un accompagnement pour son développement (accompagnement post création).

Bien que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et les PME incubées ne relèvent pas spécialement de la même nature, la confrontation de ces deux champs révèle un certain nombre de

proximités et de convergences. Les PME incubées, comme toutes les entreprises ont une responsabilité vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société (Commission Européenne 2011). De ce fait, elles sont aussi concernées par la RSE. De plus, issus de structures d'incubations, elles bénéficient plus ou moins d'une sensibilisation sur les enjeux RSE (Douyon et Paradas 2015). Selon Sammut (2003), l'accompagnement des incubateurs permet aux entrepreneurs d'activer leurs connaissances antérieures, d'établir des liens avec les nouvelles connaissances et de transférer le fruit de leur apprentissage dans leurs pratiques managériales.

En plus de leur responsabilité vis-à-vis de la société, leurs caractéristiques d'entreprises innovantes, convergent avec la démarche RSE, car elles investissent dans la recherche et le développement dans l'optique d'une innovation sociale, managériale et/ou technologique.

Le parallèle entre la RSE-DD et l'innovation apparaît donc pertinent et porteur de sens, car selon Delpuech (2013), l'étude de l'IFOP de 2008 menée auprès de 200 d'entreprises françaises, montre que 89 % des dirigeants interrogés pensent que la RSE/DD est source d'innovation. Les PME incubées comme entreprises innovantes et la RSE comme source d'innovation permettent à la fois de poser la question de la responsabilité et des pratiques mises en œuvre sur le plan économique, social et environnemental.

Il semble donc légitime de penser qu'une réflexion sur les liens entre la RSE et les PME incubées constitue un préalable indispensable à l'analyse et l'intégration des pratiques responsables.

1.2 L'intégration de la RSE en PME

Le concept de RSE est associé à l'intégration, dans les décisions de l'entreprise, de l'impact de ses activités sur l'environnement naturel et la société (Courrent, 2012).

Intégrer une stratégie de RSE se veut bénéfique pour les entreprises elles-mêmes, mais également pour la société dans son ensemble. Car la RSE propose un socle de valeurs sur lequel bâtir une société plus durable et permet la transition vers un système économique plus pérenne.

Les petites entreprises créent des emplois locaux, sont ancrées dans un territoire qu'elles connaissent et sont plus proches de leurs parties prenantes. Ces spécificités leur confèrent un rôle sociétal, mais aussi environnemental. Comme par exemple l'écologie industrielle, qui est une action mise en place sur le territoire, selon laquelle les déchets d'une entreprise deviennent les matières premières pour une autre. Les PME de proximité sont ainsi regroupées autour des dispositifs de production d'énergie, énergies renouvelables, stockage ou transformation d'énergie, pour une politique industrielle durable tant en termes de consommations que de productions durables. Selon Berger-Douce (2008), les PME disposent d'un atout supplémentaire non négligeable en termes de RSE par rapport aux grandes entreprises : leur petite taille leur confère une plus grande capacité de réaction et d'adaptation aux changements.

Donc, il semble important pour les PME d'adopter des pratiques responsables. La nouvelle tendance montre qu'il existe une certaine croissance dans l'engagement des PME dans la RSE (Berger-Douce, 2007). Les travaux de Oueghlissi (2013), menés auprès de 12 686 entreprises à partir de l'enquête de

COI 2006, ont montré que 36,71 % des PME françaises sont impliquées dans une démarche de RSE en 2006.

Cependant les travaux de Brodhag (2011) soulignent que la plupart des PME mettent en œuvre des pratiques responsables par contrainte, c'est-à-dire soit pour répondre aux attentes des parties prenantes, soit pour répondre aux pressions, notamment celles imposées par des grandes entreprises qui intègrent la RSE dans leurs politiques d'achat et/ou de sous-traitance.

L'étude menée par Mandl (2006), dans sept pays européens a révélé une forte hétérogénéité dans les pratiques de RSE en PME. Selon l'auteur, les PME sont majoritairement impliquées dans des actions de RSE sans en avoir conscience la plupart du temps. Paradas (2006 : 11), souligne par exemple que : « *de nombreux auteurs et institutions observant la petite entreprise aujourd'hui, affirment que les acteurs de la petite entreprise font du développement durable sans le savoir* ».

Plusieurs recherches (Berger-Douce, 2008 ; El Abboubi et Cornet, 2011 ; Niehm et al., 2008...) montrent que les spécificités des PME font qu'elle détiennent des perspectives distinctes de comportement d'entreprises socialement responsables. Torrès (1999), souligne que, grâce aux contacts étroits que nouent les PME avec leurs parties prenantes, une proximité géographique s'installe, permettant une forte insertion régionale. Cette proximité reste un avantage considérable pour les entreprises car elle leur permet non seulement une réussite financière, mais également de mener des actions socialement responsables qui ont des avantages directs et évidents pour la société (Thompson et al., 1993).

Des auteurs comme Aram (1989) ou Mescon et Tilson (1987) soutiennent que la RSE peut être un outil permettant de créer des opportunités, de réinventer et d'innover dans les PME. En ce sens, la RSE peut être considérée comme une ressource précieuse pour les PME. Elle pourrait être une forme utile de gestion stratégique, à travers leurs spécificités et un comportement de performance qui pourraient leur donner des avantages concurrentiels distincts, un ancrage territorial très fort, le soutien des parties prenantes (internes et externes) et une réussite commerciale.

Ces différentes recherches à propos de la RSE dans les PME permettent de mieux envisager les spécificités de la situation dans les petites structures. Cependant, les travaux concernant les PME incubées sont très rares et une observation de leurs pratiques semble utile afin d'identifier une éventuelle influence des processus de création des entreprises. Pour cela, une démarche méthodologique a été mise en place.

1.3 Une étude quantitative auprès des PME incubées

Afin d'analyser les actions RSE mises en place par les PME incubées, il était pertinent de réaliser une étude quantitative auprès de ces PME, permettant ainsi d'avoir un plus grand échantillon et de pouvoir calculer les scores RSE de pratiques responsables mises en place sur les différentes dimensions.

- **Questionnaire et échantillon**

Une étude quantitative a été réalisée en France sur la période de septembre à Novembre 2015 afin d'analyser les actions RSE mises en place par les PME incubées. Le questionnaire est le mode de recueil de données primaires le plus répandu dans les recherches quantitatives et permet « *d'interroger directement des individus en définissant au préalable, par une approche qualitative, les modalités de réponses au travers de questions dites fermées. C'est un outil de collecte de données primaires bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées* » (Thiétart, 2003 : 226).

Le questionnaire a été adressé à des PME incubées dans 10 structures d'accompagnement rencontrées lors d'une étude antérieure réalisée sur la sensibilisation à la RSE des entrepreneurs par les incubateurs. Ainsi, 500 PME incubées ont été recensées via ces incubateurs qui les ont incitées à répondre aux questionnaires.

Le questionnaire utilisé utilise celui établi par Bonneveux (2010), qui a fait l'objet d'une étude auprès des PME françaises sur leurs pratiques RSE mises en place. Mesurant les pratiques responsables des PME, le questionnaire a été validé par des professionnels, des chercheurs ainsi que par l'enquête quantitative sur l'intégration des pratiques de RSE en PME menée par l'équipe d'un laboratoire de recherche.

Avant son lancement définitif en ligne, le questionnaire a fait l'objet d'un test auprès de 20 dirigeants, afin de valider sa compréhension et la cohérence entre les items. A la suite de ce prétest, il a été envoyé aux 500 PME avec l'aide des structures d'incubations.

Au total, 123 réponses ont été recueillies, dont huit (8) questionnaires incomplets. Les huit (8) réponses incomplètes identifiées (questionnaires n'étant pas été dûment renseignés) n'ont pas été intégrés dans l'analyse des résultats, en raison du non-respect des critères de sélection.

De ce fait, 115 réponses ont été retenues pour l'analyse des données recueillies.

Malgré l'incitation des structures, le nombre restreint de réponses obtenus (123) par rapport au nombre de PME incubées recensés (500), s'expliquerait dans notre cas précis, par le manque de temps du dirigeant de petite et moyenne entreprise souvent caractérisé dans les études menées auprès de PME (Hlady-Rispal, 2002). Cependant, l'échantillon représente un quart de la population mère, ce qui présume tout à fait de sa représentativité.

Le questionnaire comporte 6 échelles et 30 items. Les thèmes abordés sont principalement en lien avec les pratiques RSE des dirigeants :

- Relation avec les parties prenantes internes (salariés)
- Relations avec les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, collectivités)
- Les pratiques environnementales mises en place (gestion déchets, eau, énergie, utilisation matières premières écologiques, éco-conception des produits)

- Les démarches de certification environnementale (envisagée, en cours, obtenue, pas envisagée)
- Les pratiques sociales mises en place (plan de formation, promotion du dialogue social, amélioration conditions de travail, santé et sécurité)
- Les démarches de certification sociale (envisagée, en cours, obtenue, pas envisagée)
- Les pratiques sociétales mises en place (création d'emplois, engagement associatif, participation à des projets de développement local, mécénat)

Trois continuums d'attitude allant de 1 à 5 points ont été proposé : (1) pas du tout d'accord à (5) tout à fait d'accord et trois continuums d'attitude allant de 1 à 3 points ont été proposés : (1) pas du tout d'accord à (3) tout à fait d'accord. Ce choix a été fait afin de pouvoir concentrer les réponses et assurer ainsi une meilleure lisibilité des graphiques.

Les variables nominales comme le sexe, la formation initiale, la spécialité du dirigeant, le statut juridique, la taille et l'activité principale de l'entreprise ont été intégrées dans le questionnaire, afin d'avoir toutes les informations sur le dirigeant et sur son entreprise.

Une échelle ordinale sur la certification sociale et environnementale a été également intégrée, permettant ainsi d'analyser le degré d'engagement des entreprises et de voir si des certifications ont été obtenue, envisagée, pas du tout envisagée ou en cours d'obtention.

Toutes les variables et items ont été codés. Chaque questionnaire a fait l'objet d'un codage et d'une analyse à l'aide de Microsoft Excel et du logiciel SPSS Statistic 23.

Les méthodes d'analyses descriptives ont été privilégiées compte tenu du taux de réponse obtenu. L'analyse statistique descriptive principalement constituée de tris à plat et de calculs, a permis de calculer le score RSE global par unité d'entreprise et de l'ensemble de la population (somme, moyenne, fréquence, pourcentage, écart-types et variance) sur les dimensions mesurant les pratiques de RSE.

- Relation avec les parties prenantes internes,
- Relations avec les parties prenantes externes,
- Les pratiques environnementales mises en place,
- Les pratiques sociales et sociétales mises en place.

Plusieurs matrices et graphiques synthétisent les diverses informations descriptives provenant des données recueillies. Ces résultats seront illustrés dans la partie qui suit.

2. Présentation et discussion des résultats

2.1 Les caractéristiques des répondants : dirigeant et PME

Pour présenter les apports de l'analyse statistique descriptive réalisée à l'aide du logiciel SPSS Statistic 23 et de Microsoft Excel, les thèmes, échelles et items du questionnaire sur les pratiques RSE mises en place, seront repris.

Tout d'abord les principales caractéristiques des répondants seront présentées, c'est -à -dire : le dirigeant et la PME.

- **Renseignements sur le dirigeant de PME**

Tableau 1. Répartition âge/sexe (tableau croisé SEXE * AGE)

		AGE					Total
		20 à 30 ans	30 à 40 ans	40 à 50 ans	50 à 60 ans	Plus de 60 ans	
SEXE	Un homme	10	35	24	13	3	85
	Une femme	6	13	8	1	2	30
	Total	16	48	32	14	5	115

L'échantillon compte 85 hommes et 30 femmes, soit environ 74% d'hommes pour 26% de femmes, ce qui est proche de la répartition existant dans les PME européennes (environ 30 % de femmes entrepreneures). La tranche d'âge la plus représentée pour les hommes (35 hommes) est celle des 30 à 40 ans et pour les femmes (13 femmes) est celle aussi des 30 à 40 ans soit un total de 48 hommes et femmes dans la tranche d'âge de 30 à 40 ans. Ce qui signifie que la majorité des dirigeants homme et femme compris ont entre 30 et 40 ans.

Tableau 2. Répartition âge/formation universitaire (tableau croisé ETUDE * AGE)

Effectif		AGE					Total
		De 20 à 30 ans	De 30 à 40 ans	De 40 à 50 ans	De 50 à 60 ans	Plus de 60 ans	
	Niveau CAP/BEP	0	1	0	0	1	2
	Niveau BAC	3	8	6	2	0	19
	Niveau Bac+ 3	7	15	9	3	3	37
	Niveau Bac+5	6	23	10	8	1	48
	Doctorat	0	1	7	1	0	9
	Total	16	48	32	14	5	115

La formation universitaire la plus représentée dans la population des PME incubées, est celle du Bac+5 (48 répondants, 42%) dans la tranche d'âge des 30 à 40 ans (48 répondants) et dans la tranche d'âge des 40 à 50 ans (32 répondants).

Viennent ensuite la formation Bac+3 (37 répondants, 33%), majoritairement dans la tranche d'âge des 30 à 40 ans et le niveau baccalauréat (19 répondants qui se répartissent dans quatre tranches d'âge : 20 à 30 ans, 30 à 40 ans, 40 à 50 ans).

Et enfin peu de formation doctorat (9 répondants, 8%) et très peu de formation CAP/BEP (2 répondants, 2% répondants). Les dirigeants interrogés ont donc un niveau de formation élevé, ce qui doit bien sûr influencer les pratiques.

- **Renseignements sur la PME**

Les 115 PME se répartissent dans les secteurs d'activité suivants :

Tableau 3. Présentation des secteurs d'activités

Secteur d'activités	Nombre d'entreprises
Industrie	22
Services	29
Travaux Publics	4
Commerce	33
Agroalimentaire et agriculture	27
Total	115

Les secteurs d'activités qui sont le plus représentés dans l'échantillon, sont le secteur du commerce (33 PME) et celui des services (29 entreprises). Viennent ensuite le secteur de l'agroalimentaire et de l'agriculture (27 PME) et celui de l'industrie (22 PME). Le secteur des travaux publics (4) est le moins représenté pour cette étude. Ce résultat correspond à la répartition globale des PME françaises, selon les statistiques de l'INSEE (2014), les secteurs d'activités, le plus représentés en milieu de PME sont le secteur du commerce ensuite vient celui du service et de l'industrie.

Parmi les 115 PME incubées, 25 (soit 22%) ont une activité en lien avec le développement durable. Ces 25 PME sont pour la plupart celles qui ont été incubées à Agro Valo qui est l'incubateur spécialisé dans le secteur de l'agriculture, l'agronomie et l'agroalimentaire.

Tableau 4. Information relatives au statut juridique et à la taille des PME incubées (tableau croisé INFOS * TE)

Effectif	TE				Total
	De 10 à 19 salariés	De 20 à 49 salariés	De 50 à 99 salariés	De 100 à 199 salariés	
Société Anonyme (S.A.)	9	7	0	0	16
Société par Actions Simplifiées (S.A.S.)	31	22	8	1	62
Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L.)	11	7	2	0	20
Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (E.U.R.L.)	1	0	1	0	2
Société Coopérative de Production (S.C.O.P.)	7	2	0	0	9
Société Coopérative d'Intérêt Collectif (S.C.I.C)	5	0	1	0	6
Total	64	38	12	1	115

En ce qui concerne la taille des entreprises, 64 entreprises ont un effectif de 10 à 19 salariés (55,7%) et 38 ont un effectif de 20 à 49 salariés (33%). Peu d'entre elles ont un effectif de 50 à 99 salariés (12 entreprises, 10%) et une seule entreprise a de 100 à 199 salariés. Cependant, il n'existe aucune entreprise dont la taille dépasse les 200 salariés. Cela peut être expliqué par la répartition globale des PME, qui montre une plus grande représentation des plus petites structures, mais également par le fait que l'on a affaire à des structures plutôt jeunes, qui ont été incubées et créées ces dernières années avec la mise en place de différents dispositifs de soutien à la création d'entreprise notamment avec l'émergence des structures d'accompagnement (Messegem et al 2014).

Le statut juridique le plus représenté est celui de la Société par action simplifiées SAS (62 répondants) avec une majorité d'entreprises (31) dont l'effectif est de 10 à 19 salariés. 38 entreprises de 20 à 49 salariés sont majoritairement des SAS, 12 entreprises de 50 à 99 salariés (8) sont également majoritairement de SAS et enfin, la seule entreprise de 100 à 199 salariés est aussi SAS. Cela peut s'expliquer par le fait que la Société par action simplifiées (SAS) est devenue la forme sociale privilégiée des PME et aussi des start-up, compte tenu de sa simplicité et souplesse mais aussi des avantages comme: la liberté du choix contractuelle et l'allègement des contraintes de fonctionnement interne qui sont définis par les associés et non pas par la loi. Ce qui confère à ce statut un avantage pour les PME qui cherchent à se développer rapidement, comme le cas des PME incubées.

L'échantillon étant défini, il s'agit maintenant d'observer les pratiques RSE en détail.

2.2 Les pratiques RSE des PME incubées

2.2.1 Les pratiques sociales mises en place

Dans les actions RSE mises en place par les PME incubées, le volet social occupe une première place avec des bons scores très significatifs autour de 4/5.

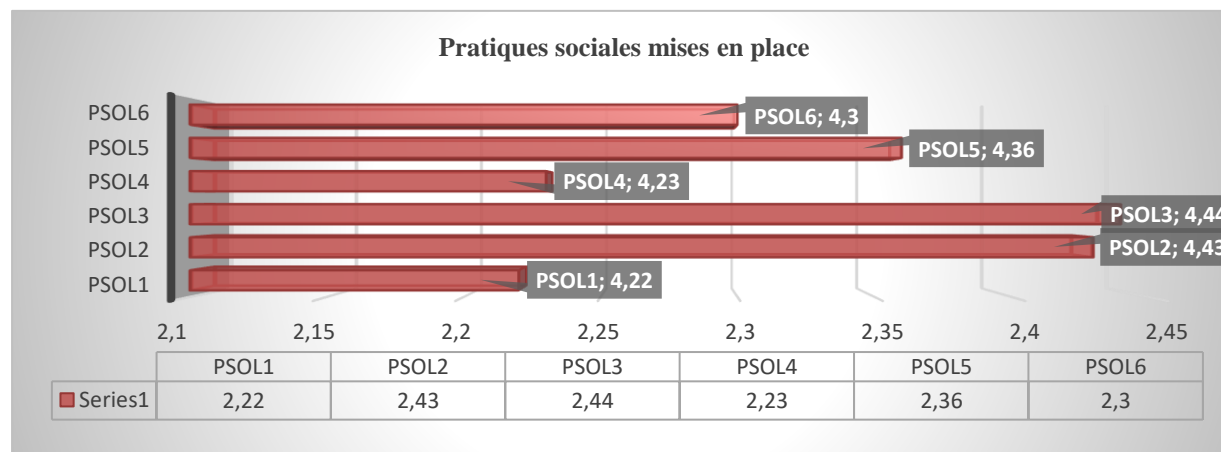
Tableau 5. Les pratiques sociales mises en place (statistiques descriptives)

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
Plan de formation et gestion des compétences	115	4,22	,646	,417
Promotion du dialogue social	115	4,43	,651	,423
Promotion de la communication interne	115	4,44	,651	,424
Dispositifs pour améliorer les conditions de travail, santé et sécurité	115	4,23	,692	,479
Embauche de proximité	115	4,36	,691	,477
Politique de rémunération équitable et responsable	115	4,30	,651	,424
N valide (liste)	115			

Nous remarquons ici, qu'il y a très peu d'écart entre les résultats des items concernant les actions sociales mises en place dans les PME incubées, puisque toutes obtiennent un score élevé. De plus, l'écart type observé entre les moyennes est faible, ce qui signifie peu de dispersion, donc une homogénéité et une significativité au niveau des réponses. Parmi les démarches qui recueillent les meilleurs scores, nous pouvons citer la mise en place d'actions pour promouvoir la communication interne (4,44/5), pour promouvoir le dialogue social (4,43/5), pour un recrutement de proximité (4,36/5), pour une politique de rémunération équitable et responsable entre les salariés (4,30/5), des dispositifs pour améliorer les conditions de travail, santé et sécurité (4,23/5) et enfin la mise en place d'un plan de formation et gestion des compétences pour les salariés (4,22/5).

Le graphique 1 permet d'illustrer ces résultats.

Graphique 1



2.2.2 Les pratiques sociétales mises en place

Concernant les actions sociétales, l'analyse des résultats montre l'attachement des PME incubées à la création d'emploi local, occupant ainsi une première place dans les actions sociétales mises en place avec un bon score de 4/5.

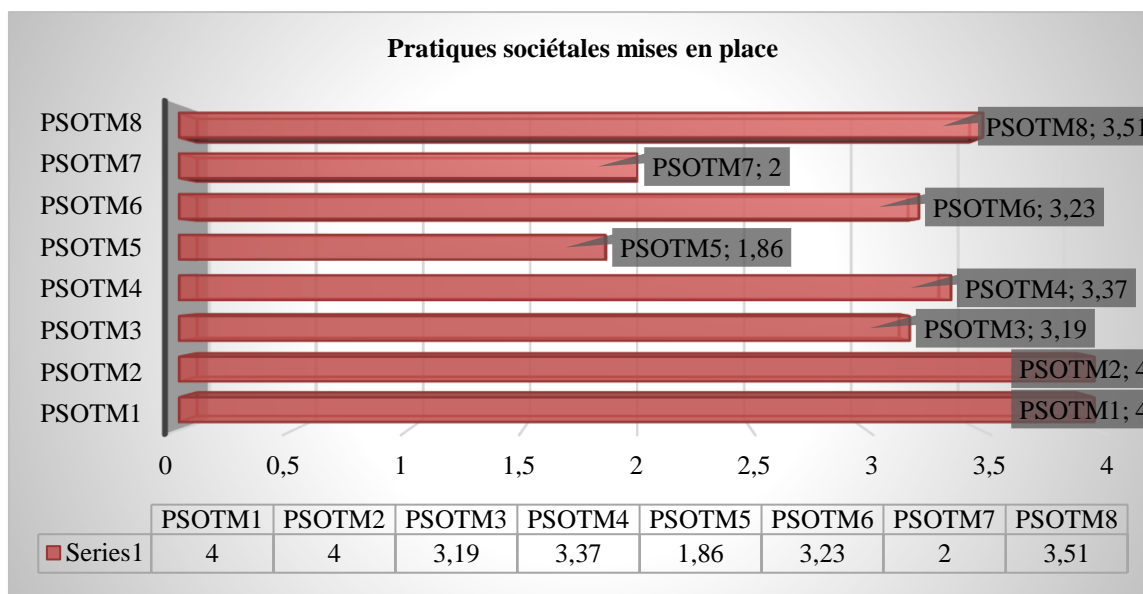
Tableau 6. Les pratiques sociétales mises en place (statistiques descriptives)

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
Création d'emploi local	115	4	,624	,389
Privilégier un investissement auprès de partenaires locaux	115	4	,651	,424
Favoriser l'engagement associatif ou politique de ses collaborateurs	115	3,19	,748	,560
Former des personnes issues du bassin d'emploi	115	3,37	,681	,464
Financer des projets de développement local	115	1,86	,734	,539
Participer à des missions de portes ouvertes entreprises	115	3,23	,765	,585
Financer des associations sportives et/ou culturelles	115	2	,771	,595
Nouer des relations avec les collectivités territoriales	115	3,51	,626	,392
N valide (liste)	115			

Parmi les pratiques mises en place par les entreprises en faveur de la société, l'accent est davantage mis sur la création d'emplois locaux (4/5) et les investissements auprès des prestataires locaux (4/5). Ensuite vient l'établissement et l'entretien des relations avec les collectivités territoriales (3,51/5), la formation des personnes issues du bassin d'emploi (3,37/5), la participation à des missions de portes ouvertes d'entreprises (3,23/5), le fait de favoriser l'engagement associatif ou politique de ses collaborateurs (3,19/5). Le financement des associations sportives et/ou culturelles (2/5) et le financement des projets de développement local (1,86/5) arrivent en dernière position.

Nous pouvons constater les résultats d'après le graphique 2.

Graphique 2



2.2.3 Les pratiques environnementales mises en place

Les résultats montrent une présence de la démarche environnementale, mais moindre par rapport aux autres actions (sociales et sociétale) mises en place.

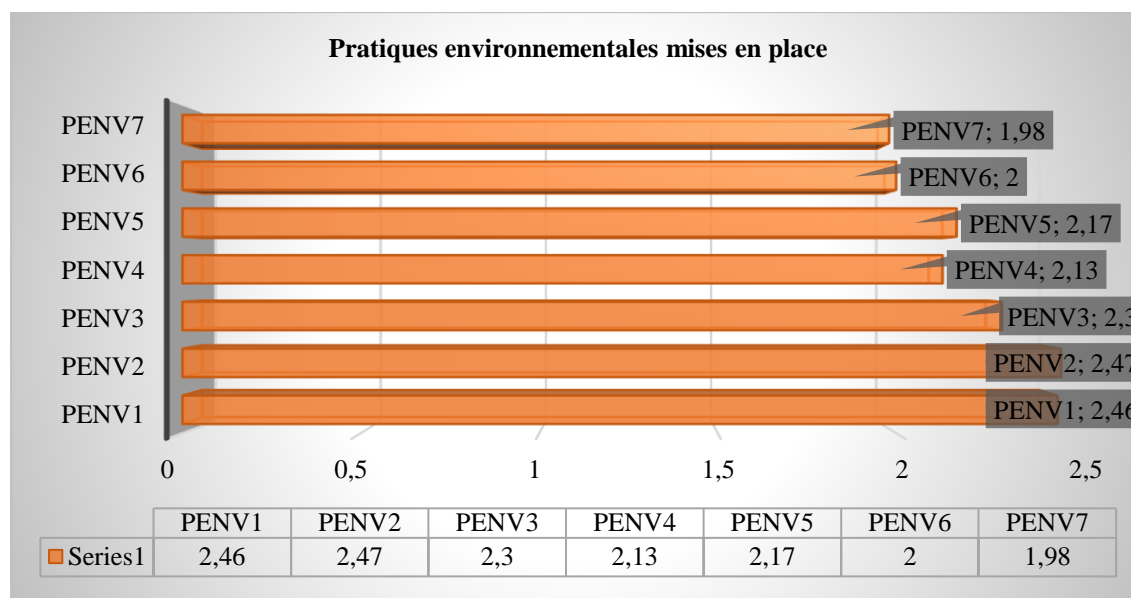
Tableau 7. Les pratiques environnementales mises en place (statistiques descriptives)

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
Gestion des déchets et effluents	115	2,46	,597	,356
Maitrise de l'énergie	115	2,47	,612	,374
Maitrise de l'eau	115	2,30	,624	,389
Gestion du transport et des déplacements des marchandises et des collaborateurs	115	2,13	,682	,465
Utilisation de matières premières écologiques/éco durables	115	2,17	,752	,566
Eco-conception des produits	115	2,00	,784	,614
Plan de prévention des risques environnementaux	115	1,98	,772	,596
N valide (liste)	115			

Concernant l'implication des entreprises envers l'environnement, les pratiques le plus souvent mises en place concernent la maîtrise de l'énergie (2,47/5), la gestion des déchets (2,46/5), la maîtrise de l'eau (2,30), l'utilisation de matières éco durables (2,17), la gestion du transport et des déplacements des marchandises et des collaborateurs (2,13), l'écoconception des produits (2) et le plan de prévention des risques environnementaux (1,98).

Nous pouvons constater les résultats d'après le graphique 3.

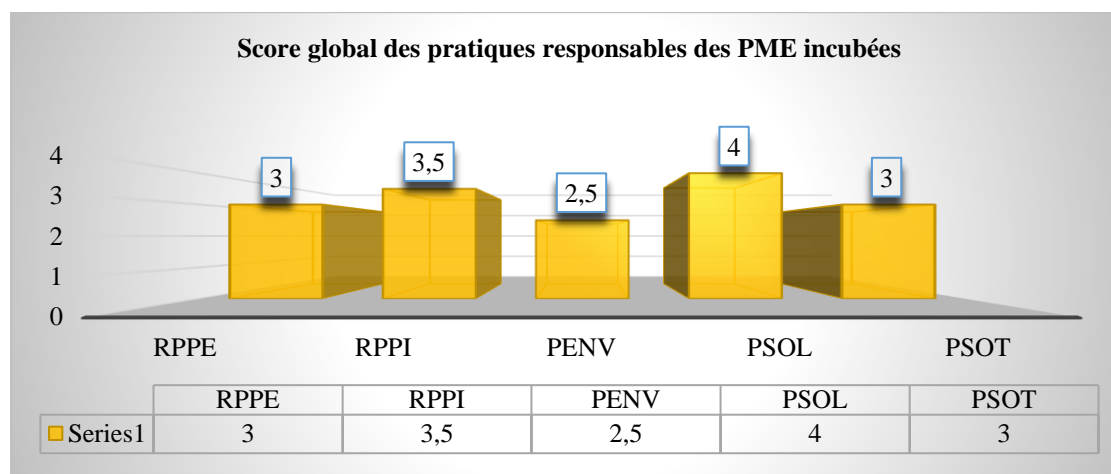
Graphique 3



2.2.4 Le score RSE global

Cette représentation graphique permet de montrer le score global des actions mises en place par les PME incubées sur les différentes dimensions de la RSE.

Graphique 4



Légende

RPPE : Relations avec les parties prenantes externes

RPPI : Relation avec les parties prenantes internes (salariés, syndicats, actionnaires)

PENV : Les pratiques environnementales mises en place

PSOL : Les pratiques sociales mises en place (salariés)

PSOT : Les pratiques sociétales mises en place

Nous pouvons constater d'après ce graphique que parmi les démarches mises en place, les actions en interne destinées aux salariés occupent une première place avec un score global de 4/5, ensuite viennent les relations avec les parties prenantes internes (regroupent toutes les actions en liens avec les salariés, les syndicats et les actionnaires (s'il y en a)) qui recueillent un score global de 3,5/5. Quant aux relations avec les parties prenantes externes et les actions mises en place sur le plan sociétal, elles occupent un score égal de 3/5 et enfin viennent en dernière position les pratiques environnementales mises en place avec un score global de 2,5/5.

3 Discussion des résultats

3.1 PME incubées : quelles pratiques sociales ?

Parmi les pratiques sociales mises en place, nous constatons clairement que les PME incubées accordent une grande importance à la dimension sociale en interne en matière de RSE. Les résultats de l'étude qualitative présentée par Douyon et Paradis (2015), vont dans le même sens en montrant une présence des valeurs sociales dans les structures qui ont accompagnées ces PME, ce qui expliquerait probablement cette forte présence des actions sociales. Selon Simsek et al., (2003), les acteurs d'un même réseaux ont les mêmes visions et pratiques des choses, ce que les auteurs vont appeler : similarités cognitives.

Les travaux de Aram (1989) ont aussi montré qu'il y avait une forte présence de la dimension sociale en matière de RSE dans la PME, compte tenu de la proximité, du soutien et des relations de réciprocité avec les employés. La littérature souligne également la proximité des PME avec leurs parties prenantes internes et externes. Pour cela, elle montre que les PME de par leur caractère informel et leur proximité avec les salariés sont déjà dans une démarche responsable pour la plupart du temps sans le savoir, comme la « RSE de Monsieur Jourdain », très souvent évoquée en littérature, comme par exemple dans les travaux de Lapointe et Gendron (2005). De plus, les pratiques sociales appartiennent à une gestion des ressources humaines bien menée, à laquelle les dirigeants peuvent déjà être sensibilisés, par leur formation ou leur culture.

3.2 PME incubées : quelles pratiques sociétales ?

Une grande majorité des PME incubées interrogées sont issues d'incubateurs de type public qui fonctionnent avec des financements publics (Etat, Union Européenne, Collectivité, Région...), avec l'objectif de favoriser la création d'entreprises innovantes pour contribuer à la création d'emploi sur le territoire, pour l'attractivité et pour le développement économique voire social du territoire. Pour ce faire, avec un objectif de créer des emplois à travers la création d'entreprises, les dirigeants de PME incubées expriment que leur mission principale s'inscrit au cœur de la démarche RSE à travers la création d'emploi et l'ancrage territorial.

Les travaux de Bonneveux (2010) montrent les mêmes résultats, c'est-à-dire que la pratique sociétale la plus développée chez les dirigeants de PME est la création d'emplois au niveau local. En effet depuis plusieurs décennies en France, les PME sont les plus grandes créatrices d'emplois. De ce fait, généralement quand on leurs demandent de parler de leurs pratiques sociétales, elles estiment que le fait d'embaucher un salarié s'inscrit dans une action citoyenne, alors que cela est très souvent par

pure nécessité, puisque l'entreprise pour se développer a besoin de ressources humaines, donc de recruter. Les travaux de Berger-Douce (2012) montrent également que sept PME françaises sur dix déclarent être impliquées dans des actions sociétales, comme le recours à l'embauche locale ou l'accueil de stagiaires.

Cependant, la différence entre ces PME et celles qui ont été incubées, est que cette mission de création d'emploi local est déjà ancrée chez les PME incubées, car elle s'inscrit dans une politique de l'incubateur et des financeurs publics. Donc la création d'emploi comme pratique sociétale, qui peut être souvent considéré comme une simple réponse du dirigeant pour donner une image responsable de son entreprise, est une réponse avérée dans le cas des PME incubées. Alors que cela n'est pas forcément le cas pour les autres PME (non incubées).

Les résultats sur l'engagement sociétal des PME incubées confirment ceux des travaux d'El Abboubi et Cornet (2011) et de Niehm et al. (2008) selon lesquels la RSE en PME se traduit par une forte implication dans les communautés locales. Cette implication se manifeste par un fort engagement envers la communauté à travers la création d'emploi, par le soutien communautaire et par le sens qu'ils ont de la communauté.

Par ailleurs, nos résultats montrant le faible score concernant le financement des associations et des projets locaux, ne signifie pas que les PME ne s'impliquent pas dans les actions associatives. Selon Berger-douce (2012), sans financer les PME sont engagées dans les actions associatives soit avec la participation à des projets de réinsertion professionnelle ou à des aides humanitaires ponctuels non financiers avec des associations de type ONG.

3.3 PME incubées : quelles pratiques environnementales ?

La faible présence du volet environnemental dans les pratiques des PME incubées, pourrait être expliquée par le fait que la démarche environnementale est généralement considérée comme une démarche coûteuse par les PME, qui vont donc considérer qu'elles sont moins concernées par rapport aux grandes entreprises, compte tenu de leur situation financière (Gendron, 2004). Alors que selon Forget (2011) les PME sont des acteurs économiques majeurs dans le mouvement en faveur de la RSE. Elles ont un rôle primordial à jouer dans le progrès vers le développement durable, puisque, malgré leur petite taille, elles peuvent apporter de réelles solutions en termes de progrès environnementaux.

Ce résultat vient appuyer les résultats de Douyon et Paradas (2015), mettant en lumière le peu d'intérêt accordé à la problématique environnementale par les incubateurs dans la sensibilisation des entrepreneurs à la RSE. Selon Hitchens et al. (2005), les PME n'ont pas réellement conscience de l'impact de leurs activités sur l'environnement naturel. Elles se sentent peu concernées par ce débat tant qu'elles n'y sont pas contraintes par la législation (Smith et al., 2000). Berger-Douce (2007) va indiquer que le manque de moyens notamment financiers est l'un des freins récurrents à l'engagement des PME dans la démarche environnementale. Selon l'auteur, des efforts de communication sont à encourager afin de convaincre plus largement les dirigeants de PME aux avantages du management environnemental. Les études menées jusqu'en 2000 montrent également que la majorité des PME dans les pays développés n'ont pas de management

environnemental organisé (Gerstenfeld et Roberts, 2000). Et généralement les actions fréquentes concernent la réduction des factures énergétiques et le recyclage des déchets. Cela, parce que les dirigeants de PME attendent du management environnemental des retombées économiques rapides, d'où le choix de mesures liées à la consommation d'énergie et au tri sélectif des déchets (Garrod et Chadwick, 1996).

Ces résultats sont aussi à mettre en relation avec une étude de Gondran et Brodhag (2003) qui montre deux éléments. D'une part, pour les dirigeants de PME, le développement durable concernerait principalement les enjeux environnementaux. D'autre part, les lacunes les plus importantes freinant l'amélioration des performances environnementales seraient liées à une maîtrise insuffisante de l'information environnementale, cela donnant au territoire et aux réseaux une place déterminante. Ainsi, les acteurs locaux, les institutions et les organisations concernées peuvent agir comme relais d'information pour mieux faire comprendre les enjeux et les avantages éventuels (économies, réputation, satisfaction) d'une politique environnementale responsable.

Et enfin ces résultats rejoignent l'étude de Fonseca et Jabbour (2012) qui démontrait que les incubateurs n'abordaient pas les problématiques environnementales dans la formation des entrepreneurs. Ce qui pourrait probablement expliquer le peu d'intérêt accordé aux enjeux environnementaux par les PME incubées. Car selon Simsek et al. , (2003) et de Koenig (2003), les acteurs d'un même réseau s'influencent, ils ont les mêmes similarités cognitives, les mêmes croyances et les mêmes approches pour traiter des questions. De ce fait, il est peut être possible d'évoquer ici : une influence possible des incubateurs sur les pratiques de ces PME incubées. Car selon Bergek et Norrman (2008) les incubateurs jouent un rôle important dans la formation des entrepreneurs et peuvent avoir des influences sur leurs pratiques managériales.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser les actions responsables mises en place par les PME incubées. Au final, elle a permis de montrer les pratiques responsables des PME incubées et le degré d'engagement sur les différentes dimensions.

L'apport principal cette étude réside dans l'originalité de la problématique de recherche. Aucune étude francophone ne s'était encore interrogée sur les pratiques responsables des PME incubées, qui sont des entreprises innovantes occupant une place importante dans le développement économique.

Les résultats obtenus s'avèrent importants et intéressants tant sur le plan théorique que pratique.

D'un point de vue théorique, cette étude montre l'intérêt de porter une attention particulière aux PME en matière de RSE et plus particulièrement aux PME incubées qui sont pour la plupart des entreprises innovantes. La revue de littérature sur la RSE en PME apporte un intérêt particulier en donnant des clés pour comprendre les spécificités de pratiques de RSE en PME.

Sur le plan managérial, cette étude contribue à l'intégration de la RSE en PME, en renfort des objectifs de l'Union Européenne qui accorde de l'importance à la RSE dans les PME.

Elle va également permettre aux PME de mieux traduire les enjeux RSE auquel ils sont sensibilisés et de réfléchir à des voies d'amélioration : comme par exemple le volet environnemental dans le cas de notre échantillon.

Les limites de cette étude concernent le caractère un peu exploratoire et la nature purement descriptive des analyses des pratiques mises en place. Par ailleurs, le recueil de données porte sur les pratiques de RSE mises en place par les PME incubées, ce qui introduit nécessairement le risque d'un biais de désirabilité sociale.

Cependant, toutes ces limites constituent autant de voies de recherches pour la suite. Ainsi il serait intéressant de poursuivre les investigations auprès de ces mêmes dirigeants de PME incubées, afin d'analyser leur processus d'engagement responsable et de comprendre leur source d'engagement. Ce qui permettrait de voir si leur engagement RSE provient de la sensibilisation reçu par les incubateurs. Car la littérature (Bergek et Norrman, 2008) souligne une influence potentielle des incubateurs sur les pratiques managériales des entrepreneurs/PME incubées.

Références

- Aram J. D. (1989), "The Paradox of Interdependent Relations in the Field of Social Issues in Management", *The Academy of Management Review*, 14(2), 266-283.
- Baker M. (2007), *Corporate Responsibility: A Guide for Australian Directors*, Baker & McKenzie.
- Barett R. et T. Claydon (2010), "Possibilities for Explaining the Paradox of Happy Workers in Small Firms", *Actes du Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, 2010*.
- Berger-Douce S. (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, (vol. 6), 54-59.
- Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Management et Avenir*, (vol. 15), 5-22.
- Berger-Douce, S. (2012), « Les enjeux stratégiques de la RSE pour la PME » dans Courrent (2012) *RSE et développement durable en PME, comprendre et agir*. Edition De Boeck.
- Berger-Douce S. (2014), « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise* (vol 12). 10-28.
- Bergek, A., Norman, C. (2008), "Incubator best practice: A framework", *Technovation*, (vol.28), 1-2, 20-28.
- Bonneveux E. (2010), « L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel », *Thèse Université de Tours, décembre*.
- Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers.
- Brodhag C. (2011), *Responsabilité sociétale et développement durable : un enjeu pour les PME*. OSEO. PME, Rapport sur l'évolution des PME, Documentation française, p 179-197.
- Capron M. et F. Quairel-Lanoizelée (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions la Découverte, P. 126.
- Castro J.-L. (2002), « Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management ; la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise ». *Thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue à l'Université Paris Dauphine le 26 mars*.
- Carroll A. et K. Shabana (2010), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Review*, (Vol 12), Issue 1, p. 85-105.
- Carroll A. B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4(4), p. 497-505.
- Cornet, A. et El Abboubi, M. (2010), « La PME et les processus de certification sociale SA8000 : le cas de WebTel », *Revue Internationale PME*, (Vol. 23) numéro 3-4, p. 155-178.
- Courrent J.M. (2012), *RSE et développement durable en PME, comprendre et agir*, Edition De Boeck, 159 p.

- Delpuech C. (2009), « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME ? », *Actes du RIODD, Lille Juin 2009*.
- Delpuech, C. (2013), « La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau ». *Revue Interdisciplinaire Management & Humanisme n°8*.
- Delchet K., (2007), *Développement durable. L'intégrer pour réussir, AFNOR, p.394*.
- Douyon, R, Paradas, A. (2015), « Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Création de Sens et Sensibilisation des Entrepreneurs ». *Communication au CIMIPYME et ICSB Mexico "Sustainable enterprises and their social commitment". Puerto Vallarta Septembre, 2015*.
- Dupuis J., et C. Le Bas (2010), « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale. Bilan d'une enquête auprès de PME françaises », *Revue Internationale PME, (Vol. 20), numéro 3-4, 2007, p. 147-164*.
- El Abboubi M. et A. Cornet (2011), « Les Enjeux de la Mobilisation des Parties Prenantes dans un Processus de Certification Sociale. Le Cas d'un Call Center », *Revue internationale PME, (Vol 23), numéro 3-4, 2010, p. 155-178*.
- European Commission (2011), "A renewed EU strategy 2011-14 for corporate Responsibility", *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*.
- Fonseca S. et C. Jabbour (2012), "Assessment of business incubators green performance: A framework and its application to Brazilian cases", *Technovation 32, 122-132*.
- Forget V. (2011), « La RSE: Une stratégie profitable pour les PME? », *Symbiose, n° 1, AgroParisTech Alumni, mars 2011*.
- Filion L.J. (2007), *Management des PME, de la création à la croissance*, Editions Renouveau Pédagogique inc, p. 450.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Gabriel P., Baret P., Schäfer P. (2012), « Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000 », *Revue de l'Organisation Responsable (Vol. 7) / 1 .p. 18-31*.
- Garrod B. et P. Chadwick (1996), "Environmental Management and Business Strategy : toward a new strategic paradigm", *Futures, 28(1), p. 37-50*.
- Gendron C. (2004), « Entre responsabilité sociale et entreprise, une éthique d'intérêts? », *Entreprise Éthique Vol. 59, No. 1, p.73-100*.
- Gerstenfeld A. et H. Roberts (2000), "Size Matters : Barriers and Prospects for Environmental Management in Small and Medium-Sized Enterprises" (chap.8) in Hillary, R. (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing.
- Gladwyn T.N., Kennelly J.J., Krause T.S. (1995), "Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research", *Academy of Management Review, 20(4), p. 874-907*.
- Gondran N. et C. Brodhag (2003), « Rôle des partenaires des PME / PMI dans l'amélioration de leurs performances environnementales », *Revue Internationale PME, 16(2), p.35-59*.
- Graafland J., Van de Ven B., Stoffele N. (2003), "Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands", *Journal of Business Ethics. vol 47, Issue 1, pp 45-60*.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, Editions De Boeck Université, Bruxelles, 250 p.
- Hitchens D., Thankappan S., Trainor M., Clausen J., De Marchi B. (2005), "Environmental Performance, Competitiveness and Management of Small Business in Europe", *Tijdschrift voor Economische En Sociale Geografie, 96(5), p.541-557*.
- Imbs P. et R. Ramboarison Lalao (2012), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : Quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », *Actes du Congrès de l'AGRH, Nancy, septembre 2012*.
- Jenkins H. (2004), "A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective", *Journal of General Management, 29, p. 37-57*.
- Julien P.A. (2005), *Pour une définition des PME*. Presses Inter Universitaires, 3^{ème} édition, Canada.
- Koenig, G. (2003), « L'organisation dans une perspective interactionniste » in B. Vidaillet (dir.), *Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris : Vuibert, 15-34.
- Lapointe A. et C. Gendron (2005), « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital ? », *Les cahiers de la Chaire – collection recherche, juin*.

- Mandl I. (2006), "CSR and Competitiveness – European SME's Good Practice", Workshop : *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises – Integration of CSR into SME Business Practice*, Copenhagen Business School, 26th October.
- Mathieu A. et E. Reynaud (2005), « Les bénéfices de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour les PME: entre réduction des coûts et légitimité », *Revue de l'Economie Méridionale*, (vol.53) n°211, p.357-380.
- Messeghem, K., Sylvie S., Marie, T., Abdelaziz, S., Chaffik B. (2014), « Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance » *Livre blanc Labex Entreprendre*.
- Mescon T. S. et D. J. Tilson (1987), Corporate Philanthropy: A Strategic Approach to the Bottom-Line, *California Management Review*, 24(2), p. 49-61.
- Murillo D. et J.M. Lozano (2006), "SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words", *Journal of Business Ethics*, 67, p. 227-240.
- Niehm L., Swinney J., Miller N. (2008), "Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance", *Journal of Small Business Management (Vol.46) Issue 3*, p. 331-350.
- Oueghlissi R. (2013), « La RSE et les PME, analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 », *Revue Française de Gestion*, n° 236.
- Paradas A. (2006), « Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse*.
- Paradas A. (2008), « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'Organisation Responsable, (Vol. 3) n°1, Pages 39 – 52*.
- Petschow U. (2001), "Kleine und Mittlere Unternehmen und die Ökologie", *UmweltwirtschaftsForum*, 9, Jahrgang, Heft 1, 4-9.
- Sammut S. (2003), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°144, p.153- p.164.
- Simsek Z., Lubatkin M., Floyd S. (2003), "Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness", *Journal of Management*, (vol.29) n° 3 p.427-442.
- Spence L. (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) Issue 4*, p. 533-552.
- Thompson J., Smith L., Hood N. (1993), "Charitable Contributions by Small Businesses", *Journal of Small Business Management, (Vol.12), Issue 3*, p.197-206.
- Thietart R-A. et al. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4^e Edition, 648 p.
- Torres O. (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, Collection DOMINOS, 128p.