

Portrait de l'engagement des PME québécoises envers le développement durable

La Boussole TD de la durabilité
pour les PME au Québec

François Labelle



INSTITUT DE
RECHERCHE
SUR LES PME

UQTR



Université du Québec
à Trois-Rivières

**Portrait de l'engagement des PME québécoises envers le
développement durable**

La Boussole TD de la durabilité pour les PME au Québec

François Labelle
InRPME, UQTR

Pour citer ce rapport : Labelle, F. (2021). «*Portrait de l'engagement des PME québécoises envers le développement durable et La Boussole TD de la durabilité pour les PME au Québec* », Rapport de recherche, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières (Canada).

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Un sondage auprès de 409 PME québécoises au sujet de leur pratique en matière de développement durable a été réalisé entre le 13 décembre 2019 et le 5 février 2020.

Celui-ci révèle que lorsque les PME sont considérées de manière agrégée :

- Les pratiques environnementales, avec un score moyen 2,3/5 (14 items), sont encore rarement mises en place par les PME ;
- De celles-ci, les pratiques qui s'inscrivent dans une logique d'économie circulaire sont les moins présentes avec un score moyen de 1,95/5 (4 items) ;
- Les pratiques en lien avec l'implication dans la communauté directe, avec un score moyen de 2,91/5 (12 items), sont mises en place à l'occasion ;
- Les pratiques en lien avec la gestion du personnel reconnues comme durables, avec un score moyen de 3,31/5 (10 items), sont mises en place plus fréquemment que les autres formes de pratiques de développement durable.

Ces résultats témoignent d'une plus grande implication de la part des PME auprès de leurs employés qu'envers leur collectivité ou envers l'environnement. Cela peut s'expliquer par l'historicité des enjeux considérés alors que les questions en lien avec la gestion des ressources humaines ont davantage été étudiées que celles en lien avec l'environnement.

Facteurs d'influence

Au niveau **contextuel**, l'appartenance à un réseau qui promeut le développement durable est le seul facteur qui a été trouvé significativement associé à l'engagement envers le développement durable des PME. Le secteur (tangibles vs intangibles) et le lieu d'opération (urbain-rural) n'ont pas d'impacts significatifs sur cet engagement.

Au niveau **organisationnel**, le niveau d'engagement envers le développement durable des PME augmente à mesure que leur taille augmente, que celle-ci soit considérée au moyen du nombre d'employés ou du chiffre d'affaires. Le niveau d'adoption des pratiques de développement durable au sein des PME a tendance à augmenter à mesure qu'elles prennent de l'âge. Toutefois, la relation observée est de faible intensité.

Au niveau **individuel**, ni l'âge et ni le niveau d'étude des dirigeants n'ont un impact significatif sur l'engagement envers le développement durable des PME. En revanche, les valeurs altruistes et biosphériques du dirigeant ont un impact positif et significatif sur les pratiques de développement durables. Dans une moindre mesure, les valeurs hédonistes et égoïstes sont également liées aux pratiques de développement durables. Il ressort de ce constat que plusieurs justifications sont possibles pour s'engager sur la voie du développement durable.

Les profils de PME : *La Boussole TD de la Durabilité pour les PME*

Pour en savoir davantage sur les PME et leur engagement envers le développement durable, il y a lieu de les distinguer en considérant divers profils en la matière. En scindant l'échantillon selon deux axes, soit l'engagement envers le développement durable et l'orientation entrepreneuriale (innovation, proactivité, prise de risque), il devient possible de distinguer 4 profils de PME en matière de développement durable : les **stratégiques**, les **militantes**, les **réactives** et les **traditionnalistes**. Ces profils correspondent aux quatre cadrans générés par *La Boussole TD de la Durabilité pour les PME* (www.vigiepme.ca). En fonction de ce découpage, d'autres résultats significatifs ressortent :

- Seules les PME stratégiques se distinguent avantageusement des autres en matière de performance globale. Au cours des trois années précédant l'enquête, les PME stratégiques ont amélioré leur chiffre d'affaires, leurs profits, la satisfaction des clients, l'image de leur entreprise, la motivation des employés, la différenciation des produits et services et ont diminué leurs coûts.
- Les PME stratégiques sont nombreuses à se joindre à un réseau qui traite d'enjeux liés au développement durable, soit près de la moitié d'entre elles, ce qui est grandement supérieur aux autres profils. Les réactives et les traditionnalistes sont rarement membres d'un tel réseau.
- La proportion d'entreprises de taille moyenne et de grande taille parmi les PME stratégiques est plus importante que celles des autres profils.
- Les PME stratégiques ont tendance à générer plus de chiffre d'affaires que les autres profils.

À propos de l'auteur

François LABELLE, Ph. D., est professeur de stratégie et de responsabilité sociale des entreprises au Département de management de l'UQTR et chercheur à l'Institut de recherche sur les PME (InRPME). Il est également responsable du site de veille et vulgarisation scientifique Vigie-PME au sujet du développement durable en contexte d'entrepreneuriat et de PME et de La Boussole TD de la Durabilité pour les PME (www.vigiepme.ca). Ses travaux de recherche portent également sur ces sujets.

Contact : Francois.labelle@uqtr.ca

À propos de l'INSTITUT DE RECHERCHE SUR LES PME

L'InRPME est un regroupement d'une trentaine de chercheurs, de leurs partenaires et de leurs étudiants, qui est reconnu et supporté par l'Université du Québec à Trois-Rivières. La raison d'être qui distingue le regroupement depuis bientôt 50 ans, c'est d'abord et avant tout ses objets de recherche, soit l'entrepreneuriat et la gestion des PME.

Mission

La mission fondamentale de l'Institut est de favoriser l'avancement des connaissances sur l'entrepreneuriat et sur les PME pour contribuer à leur développement, de former des étudiants et du personnel hautement qualifié dans ces domaines, d'aider au développement des PME, et d'éclairer les pouvoirs publics en matière de politique d'aide aux entreprises.

Pour réaliser sa mission, l'Institut soutient la recherche fondamentale et appliquée. De plus, il s'assure que celle-ci continue à se développer par le biais d'actions de transfert direct vers les entreprises et les acteurs du développement des PME. Puis, il voit également à ce que le transfert scientifique continue à se faire dans le cadre des programmes de premier cycle, de second cycle et du programme de Doctorat en administration des affaires.

Les travaux des membres de l'InRPME gravitent autour des deux thèmes et objets principaux de recherche : l'entrepreneuriat et la PME.

À propos de Vigie-PME : Site de veille et vulgarisation scientifique

Parmi les principaux freins à l'engagement des PME sur la voie du développement durable (DD), le manque de connaissances vient en tête de liste. Le site de veille et de vulgarisation scientifique Vigie-PME (www.vigiepme.ca) a été mis sur pied par le professeur Labelle pour contribuer à la production et à la diffusion d'informations ciblées, spécifiques à la réalité des PME face au défi du développement durable.

La mission du site s'articule autour des tâches suivantes :

- la production de savoir intégré, pluridisciplinaire, à propos du développement durable en contexte PME,
- sa diffusion aux entrepreneurs, aux gestionnaires de PME puis à leur accompagnateurs
- le développement et la diffusion de *La Boussole TD de la durabilité pour les PME*

À propos de *La Boussole TD de la Durabilité pour les PME*

À partir d'une enquête réalisée auprès de 409 PME au sujet de leurs pratiques de développement durable, un portrait global de la durabilité des PME québécoises est tracé. Il permet de distinguer les PME stratégiques en matière de développement durable, d'autres plus militantes, et certaines plus traditionalistes et d'autres plutôt réactives. Ces résultats sont compilés dans le présent rapport.

Le deuxième volet de *La Boussole TD de la Durabilité pour les PME* consiste à offrir un outil d'étalonnage pour les PME sur une base individuelle. Une PME qui désire identifier les aspects qui la distinguent de façon positive ou négative en comparaison à la moyenne nationale peut le faire en remplissant le questionnaire en ligne à l'adresse www.vigiepme.ca sous l'onglet « La Boussole ». Cela devient un guide à l'action personnalisé pour les PME qui peuvent ainsi connaître ce que font les plus performantes en la matière.

REMERCIEMENTS

La réalisation des travaux de recherche qui ont permis de développer l'enquête à la base de ce rapport et de *La Boussole TD de la Durabilité pour les PME* n'aurait été possible sans le support financier du Groupe Banque TD. Nous tenons à les remercier pour leur apport considérable à l'avancée des connaissances au sujet de l'engagement des PME sur la voie du développement durable.

Nous remercions aussi la Fondation de l'Université du Québec à Trois-Rivières qui a choisi de soutenir ce projet et en a permis la réalisation.

Puis, nous remercions Siba Théodore Koropogui, de la Chaire de recherche du Canada sur la carrière entrepreneuriale, pour les différentes analyses contenues dans ce rapport et pour sa participation à la rédaction de celui-ci. Nous devons souligner aussi la collaboration de monsieur Alexandre Clément, doctorant à l'UQÀM, qui a programmé *La Boussole TD de la durabilité pour les PME* en ligne.

SOMMAIRE EXÉCUTIF.....	2
Facteurs d'influence	2
Les profils de PME : <i>La Boussole TD de la Durabilité pour les PME</i>	3
À propos de l'INSTITUT DE RECHERCHE SUR LES PME	4
Mission.....	4
À propos de Vigie-PME : Site de veille et vulgarisation scientifique	5
À propos de <i>La Boussole TD de la Durabilité pour les PME</i>	5
REMERCIEMENTS.....	6
I. INTRODUCTION	11
1.1. Un portrait national	12
1.2. La transmission de savoir et de savoir-faire.....	12
1.3. Des leviers potentiels	13
1.4. Des profils distincts	13
II. MÉTHODOLOGIE.....	14
2.1. Population d'étude et échantillonnage.....	14
2.2. Collecte des données.....	14
2.3. Caractéristiques des PME du sondage.....	14
III. ENGAGEMENT DURABLE DES PME AU QUÉBEC.....	19
3.1. Mesure de l'engagement durable.....	19
3.2. Facteurs d'influence et engagement durable.....	24
3.2.1. <i>Facteurs contextuels</i>	25
3.2.1.1. Secteur d'activité	25
3.2.1.2. Lieu d'opération de la PME	25
3.2.1.3. Appartenance à un réseau RSE	26
3.2.2. <i>Facteurs organisationnels</i>	27
3.2.2.1. Taille de la PME.....	27
3.2.2.2. Chiffre d'affaires.....	28
3.2.2.3. Âge de la PME	29
3.2.3. <i>Facteurs individuels</i>	30
3.2.3.1. Âge du dirigeant.....	30
3.2.3.2. Niveau d'étude du dirigeant	31
3.2.3.3. Valeurs du dirigeant	31
IV. <i>La Boussole TD de la durabilité pour les PME</i>	33
4.1. Présentation de la boussole.....	33
4.1.1. <i>Axe 1 – Orientation durable</i>	34

4.1.2.	<i>Axe 2 – Orientation entrepreneuriale</i>	35
4.2.	Profils de durabilité.....	36
4.2.1.	<i>PME traditionalistes</i>	36
4.2.2.	<i>PME stratégiques</i>	37
4.2.3.	<i>PME réactives</i>	37
4.2.4.	<i>PME militantes</i>	38
V.	CARACTÉRISTIQUES DES PME SELON LES PROFILS DE DURABILITÉ.....	38
5.1.	PME de profil “réactif”.....	39
5.2.	PME de profil “traditionaliste”.....	43
5.3.	PME de profil “militant”.....	49
5.4.	PME de profil “stratégique”.....	55
VI.	PROFILS DE DURABILITÉ ET PERFORMANCE GLOBALE DES PME.....	62
VII.	CONCLUSION.....	64
7.1.	Sur les facteurs d’influence et l’engagement durable.....	64
7.2.	Sur les profils de durabilité des PME.....	65
7.3.	Sur la performance globale et le profil de durabilité.....	66
VIII.	RÉFÉRENCES.....	68

Liste des figures

Figure 1 : Localisation des PME.....	15
Figure 2 : Répartition des PME par taille	15
Figure 3 : Répartition des PME par année de création	16
Figure 4 : Répartition des PME par secteur d'activités.....	17
Figure 5 : Répartition des PME selon l'âge du dirigeant.....	17
Figure 6 : Niveau de scolarité des dirigeants des PME	18
Figure 7 : Domaine de formation des dirigeants des PME	18
Figure 8 : Engagement durable des PME selon le secteur d'activité.....	25
Figure 9 : Engagement durable des PME en fonction du lieu des opérations.....	26
Figure 10 : Engagement durable des PME selon l'appartenance à un réseau RSE.....	27
Figure 11 : Engagement durable des PME selon leur taille	28
Figure 12 : Engagement durable des PME selon le chiffre d'affaires	29
Figure 13 : Engagement durable des PME selon l'année de création	30
Figure 14 : Engagement durable des PME selon le l'âge du dirigeant.....	31
Figure 15 : Engagement durable des PME selon le niveau d'étude du dirigeant	31
Figure 16 : Score moyen des valeurs des dirigeants.....	32
Figure 17 : Boussole TD de la durabilité pour PME.....	36
Figure 18 : Répartition des PME selon le profil de durabilité sur la boussole TD.....	39
Figure 19 : Répartition des PME réactives en fonction du chiffre d'affaires	40
Figure 20 : Répartition des PME réactives par secteurs d'activités.....	41
Figure 21 : Répartition des dirigeants des PME réactives selon la tranche d'âge	42
Figure 22 : Répartition des dirigeants des PME réactives selon le domaine de formation	42
Figure 23 : Répartition des dirigeants des PME réactives selon l'expérience en gestion.....	43
Figure 24 : Orientation entrepreneuriale et engagement durable des PME traditionalistes	44
Figure 25 : Répartition des PME traditionalistes selon la taille	44
Figure 26 : Répartition des PME traditionalistes selon le chiffre d'affaires	45
Figure 27 : Répartition des PME traditionalistes selon le secteur d'activités	46
Figure 28 : Appartenance des PME traditionalistes à un réseau RSE.....	46
Figure 29 : Répartition des PME traditionalistes selon l'âge du dirigeant.....	47
Figure 30 : Répartition des PME traditionaliste selon le niveau de formation du dirigeant	48
Figure 31 : Répartition des PME traditionalistes selon la spécialité du dirigeant	48
Figure 32 : Répartition des PME selon l'expérience de gestion du dirigeant	49
Figure 33 : Orientation entrepreneuriale et engagement durable des PME militantes.....	50
Figure 34 : Répartition des PME militantes selon la taille	50
Figure 35 : Répartition des PME militantes selon le chiffre d'affaires.....	51
Figure 36 : Répartition des PME militantes selon le secteur d'activité	52
Figure 37 : Appartenance des PME militantes à un réseau RSE	53
Figure 38 : Répartition des PME militantes selon l'âge du dirigeant.....	53
Figure 39 : Répartition des PME militantes selon le niveau d'étude du dirigeant	54
Figure 40 : Répartition des PME militantes selon la spécialité du dirigeant	55
Figure 41 : Répartition des PME selon l'expérience de gestion du dirigeant	55
Figure 42 : Orientation entrepreneuriale et engagement durable des PME stratégiques.....	56
Figure 43 : Répartition des PME stratégiques selon la taille	57
Figure 44 : Répartition des PME stratégiques selon le chiffre d'affaires.....	58
Figure 45 : Répartition des PME stratégiques selon le secteur d'activités.....	58

Figure 46 : Appartenance des PME stratégiques à un réseau RSE	59
Figure 47 : Répartition des PME stratégiques en fonction de l'âge du dirigeant	60
Figure 48 : Répartition des PME stratégiques en fonction du niveau d'étude du dirigeant	60
Figure 49 : Répartition des PME stratégiques selon la spécialité du dirigeant.....	61
Figure 50 : Répartition des PME stratégiques selon l'expérience de gestion du dirigeant	61
Figure 51 : Mesure de la performance globale.....	62
Figure 52 : Performance globale des PME selon le profil de durabilité.....	63

Liste des tableaux

Tableau 1 : Mesure des pratiques environnementales	20
Tableau 2 : Fiabilité de la mesure des pratiques environnementales	21
Tableau 3 : Mesure des pratiques de gestion des Ressources Humaines	22
Tableau 4 : Fiabilité de la mesure des pratiques RH.....	22
Tableau 5 : Mesure de l'implication dans la communauté.....	23
Tableau 6 : Fiabilité de la mesure de l'implication dans la communauté.....	23

Liste des acronymes

ANOVA	: Analysis Of Variance
CÉGEP	: Collège d'Enseignement Général et Professionnel
DD	: Développement Durable
InRPME	: Institut de recherche sur les PME
ISO	: International Organization for Standardization
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économique
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
RH	: Ressource Humaine
RSE	: Responsabilité Sociale de l'Entreprise
UQÀM	: Université du Québec à Montréal
UQTR	: Université du Québec à Trois-Rivières

I. INTRODUCTION

Le dernier rapport du groupe de travail I du GIEC (Groupe Intergouvernemental d'Experts sur l'évolution du Climat, 2021) est on ne peut plus clair : si l'on ne parvient pas à renverser la tendance climatique actuelle, nous courrons droit vers des bouleversements sans précédent en termes écologiques, mais aussi en termes sociaux et économiques. Pour éviter ces bouleversements, il faudrait limiter la hausse moyenne des températures mondiales à 1,5°C par rapport à l'ère préindustrielle. Cela suppose une réduction drastique, rapide et massive des émissions de gaz à effets de serre. Cela nécessite également des changements catégoriques dans les comportements des entreprises dont les impacts sur l'environnement et la société sont en majeure partie associés aux phénomènes climatiques.

Dans ce contexte, les PME seront à la fois visées par les politiques publiques mises en place par les États pour diminuer leurs impacts négatifs sur l'environnement et la société, mais également ciblées pour participer à l'amélioration de la situation en contribuant au développement de nouveaux modèles d'affaires basés sur des innovations de développement durable.

Il faut noter que les impacts économiques, sociaux, et environnementaux des PME sont majeurs (OCDE, 2021). Elles représentent plus 99% des entreprises au Canada et au Québec, sont responsables de près de 80% des nouveaux emplois dans le secteur privé et participent pour environ 40% du PIB canadien. Elles ont également un impact environnemental majeur, estimé à hauteur de plus de 60% de la pollution industrielle (Idem). Sans une réduction de leurs externalités négatives, les cibles à respecter pour limiter le bouleversement climatique ne pourront être atteintes.

D'autre part, les entrepreneurs et les PME peuvent de nouveau jouer le rôle de vecteurs de changement positifs qu'ils ont su remplir à quelques reprises dans l'histoire (York et Venkatamaran, 2010) et provoquer un phénomène de destruction créatrice tel que décrit par Schumpeter (Messeghem et Torrès, 2015). Celui-ci est engendré par les innovations des entrepreneurs qui réalisent de nouvelles combinaisons des facteurs de production qui leur confèrent alors des avantages concurrentiels et qui rendent caduques les produits et les technologies des organisations qui desservaient jusque-là les consommateurs.

1.1. Un portrait national

Pour suivre l'évolution de la situation des PME sur la voie du développement durable, il convient d'en dresser des portraits réguliers pour pouvoir établir les comparaisons entre eux. C'est l'un des objectifs du présent rapport qui permet de faire le portrait des pratiques de développement durable adoptées par les PME québécoises à l'aube de la décennie 2020. Ce portrait peut être comparé à celui qui a été établi en 2013 pour y constater l'évolution des pratiques. Puis, il pourra être comparé au portrait suivant qui sera établi en début de 2024 si la période touchée par la crise pandémique est achevée.¹ D'ici cette prochaine mouture de l'enquête, des ententes internationales, de nouvelles lois, de nouveaux programmes, s'ajouteront à la liste de ceux qui existent et qui visent à encourager les PME à s'engager sur la voie de la durabilité. En comparant le futur portrait à l'actuel qui est décrit dans ce rapport, l'efficacité des interventions institutionnelles pourra être discutée à la lumière de données probantes.

1.2. La transmission de savoir et de savoir-faire

L'un des enjeux importants à considérer à propos de l'adoption des pratiques de développement durable dans les PME concerne le « savoir et le savoir-faire ». Selon Chai et Baudelaire (2016), ces compétences seraient des déterminants majeurs de l'engagement des entreprises envers l'efficacité énergétique, l'un des volets importants des pratiques de DD en contexte de PME. Sans ces actifs intangibles, et malgré une bonne volonté des dirigeants de PME, les intentions risquent de ne pas se matérialiser en actions concrètes. Ce phénomène est connu et est souvent désigné comme étant le « *intention-action gap* ». En identifiant les pratiques possibles dans les PME relevées dans la littérature sérieuse sur le sujet, en réalisant une enquête d'envergure qui vérifie leur présence au sein des PME québécoises, et en diffusant les résultats à leur propos, la recherche et la production du rapport qui en émane participe au partage de savoir et de savoir-faire et favorise ainsi le passage à l'action en la matière.

¹ L'objectif est de comparer les pratiques des PME dans des contextes qui, sans être semblables, peuvent se rapprocher. L'épisode de la crise pandémique qui a particulièrement affectée les PME depuis mars 2020 n'est pas comparable au contexte qui prévalait lors de la première enquête sur le sujet et ne devrait pas être comparable à celui qui prévaudra en 2024.

1.3. Des leviers potentiels

En suggérant et vérifiant la teneur des liens entre des caractéristiques contextuelles, organisationnelles et individuelles qui distinguent les PME et l'adoption de pratiques de développement durable, le rapport permet d'identifier des leviers d'actions sur lesquels agir pour inciter les PME à s'engager sur la voie de la durabilité.

1.4. Des profils distincts

En établissant des profils distincts au moyen de *La Boussole TD de la durabilité pour les PME*, le présent rapport encourage la reconnaissance d'une diversité de PME aux orientations différentes qui ne peuvent être considérées comme un tout monolithique. Il existe plusieurs types de PME avec des objectifs, des ambitions, des valeurs qui ne se ressemblent pas. Ces PME ne peuvent être traitées ou accompagnées de manière identique en la matière. C'est à la reconnaissance de cette diversité de PME et à celle du nécessaire développement de mesures d'accompagnement, d'encouragement, de coercition, plus ciblées que participe la diffusion de ces aspects dans le présent rapport.

À la suite de cette introduction, les aspects méthodologiques du sondage qui ont conduit à sa rédaction sont présentés. Sur ce plan, une description de la population d'étude et de la procédure d'échantillonnage sont décrites. Puis, les caractéristiques des PME sondées ainsi que la méthode de collecte utilisée sont abordées. Des détails méthodologiques et les résultats de l'engagement durable des PME québécoises sont présentés en quatre sections. La première (qui correspond à la section 3 du rapport) traite de l'engagement durable des PME. Ici, après avoir présenté la mesure du construit de l'engagement durable, le rapport discute des facteurs qui influent sur leur adoption. Il s'agit respectivement des facteurs contextuels, organisationnels, et individuels. La section suivante se consacre à analyser les pratiques durables en utilisant *La Boussole TD de la durabilité pour les PME*. Aussi, après avoir présenté la boussole et ses différents cadrans, les différents profils de durabilité sont explicités. Dans la section qui suit, les caractéristiques des PME sont traitées en tenant compte des différents profils de durabilité. La dernière section des résultats met en relation ces profils de durabilité avec la performance globale. Une conclusion vient alors synthétiser les principaux résultats.

II. MÉTHODOLOGIE

2.1. Population d'étude et échantillonnage

La population cible de cette étude est composée de 5 000 PME québécoises constituant la base de données d'Info-Canada. Compte tenu du fait que notre étude portait sur les PME au Québec, les critères de présélection étaient ciblés sur les entreprises de la province du Québec. Cet effectif ne prend en compte que des « entreprises autonomes », ce qui exclut celles qui ne sont que des filiales de grandes entreprises. Celles qui évoluent dans les produits (35%) et services tangibles (35%), soit qui supportent les transactions de matière (p.ex. commerce de détail) sont plus nombreuses que celles actives dans les services intangibles (30%). Ce choix reflète les divers niveaux d'impact des secteurs sur l'environnement. Les PME œuvrant dans des secteurs plus tangibles, rapprochés des matières premières, ont davantage d'impacts que celles qui n'ont pas ces caractéristiques.

Pour faire partie de l'échantillon, la PME devait avoir au moins cinq employés et au plus 250. En plus, elle devait être à but lucratif, avoir son siège social au Canada et que le répondant puisse s'exprimer dans l'une des langues de l'enquête (français et anglais).

Finalement, 409 entreprises québécoises ont complété le questionnaire, 274 par voie téléphonique et 135 en ligne après un contact téléphonique, soit un excellent taux de participation de 20,2% calculé en fonction des entreprises admissibles et dont les coordonnées étaient valides. Les 409 questionnaires ont été validés et constituent l'échantillon final de l'étude.

2.2. Collecte des données

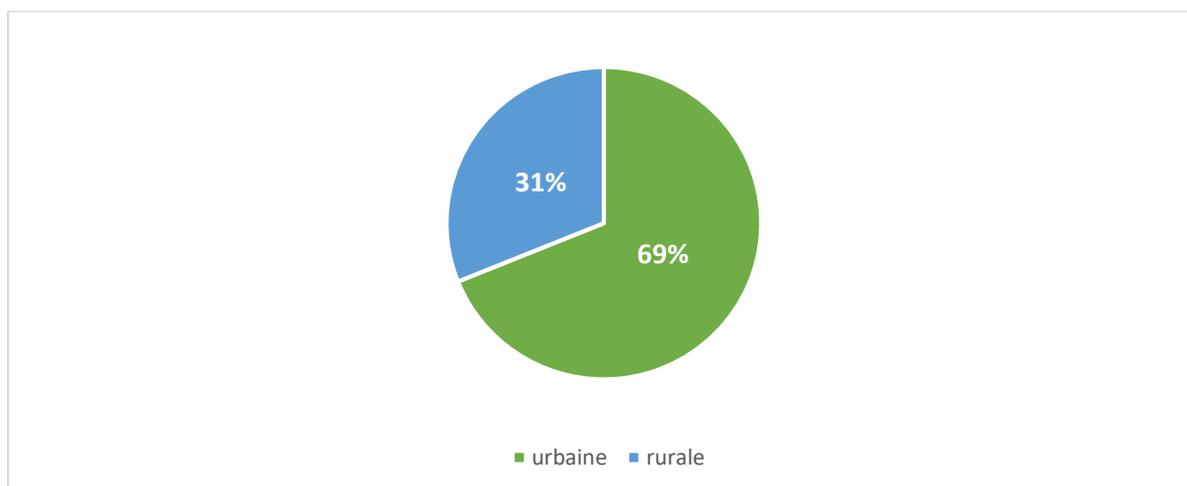
Les données du sondage ont été collectées avant le début de la pandémie de la COVID19. La collecte des données a duré du 13 décembre au 5 février 2020. Le questionnaire a au préalable été testé auprès de quelques (22) entreprises avant d'être envoyé aux PME de l'échantillon.

2.3. Caractéristiques des PME du sondage

Les données de cette étude ont été collectées auprès de propriétaires ou hauts dirigeants de PME au Québec. Conformément aux critères d'inclusion, elles sont toutes à but lucratif. Pour

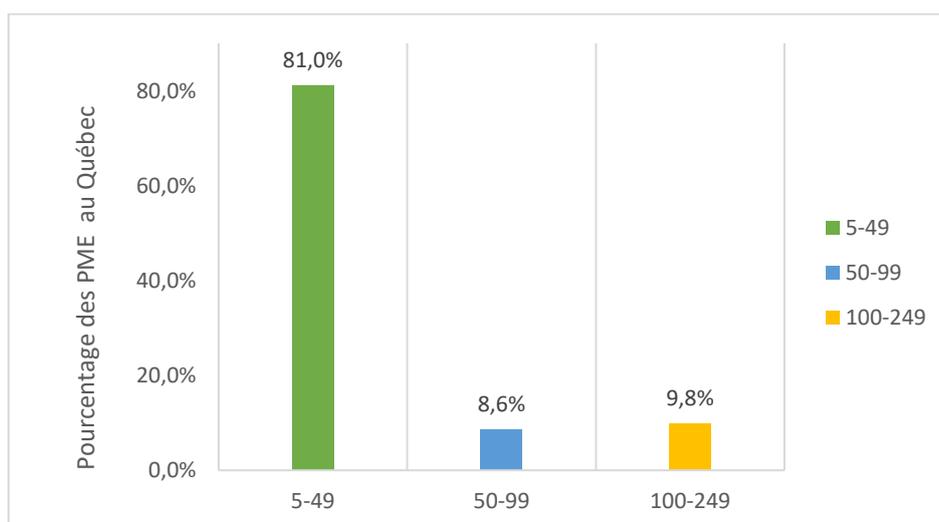
aucune d'entre elles, la part de propriété par une autre entreprise ne dépassent guère 25%. En outre, elles ont toutes leur siège social au Canada et opèrent pour la plupart en milieu urbain (69%).

Figure 1 : Localisation des PME



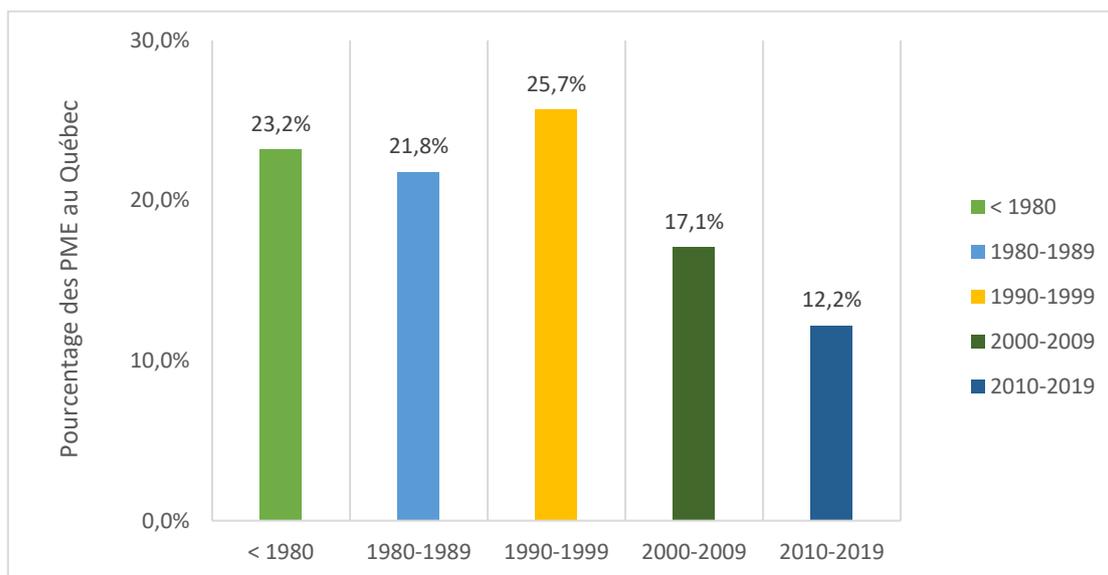
Ces PME ont un équivalent d'emplois à temps plein égal à cinq personnes au moins et 250 au plus. Le nombre d'employés pour 81,7% d'entre elles est inférieur à 50 personnes. Celles qui emploient un nombre important de personnes (100 à 249) ne représentent que 9,8%. Les moins nombreuses sont celles qui emploient au moins 50 personnes sans toutefois atteindre 100. Elles représentent 8,6% de l'échantillon de l'étude.

Figure 2 : Répartition des PME par taille



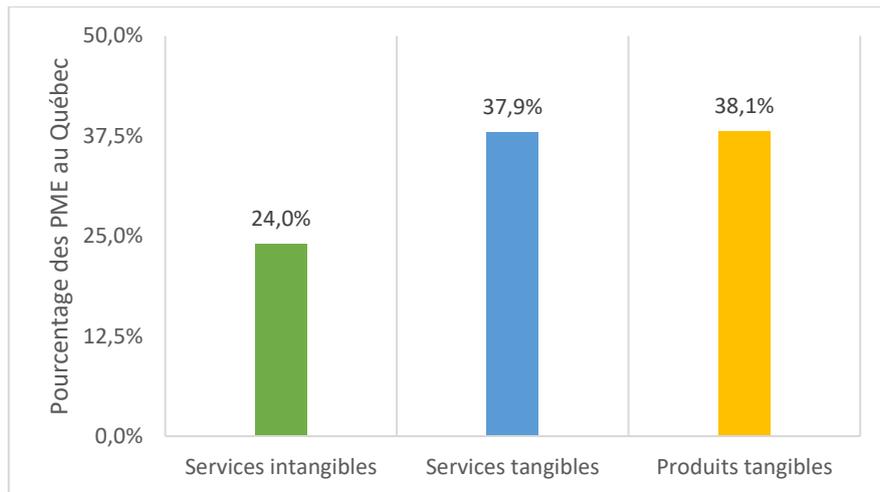
L'âge moyen des PME sondées est de 30,1 ans. Près de trois quarts (74,3%) d'entre elles ont été créées avant l'an 2000. Plus précisément, 25,7% ont été créées dans les années « 90 » (1990-1999), 23,2% avant 1980 et 21,8% durant les années « 80 ». Celles qui ont été créées ces deux dernières décennies sont moins nombreuses. Celles des années 2000 représentent 17,1% et les plus récentes (2010-2019) 12,2%.

Figure 3 : Répartition des PME par année de création



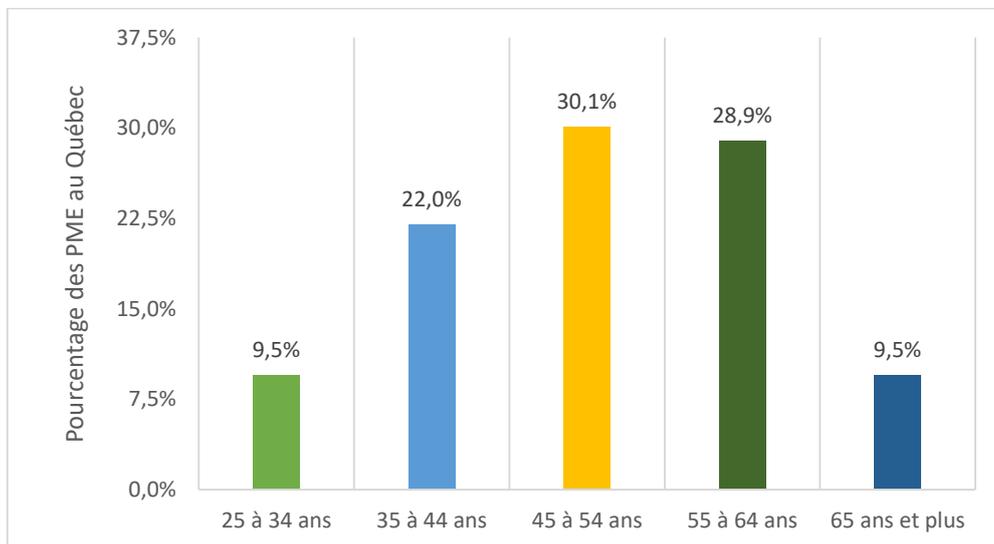
Une importante majorité (81,1%) des PME sondées réalise un chiffre d'affaires de moins de 10 000 000\$. De plus, elles sont majoritairement présentes dans le secteur des produits (38,1%) et services tangibles (37,9%). Celles qui évoluent dans les services intangibles sont moins représentées (24%). Dans l'ensemble, seules 28,1% des PME sondées sont ouvertes à l'international.

Figure 4 : Répartition des PME par secteur d'activités



La majorité des dirigeants des PME de l'échantillon ont entre 35 à 64 ans. Il en est ainsi pour 61,6% d'entre elles. Sur l'ensemble, la tranche d'âge la plus représentée est celles des 45 à 54 ans (30,1%). Elle est suivie de celles des 55 à 64 ans (28,9%). Les jeunes (moins de 35 ans) et les plus âgés (plus de 64 ans) sont moins nombreux parmi les gestionnaires de PME. Chacune de ces catégories de personnes ne dirigent que 9,5% des PME sondées.

Figure 5 : Répartition des PME selon l'âge du dirigeant



En ce qui concerne le niveau de scolarité, l'essentiel des gestionnaires des PME du sondage sont de niveau universitaire, soit du premier (35,5%) ou du deuxième et troisième cycle (21,8%). Toutefois, ceux qui ont fait des études professionnelles (collège ou CÉGEP) représentent un peu plus d'un quart (27,6%) des gestionnaires de PME. Les moins nombreux

sont ceux qui ont atteint le niveau secondaire (15,2%). Pour l'essentiel, ces gestionnaires ont complété leur formation dans le domaine des sciences administratives. Cela est vrai pour 46,7% d'entre eux. Ils sont suivis de ceux qui ont complété un diplôme dans un domaine technique (31,5%). Les diplômés des sciences sociales (13,2%) et des sciences dures/pures (8,6%) sont moins nombreux.

Figure 6 : Niveau de scolarité des dirigeants des PME

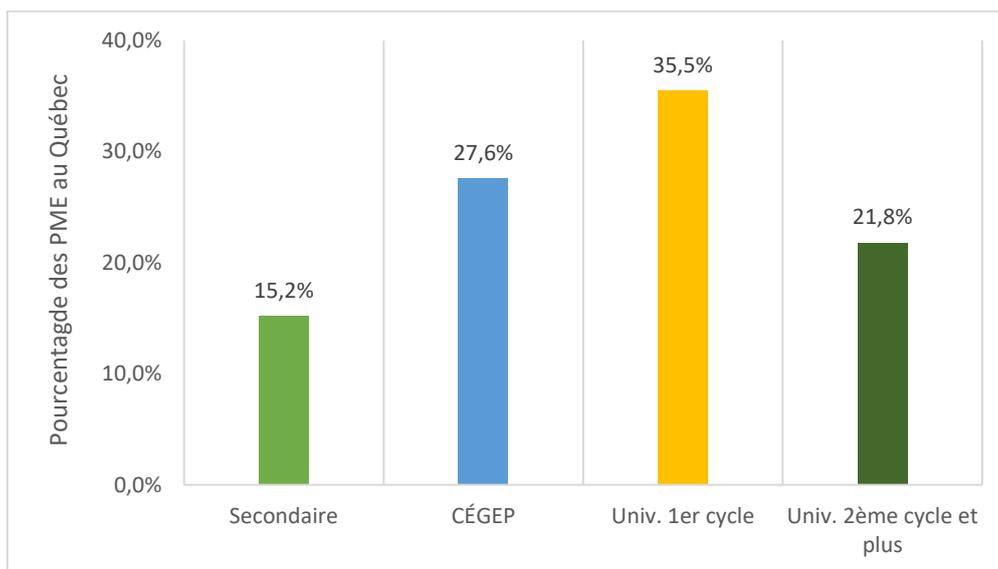
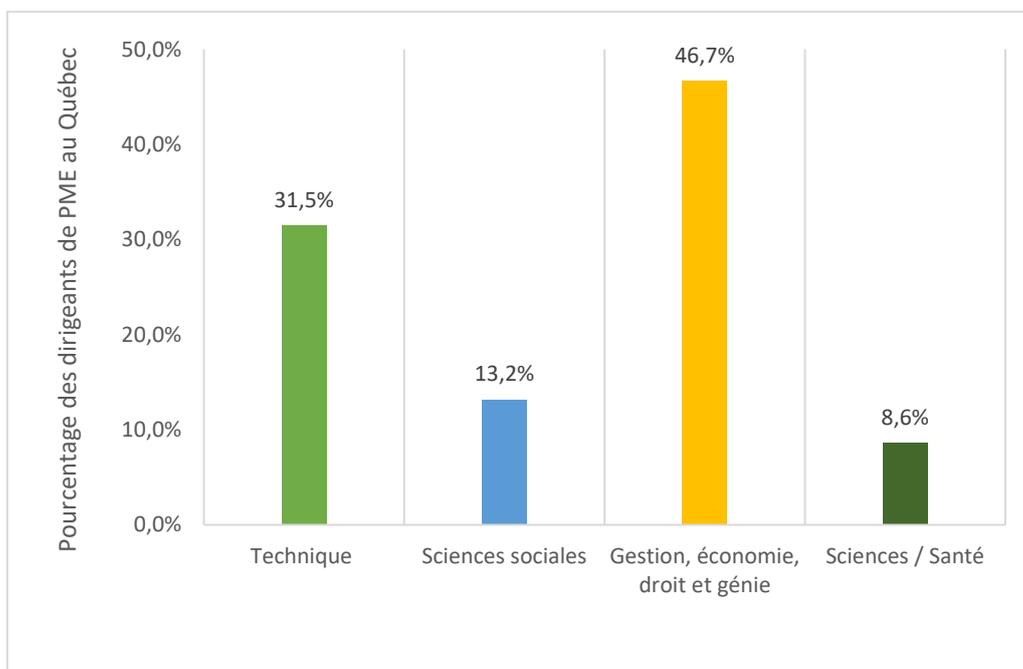


Figure 7 : Domaine de formation des dirigeants des PME



III. ENGAGEMENT DURABLE DES PME AU QUÉBEC

Depuis près de 70 ans, et de façon plus soutenue depuis les 30 dernières années, plusieurs concepts traitent des responsabilités extra-économiques des entreprises et des PME, soit leurs responsabilités sociales et environnementales. Depuis une dizaine d'année, surtout depuis l'édification de la norme ISO26000, les définitions des divers concepts convergent. Ainsi, la responsabilité sociale des PME, la durabilité des PME, l'éthique des PME, le développement durable en PME et parfois l'idée de citoyenneté des PME, sont utilisés de manière de plus en plus interchangeable par les auteurs. Pour les fins du présent rapport, la définition suggérée par ISO26000 permet de situer le propos. Selon cette organisation, la responsabilité sociale des entreprises fait référence à :

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- *contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes;*
- *respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations»*
(<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>)

Dans la suite du rapport, nous utilisons le concept d'engagement durable pour illustrer les avancées des PME sur les diverses dimensions signalées dans cette définition. Nous portons un regard plus spécifique sur les activités qui ont des impacts directs sur la société et l'environnement. En contexte de PME, les impacts sociaux sont d'abord ressentis par les employés, puis par les communautés rapprochées de leurs activités.

3.1. Mesure de l'engagement durable

L'engagement durable a été mesurée au moyen d'un construit tridimensionnel. Trois sous-construits ont permis de le développer. Notamment, les pratiques environnementales (14 items), les pratiques de gestion de ressources humaines (12 items) et l'implication dans la communauté (10 items) pour un total de 36 items. Chaque item est lié à une pratique spécifique. Une échelle de Likert à 5 points allant de jamais (1) à systématiquement (5) est

utilisée pour évaluer dans quelle mesure la pratique associée est mise en place au sein de l'entreprise.

Les pratiques environnementales ont trait aux mesures que les PME mettent en place pour diminuer leur impact environnemental. Le contrôle de la quantité de déchets et de pollution liée aux activités, l'utilisation de moins de matières premières par unité produite ou vendue, la sensibilisation des employés au sujet des impacts et des pratiques environnementales, l'utilisation de véhicules ou de modes de transport moins polluants, l'incitation et le support des employés à l'utilisation des voitures solo pour les déplacements, l'utilisation du matériel réutilisable ou issu de matières recyclées comme intrants dans la production, l'utilisation de l'énergie récupérée d'autres sources d'énergie, la récupération des produits non utilisés par les clients, la valorisation et la commercialisation des déchets générés, l'intégration des critères environnementaux dans les décisions d'achats et l'évaluation des fournisseurs, la consultation des parties prenantes pour les décisions relatives à l'environnement, l'établissement d'indicateurs que l'entreprise mesure, la communication des actions environnementales aux parties prenantes internes et externes ainsi que l'intégration des pratiques environnementales dans une politique explicite avec des objectifs et plans d'action sont les quatorze items utilisés pour mesurer ledit construit. Les résultats moyens obtenus sur chacun de ces items sont présentés au tableau 1. Le résultat du test de fiabilité, présenté au tableau 2, est 0,863, donc supérieur au seuil conventionnel de 0,7. Cette valeur indique que les items convergent vers une même intensité dans la mesure des pratiques environnementales.

Tableau 1 : Mesure des pratiques environnementales

Au cours des trois dernières années, avez-vous :					Moy.
Jamais	Rarement	À l'occasion	Souvent	Systématiquement	
1	2	3	4	5	
A. Contrôlé la quantité de déchets et de pollution liée à vos activités					3,2
B. Utilisé moins de matières premières par unité produite ou vendue					2,5
C. Sensibilisé et/ou formé vos employés au sujet des impacts et des pratiques environnementales liées à vos activités					3,2
D. Privilégié des véhicules ou des modes de transport moins polluants (ex. et/ou optimisé votre réseau de distribution)					2,2

E. Encouragé et supporté vos employés à utiliser des alternatives à la voiture solo pour leurs déplacements (ex. covoiturage, transport en commun, bicyclette, etc.)	2,1
F. Privilégié du matériel réutilisable, usagé ou issu de matières recyclées comme intrants dans la production	3,0
G. Utilisé de l'énergie récupérée d'autres sources d'énergie (ex. panneau solaire, chaleur venant de bouilloire, géothermie)	1,6
H. Récupéré des produits que vos clients n'utilisent plus	2,2
I. Tenté de valoriser et commercialiser les déchets que vous générez	2,3
J. Intégré des critères environnementaux dans les décisions d'achat et l'évaluation des fournisseurs	2,7
K. Consulté vos parties prenantes (ex. employés, fournisseurs, clients, créanciers, etc.) pour les décisions relatives à l'environnement	2,4
L. Établi des indicateurs qui sont mesurés (ex. mesure de la pollution, des déchets, etc.)	1,8
M. Communiqué vos actions environnementales aux parties prenantes internes et externes (ex. site internet, rapport, etc.)	2,1
N. Intégré vos pratiques environnementales dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action	1,9

Tableau 2 : Fiabilité de la mesure des pratiques environnementales

Construits	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardisé	Nombre d'items
Pratiques environnementales	0,861	0,863	14

Les pratiques de ressources humaines réfèrent à des initiatives prises en faveur des employés. L'obtention d'une diversité parmi les employés, l'aide aux employés pour assurer un équilibre travail-famille, l'appui aux employés désireux de se former, la prise en compte de l'intérêt des employés dans les prises de décision, l'octroi de salaire qui rémunère davantage que les concurrents, l'établissement de procédures pour assurer la santé et la sécurité des employés au-delà de ce qu'exigent les lois, l'établissement d'indicateurs sur les pratiques RH que l'entreprise mesure, la communication des actions en RH aux parties prenantes internes et externes ainsi que l'intégration des pratiques de RH dans une politique explicite avec des objectifs et des plans d'action sont les douze items utilisés pour mesurer ce construit. Avec une valeur de 0,829, le test de fiabilité suggère que les 12 items utilisés convergent vers la même intensité pour mesurer les pratiques de gestion des ressources humaines. Les résultats obtenus sur chacun des items sont présentés au tableau 3.

Tableau 3 : Mesure des pratiques de gestion des Ressources Humaines

Au cours des trois dernières années, avez-vous :					Moy.
Jamais	Rarement	À l'occasion	Souvent	Systematiquement	
1	2	3	4	5	
A. Cherché à obtenir une diversité parmi vos employés (jeunes, âgés, immigrants, handicapés, en réinsertion, hommes, femmes, etc.)					3,2
B. Aidé les employés à atteindre un équilibre travail-famille					4,0
C. Offert un salaire qui les rémunère davantage que vos concurrents					3,5
D. Établi des procédures pour assurer la santé et la sécurité de vos employés au-delà de ce qu'exigent les lois					3,8
E. Supporté les employés qui le souhaitent à suivre des formations					3,9
F. Informé les employés sur les orientations stratégiques de l'entreprise					3,6
G. Fait participer les employés aux prises de décisions					3,3
H. Offert aux employés une participation aux bénéfices ou au capital (ex. bonus, actionnariat)					2,2
I. Pris en compte les intérêts de vos employés dans la prise de décision					3,8
J. Établi des indicateurs que vous mesurez (ex. mesure des coûts de formation, absentéisme, gestion de carrière, équité, accidents de travail, etc.)					3,1
K. Communiqué vos actions en RH aux parties prenantes internes et externes (ex. site internet, rapport, etc.)					2,6
L. Intégré les pratiques de RH dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'action					2,8
Moyenne					3,31

Tableau 4 : Fiabilité de la mesure des pratiques RH

Construits	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardisé	Nombre d'items
Pratiques RH	0,825	0,829	12

L'implication dans la communauté réfère quant à elle aux actions entreprises par les PME en faveur des communautés au sein desquelles elles interviennent. Le support aux activités culturelles, artistiques et sportives, la prise en compte des intérêts de la communauté locale dans le processus décisionnel, l'instauration de programmes de soutien aux groupes désavantagés, la favorisation de la création d'emplois locaux, la favorisation de l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux, l'offre de stages et la contribution à la formation d'étudiants, l'établissement et la mesure d'indicateurs de l'implication de

l'entreprise dans la communauté, la communication des actions en lien avec la communauté aux parties prenantes internes et externes ainsi que l'intégration des pratiques en matière d'implication dans son milieu dans une politique explicite avec des objectifs et plans d'actions sont les dix items mobilisés pour mesurer ce construit. À l'instar des pratiques environnementales et celles des ressources humaines, l'échelle utilisée pour mesurer le construit de l'implication dans la communauté est fiable. Le résultat du test réalisé sur les 10 items est de 0,843. Les résultats obtenus sur chacun des items sont présentés au tableau 5.

Tableau 5 : Mesure de l'implication dans la communauté

Au cours des trois dernières années, avez-vous :					Moyenne
Jamais	Rarement	À l'occasion	Souvent	Systématiquement	
1	2	3	4	5	
A. Supporté des activités culturelles, artistiques et sportives					3,1
B. Pris en compte les intérêts de la communauté locale dans votre processus décisionnel					2,8
C. Considéré que votre PME est membre de la communauté et vous vous êtes soucieux du développement local et communautaire					3,2
D. Instauré des programmes pour soutenir des groupes désavantagés					2,4
E. Offert des stages et contribué à la formation d'étudiants					3,2
F. Favorisé la création d'emplois dans votre région					3,6
G. Favorisé l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux					3,8
H. Établi des indicateurs que vous mesurez					2,6
I. Communiqué vos actions en lien avec la communauté aux parties prenantes internes et externes					2,3
J. Intégré les pratiques en matière d'implication dans votre milieu dans une politique					2,1
Moyenne					2,91

Tableau 6 : Fiabilité de la mesure de l'implication dans la communauté

Construits	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach Standardisé	Nombre d'items
Implications dans la communauté	0,844	0,843	10

Des premiers constats peuvent être dégagés à la lecture des résultats sur les trois dimensions considérées : Les pratiques environnementales, avec un score moyen 2,3/5 (14 items), sont encore rarement mises en place par les PME ; De celles-ci, les pratiques qui s'inscrivent dans une logique d'économie circulaire sont les moins présentes avec un score moyen de 1,95/5 (4 items, les items de F à I) ; Les pratiques en lien avec l'implication dans la communauté directe, avec un score moyen de 2,91/5 (12 items), sont mises en place à l'occasion ; Les pratiques en lien avec la gestion du personnel reconnues comme durables, avec un score moyen de 3,31/5 (10 items), sont mises en place plus fréquemment que les autres formes de pratiques de développement durable.

Ces résultats témoignent d'une plus grande implication de la part des PME auprès de leurs employés qu'envers leur collectivité ou envers l'environnement. Cela peut s'expliquer par l'historicité des enjeux considérés. Depuis plus de 50 ans, les entreprises ont été sensibilisées à l'importance de traiter leurs employés de manière à ce que ces derniers soient motivés, mobilisés. Elles ont également été obligées par les lois et les règles en vigueur à se préoccuper de formation, de santé et de sécurité au travail. Ainsi, les enjeux liés à l'impact de la gestion des PME sur leurs employés sont connus et admis depuis longtemps, ce qui n'est pas le cas des impacts des PME sur la vitalité des communautés avoisinantes et encore moins sur leur impact environnemental.

3.2. Facteurs d'influence et engagement durable

Plusieurs facteurs ont été identifiés dans la littérature comme inducteurs des pratiques durables. L'étude de Labelle et St-Pierre, (2015) les classent en trois catégories, soit les facteurs contextuels, organisationnels et individuels. Les facteurs contextuels sont liés au milieu dans lequel opère la PME, son environnement externe. Les facteurs organisationnels réfèrent aux caractéristiques propres à la PME, soit son environnement interne. Les facteurs individuels sont relatifs aux caractéristiques des propriétaires/dirigeants des PME. Dans les lignes qui suivent, ces facteurs sont mis en relation avec l'intégration des pratiques durables considérées de façon combinée au sein des PME.

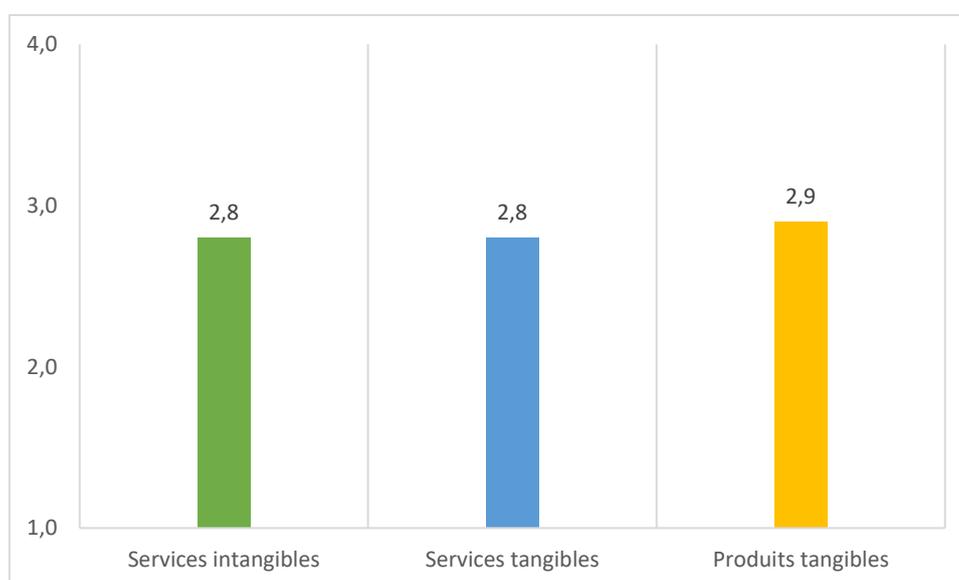
3.2.1. Facteurs contextuels

Les facteurs contextuels réfèrent à l'environnement externe de la PME. Ils peuvent exercer une influence considérable dans l'adoption des pratiques durables au sein des PME. Trois d'entre eux sont utilisés ici pour expliquer l'engagement durable des PME.

3.2.1.1. Secteur d'activité

Le secteur d'activité est l'un des facteurs contextuels considérés comme un prédicteur de l'engagement durable des PME. Des auteurs estiment que les entreprises du secteur des produits et services tangibles sont plus susceptibles d'intégrer des pratiques durables que celles qui évoluent dans le secteur des services intangibles (Armas-Cruz et al., 2017; Paradas et al., 2017). Toutefois, les données de ce sondage ne montrent pas une grande différence entre les PME des différents secteurs en ce qui concerne le niveau d'engagement durable. Cela est facilement perceptible sur le graphique ci-dessous. En plus, le test de comparaison des moyennes n'a révélé aucune différence statistiquement significative.

Figure 8 : Engagement durable des PME selon le secteur d'activité

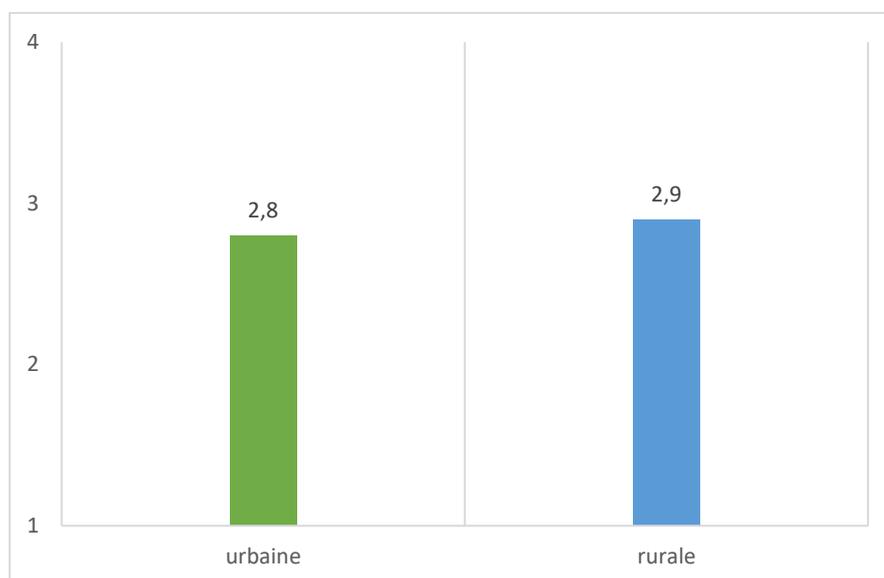


3.2.1.2. Lieu d'opération de la PME

Le type de milieu dans lequel la PME opère est un autre facteur contextuel susceptible d'influer sur l'adoption des pratiques durables. De ce point de vue également, aucune différence significative n'a été trouvée entre les PME installées en zone rurale et en zone

urbaine. Toutefois, le niveau d'engagement durable des PME installées en zone rurale est légèrement plus élevé que celui de celles installées en zone urbaine.

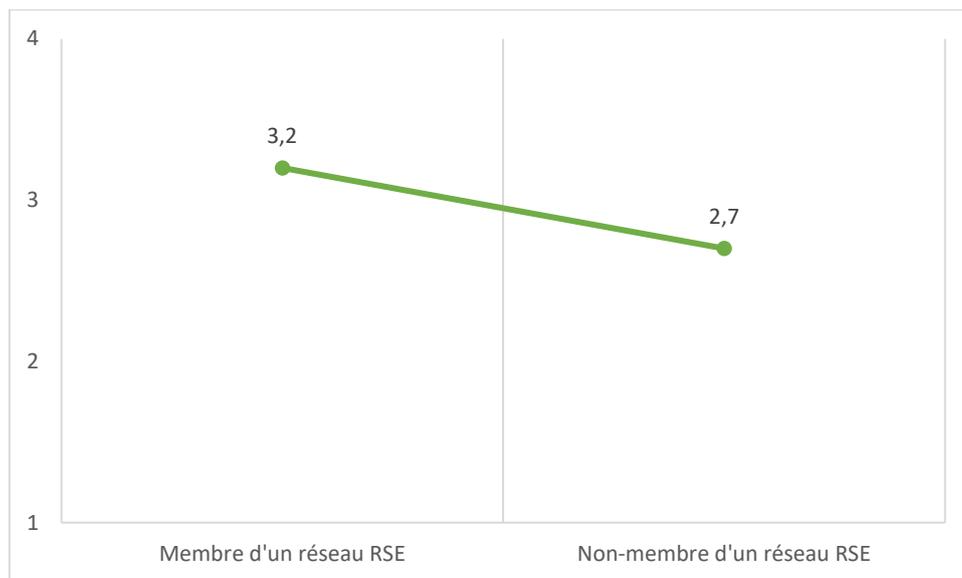
Figure 9 : Engagement durable des PME en fonction du lieu des opérations



3.2.1.3. Appartenance à un réseau RSE

L'appartenance à un réseau qui promeut la RSE est le seul facteur contextuel qui a été trouvé significativement associé à l'engagement durable des PME ($F= 35,634 ; p < ,001$). Comme le montre le graphique ci-dessous, le niveau d'engagement durable des PME membres d'un réseau qui promeut la RSE est plus élevé que celui de leurs homologues non-membres. Sur une échelle à cinq points, les PME membres d'un tel réseau obtiennent un score de 3,2 points contre 2,7 points pour les non-membres.

Figure 10 : Engagement durable des PME selon l'appartenance à un réseau RSE



3.2.2. Facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels réfèrent à l'environnement interne de la PME. Ils sont susceptibles d'influer sur le niveau d'intégration des pratiques durables. Pour cette étude, trois facteurs organisationnels ont été retenus pour expliquer l'engagement durable des PME au Québec. Il s'agit de la taille, du chiffre d'affaires et de l'âge de l'entreprise.

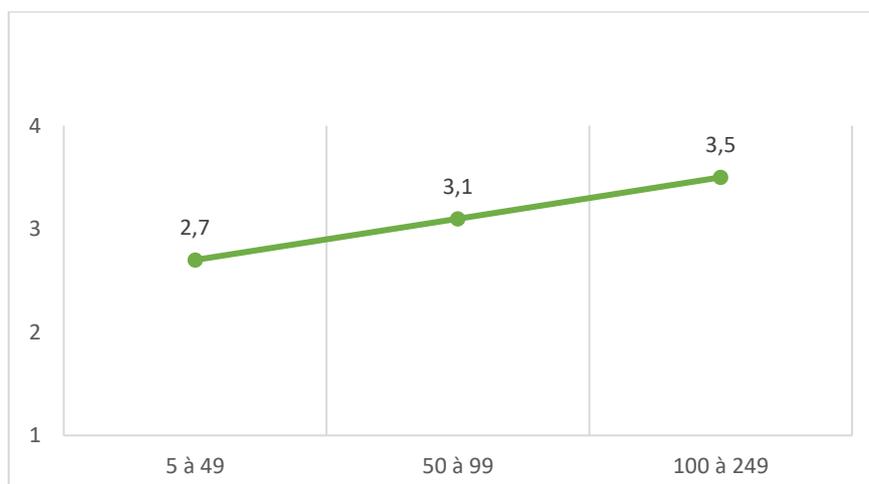
3.2.2.1. Taille de la PME

De l'avis de nombreux chercheurs, la taille d'une entreprise influence fortement sa propension à mettre en place des pratiques durables (Armas-Cruz et al., 2017; Cabagnols et Le Bas, 2008; Lepoutre et Heene, 2006; Perrini et al., 2007). Ainsi, les PME de grande taille seraient plus susceptibles de s'engager durablement que celles de taille plus petite. C'est d'ailleurs ce que révèle les données de ce sondage. En effet, le score d'engagement durable des PME de grande taille (3,5) est relativement supérieur à celles de taille moyenne (3,1) et de petite taille (2,7).

Comme il est possible de le constater sur le graphique ci-dessous, le niveau d'engagement durable des PME augmente à mesure que la taille aussi augmente. C'est ce que confirme les résultats du test de corrélation ($\rho = ,351 ; p < ,001$) qui visait à déterminer l'association entre ces deux variables. Le test montre que l'engagement durable des PME au Québec est positivement et significativement associé à leur taille. Il en est de même des résultats du test ANOVA qui compare les trois niveaux d'engagement durable. Celui-ci s'est également avéré

significatif ($F= 32,497 ; p < ,001$). Ces résultats restent valables même avec une comparaison deux à deux (test de *Bonferonni*) pour ces trois catégories. Ainsi, le niveau d'intégration des pratiques durables au sein des PME de petite taille est significativement plus faible que celui des PME de moyenne et de grande taille. De même, le score d'intégration des pratiques durables au sein des PME de grande taille est significativement plus élevé que celui des PME de petite et de moyenne taille.

Figure 11 : Engagement durable des PME selon leur taille



3.2.2.2. Chiffre d'affaires

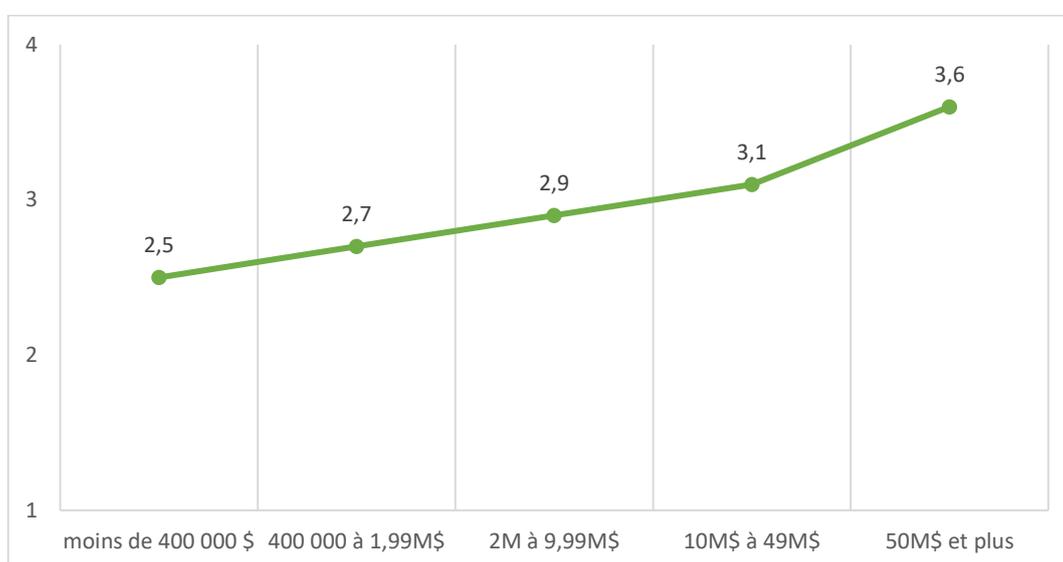
Le chiffre d'affaires est un autre déterminant important de l'adoption des pratiques durables. En effet, les PME ont généralement des ressources limitées pour adopter ces pratiques (Bikefe et al., 2020; Dias et al., 2019; Gallardo-Vázquez et al., 2019). Aussi, celles qui réalisent un chiffre d'affaires importants seraient susceptibles de faire plus en matière d'adoption de pratiques durables. Et inversement, le chiffre d'affaires des PME qui s'engagent sur la voie de la durabilité a tendance à s'améliorer (Mtar, 2019; Orzes et al., 2017). Effectivement, les données de ce sondage semblent aller dans le même sens. Une lecture intuitive du graphique ci-dessous montre que le niveau d'engagement durable est plus important chez les PME qui réalisent un chiffre d'affaires plus grand.

Le test de corrélation réalisé entre ce niveau d'engagement durable et l'échelle du chiffre d'affaires s'est révélé significativement positif ($\rho = ,319 ; p \text{ value} < ,01$). Ce résultat suggère que le niveau d'engagement durable des PME augmente en fonction de l'importance du chiffre d'affaires. Les PME qui obtiennent plus d'argent par la vente de leurs produits ou

services sont plus susceptibles d'adopter des pratiques durables. Étant donné l'intensité de la relation (corrélation de taille moyenne), le chiffre d'affaires reste un déterminant majeur de l'engagement durable en contexte PME.

En outre, la comparaison de l'engagement durable des PME en fonction des catégories de chiffre d'affaires révèle une différence significative. Toutefois, une comparaison deux par deux révèle que la différence du score d'adoption des pratiques durables entre les PME qui réalisent un chiffre d'affaires de moins de 400 000 \$ et celles qui en font de 400 000 \$ à 1,99M\$ n'est pas statistiquement significative. Il en est de même pour la comparaison « 2M \$ à 9,99M\$ versus 400 000 \$ à 1,99M\$ » et « 2M \$ à 9,99M\$ versus 10M\$ à 49M\$ ».

Figure 12 : Engagement durable des PME selon le chiffre d'affaires

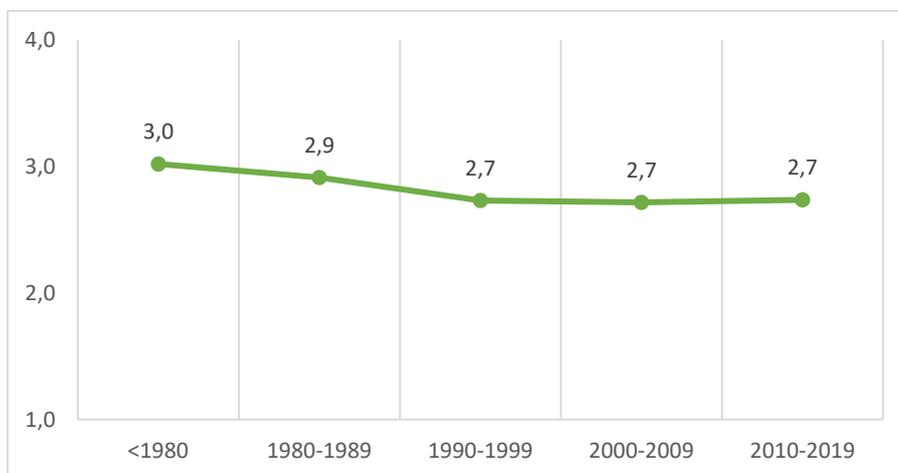


3.2.2.3. Âge de la PME

En ce qui concerne l'âge, les PME plus âgées semblent avoir un niveau de mise en place de pratiques durables plus élevé que les plus récentes. Le graphique ci-dessous montre que les PME créées avant 1980 ont un niveau d'engagement durable plus marqué. Elles sont suivies par celles créées durant les années « 80 ». Globalement, la différence observée est significative d'après les résultats du test ANOVA ($F=4,363$; $p < ,01$). Toutefois, la comparaison deux à deux (test de *Bonferroni*), montre que la différence du niveau d'adoption des pratiques durables n'est significative que lorsqu'on compare les PME créées avant 1980 et celles des

années « 1990 » et « 2000 ». La différence avec les PME créées dans les années «1980 » et celles plus récentes « 2010 » n'est pas significative.

Figure 13 : Engagement durable des PME selon l'année de création



Pour affiner les analyses, un test de corrélation de *Pearson* a été réalisé sur l'âge en année révolu et le score de l'engagement durable des PME du sondage. Les résultats ($r = ,178$; $p < ,01$) montrent que les pratiques durables sont positivement et significativement associées à l'âge des PME. Cela suggère que le niveau d'adoption des pratiques durables au sein des PME a tendance à augmenter à mesure qu'elles prennent de l'âge. Toutefois, la relation observée est de faible intensité.

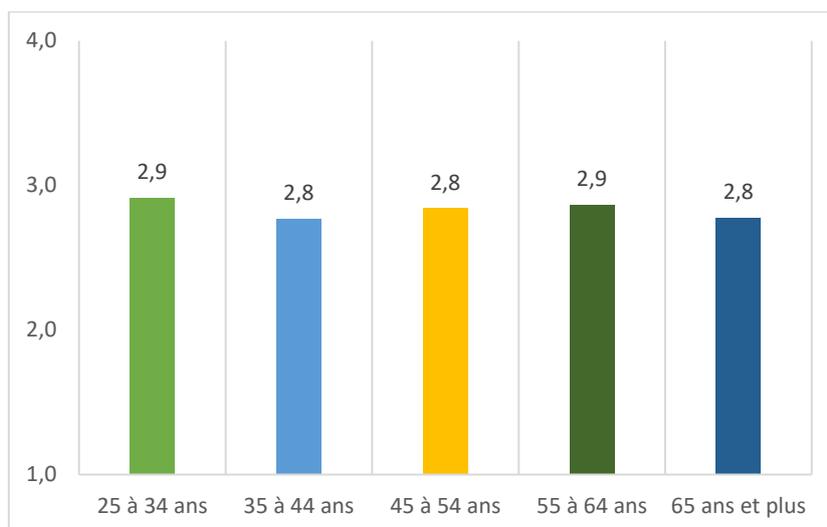
3.2.3. Facteurs individuels

Deux caractéristiques propres aux dirigeants, son âge et son niveau d'étude, ne prédisent pas la mise en place des pratiques durables au sein des PME de ce sondage. Toutefois, la troisième caractéristique, soit les valeurs du dirigeant, est liée à l'engagement des PME sur la voie de la durabilité.

3.2.3.1. Âge du dirigeant

En ce qui concerne l'âge, le score de l'engagement durable des PME dirigées par de plus jeunes gestionnaires (25 à 34 ans) ainsi par que ceux qui sont plus âgés (55 à 64 ans) est légèrement plus élevé que ceux des autres tranches d'âge. Toutefois, les différences observées ne sont pas statistiquement significatives ($F = ,579$; $p < ,678$).

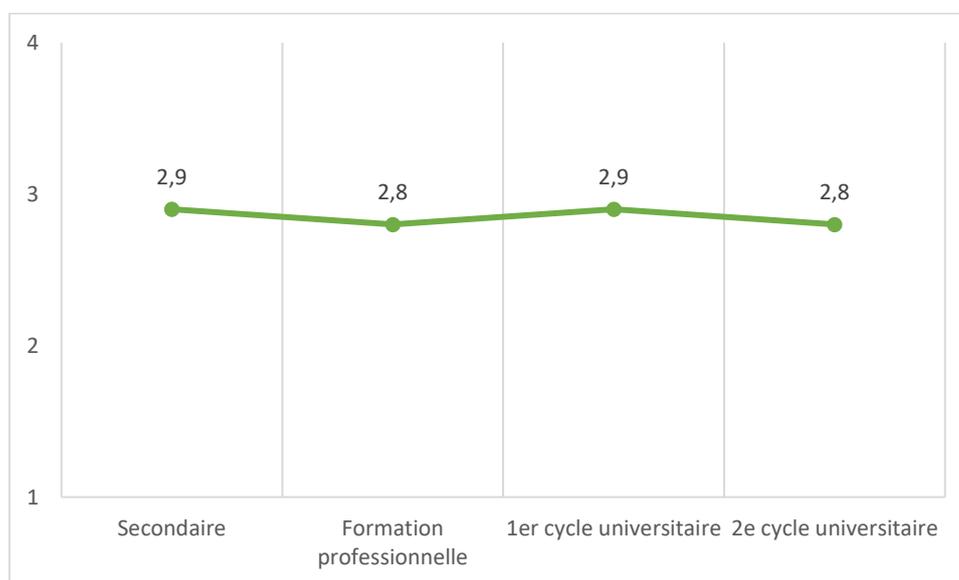
Figure 14 : Engagement durable des PME selon le l'âge du dirigeant



3.2.3.2. Niveau d'étude du dirigeant

En ce qui concerne le niveau d'étude, les données semblent indiquer que les PME dirigées par des gestionnaires ayant un niveau d'étude équivalent au secondaire et au premier cycle universitaire (2,9) ont un score d'engagement durable supérieur aux autres. Toutefois, l'écart reste faible. De même, la différence observée n'est pas statistiquement significative.

Figure 15 : Engagement durable des PME selon le niveau d'étude du dirigeant



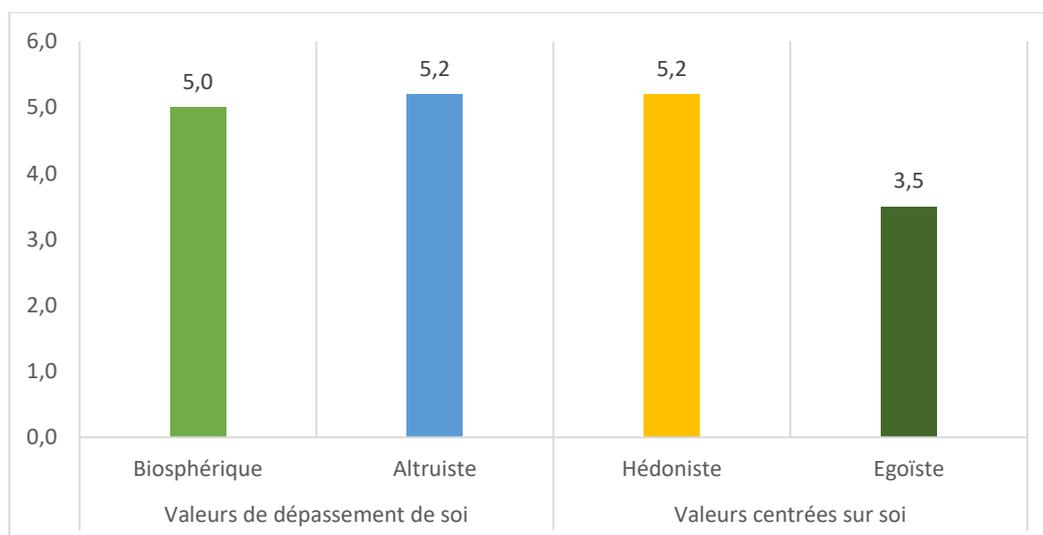
3.2.3.3. Valeurs du dirigeant

Les valeurs du dirigeant correspondent aux idéaux qu'il défend. Il est guidé et transcendé par elles (Schwartz, 1992). Pour ce sondage, ces valeurs ont été regroupées en deux catégories. Il

s'agit d'une part des valeurs de dépassement de soi et d'autre part des valeurs centrées sur soi. Chacune de ces catégories de valeur est constituée de deux composantes. Ainsi, les valeurs de dépassement de soi comprennent les valeurs biosphériques et les valeurs altruistes. Les valeurs centrées sur soi sont quant à elles constituées de l'égoïsme et de l'hédonisme. Pour mesurer chacune de ces valeurs, les dirigeants étaient invités à se comparer à une série de portraits d'individus. L'objectif était qu'ils indiquent à quel point ils ressemblaient à chaque portrait. Une échelle à six points a été utilisée partant de (1) pas du tout comme moi à (6) tout fait comme moi a été utilisée pour faciliter le choix.

Il ressort des données que les valeurs altruistes et hédonistes obtiennent les meilleurs scores. Chacune d'elles obtient un score moyen de 5,2 points. Elles sont suivies par les valeurs biosphériques (5,0). Les valeurs égoïstes sont celles qui sont moins présentes chez les dirigeants des PME au Québec. Sur une échelle à six points, elles obtiennent un score de 3,5 points.

Figure 16 : Score moyen des valeurs des dirigeants



Les relations entre ces deux catégories de valeurs et l'engagement durable sont positivement significatifs. La relation entre les valeurs de dépassement de soi et l'engagement durable ($,236 ; p < ,01$) est légèrement plus forte que celle entre les valeurs centrées sur soi et l'engagement durable ($,141 ; p < ,01$). Ici, la relation avec les valeurs de dépassement sur soi tend vers une liaison de taille moyenne. En revanche avec les valeurs centrées sur soi, la liaison est faible. Des deux sous composantes des valeurs de dépassement de soi, les valeurs

altruistes ont une liaison relativement plus forte ($,212 ; p < ,01$) avec l'engagement durable que les valeurs biosphériques ($,198 ; p < ,01$). Avec les valeurs centrées sur soi, l'égoïsme est très faiblement associé à l'engagement durable ($,098 ; p < ,05$). La liaison avec l'hédonisme est relativement plus élevée ($,142 ; p < ,01$) si elle est comparée à celle avec l'égoïsme. Ainsi, la contribution des deux sous composantes des valeurs de dépassement de soi à la variation du niveau d'engagement durable des PME est relativement plus forte que celle des deux valeurs centrées sur soi. Toutefois, les différentes liaisons observées avec toutes les valeurs sont significatives.

IV. La Boussole TD de la durabilité pour les PME

4.1. Présentation de la boussole

La Boussole TD de la durabilité pour les PME est un outil d'analyse et de sensibilisation pour les PME et les acteurs de leur écosystèmes (par exemple : les organismes de support, les partenaires, les clients).

La Boussole TD de durabilité pour les PME est un outil qui possède trois utilités principales :

- Obtenir un portrait du profil des PME québécoises en termes de pratiques de développement durable;
- Fournir un outil de diagnostic pour accompagner des PME ou pour évaluer celles-ci;
- Permettre aux PME individuelles de se comparer à la moyenne des PME québécoises et d'identifier des pistes d'amélioration.

D'abord conçu comme outil d'analyse, elle présente un ensemble de pratiques environnementales et sociales (gestion des ressources humaines et implication dans la communauté) qui sont réalisables en contexte de PME et qui peuvent être évaluées en fonction du niveau de leur adoption dans l'organisation. Ces pratiques ont été identifiées au moyen d'une recension importante des écrits sur le sujet. Cet outil d'analyse permet de recueillir des données auprès d'un grand nombre de PME lors d'une enquête nationale et d'ainsi établir des scores moyens sur chacune des pratiques environnementales et sociales identifiées. Cela permet d'établir un portrait national des PME et fournit une base

d'étalonnage pour les PME, mais également une source de comparaison pour comparer les évolutions à travers le temps.

La Boussole TD de la durabilité pour les PME est également un outil de sensibilisation développé sous la forme d'un jeu-questionnaire qui s'adresse aux dirigeants de PME et qui est diffusé sur le site www.vigiepme.ca. Elle évalue leur orientation entrepreneuriale et leurs orientation durable, tant environnementales que sociales, et leur permet de se situer par rapport à la moyenne nationale. Elle leur indique également leur profil en la matière.

Toutes les questions sont tirées du questionnaire « *Enquête sur l'intégration du développement durable en contexte PME : une comparaison internationale* » (2014) qui a été retravaillé et remis à jour en 2019 par le professeur Labelle, auteur du présent rapport. Ledit questionnaire a été créé par (ordre alphabétique) Jean-Marie Courrent, de l'Université de Montpellier 1 (France), François Labelle de l'Université du Québec à Trois-Rivières et de Martine Spence de l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa.

Dans un contexte de PME, la durabilité peut s'évaluer selon deux axes : l'axe de l'orientation durable, révélée par les pratiques environnementales, de gestion de ressources humaines et d'implication communautaires présentées dans la section I de ce rapport, et l'axe de l'orientation entrepreneuriale, étroitement associée à la performance des PME. Ce sont ces dimensions qu'évalue *La Boussole TD de la durabilité pour les PME*.

4.1.1. Axe 1 – Orientation durable

L'orientation durable est définie par les pratiques environnementales, de gestion de ressources humaines et d'implication communautaires. Les degrés d'engagement envers ces pratiques permettent de distinguer des profils de comportement typés. Les items présentés pour les trois dimensions de l'engagement durable à la section 2.1 ont été utilisés

Les pratiques environnementales observées en contexte de PME indiquent qu'il existe deux pôles de comportement organisationnel en cette matière. D'un côté, il y a des entreprises qui respectent la législation environnementale et sociétale sans aller au-delà des exigences réglementaires. À l'autre extrême, les entreprises mettent de l'avant des pratiques de DD surpassant largement les pratiques rendues obligatoires par la réglementation.

En contexte de PME, les pratiques sociales relèvent d'abord des relations avec les employés. Concrètement, il s'agit de la gestion des ressources humaines dont plusieurs aspects demeurent fortement codifiés par la loi. Cependant, chaque PME possède une latitude certaine en cette matière et peut adopter des comportements qui vont ou non dans le sens du développement durable.

La troisième dimension de l'orientation durable se rapporte à l'implication de la PME et sa communauté d'appartenance. Les pratiques d'investissement dans le milieu et d'engagement local touchent à la fois des aspects sociaux et économiques.

Identifiées dans la littérature scientifique mondiale, plusieurs pratiques observées en contexte de PME contribuent au développement durable et les questions de *La Boussole TD de la durabilité pour les PME* permettent de vérifier le niveau d'implantation de celles-ci dans les PME.

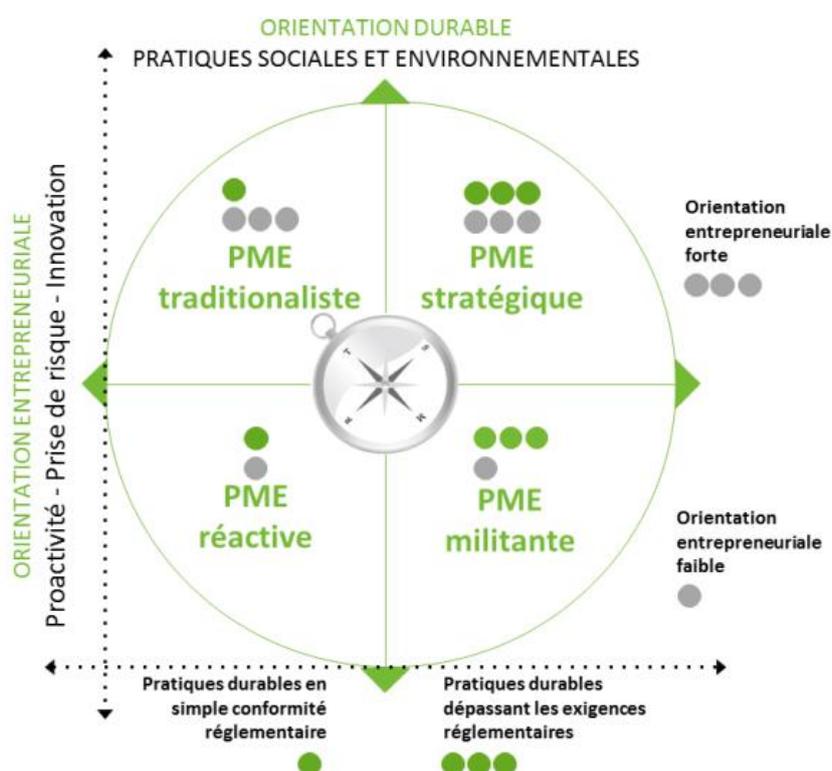
4.1.2. Axe 2 – Orientation entrepreneuriale

L'orientation entrepreneuriale est un concept parfaitement adapté à la situation des PME. L'acte entrepreneurial est intimement lié à l'idée de PME puisqu'il en est l'élan fondateur. Elle renvoie à un répertoire de comportements organisationnels en matière de stratégie et de prise de décision. Ces comportements organisationnels s'articulent selon trois dimensions : la proactivité, la prise de risque, et l'innovation de produit. Ces comportements peuvent être liés à l'idée de performance économique, un des aspects de la durabilité.

Les dimensions entrepreneuriales sont mesurées depuis plusieurs années à l'aide de questions élaborées par les chercheurs Covin et Slevin (1989). *La Boussole TD de la Durabilité pour les PME* utilise cette série de question pour situer les PME sur cet axe. Une évaluation de ces aspects permet de distinguer sur un continuum les profils les plus entrepreneuriaux des plus conservateurs. Les stratégies d'innovation des entreprises sont alors vues comme des réponses dictées par l'environnement (conservatrices), ou comme émanant des convictions et des initiatives volontaires des dirigeants (entrepreneuriales). La proactivité (entrepreneuriale) est vue comme l'envers de la réactivité (conservatrice). La prise de risque est considérée comme le reflet concret d'une volonté avérée de maximiser les opportunités de développement.

La Boussole TD de la Durabilité pour les PME génère quatre profils d'entreprise, chacun révélant une attitude particulière envers le développement durable et la responsabilité sociale. Ces profils sont établis en fonction des scores obtenus par les 409 PME sondées dans l'enquête sur l'intégration du développement durable en contexte québécois.

Figure 17 : Boussole TD de la durabilité pour PME



4.2. Profils de durabilité

Les deux axes de la boussole de durabilité permettent d'identifier quatre profils pour les PME. Soit, les traditionnalistes, les stratégiques, les réactives et les militantes. Dans les lignes ci-dessous, plus de détails sont fournis pour chacun de ces quatre profils.

4.2.1. PME traditionnalistes

Les PME traditionnalistes mettent en place des pratiques durables seulement si celles-ci leur assurent une rentabilité accrue. Leur objectif est résumé par la célèbre déclaration de l'économiste Milton Friedman en 1970 qui disait : « *L'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits* ». Leurs pratiques de développement durable sont loin

d'être au centre de leur stratégie. Elles considèrent les coûts sociaux et environnementaux comme des externalités.

Ainsi, le principal objectif demeure l'amélioration du profit et la croissance de l'entreprise. Pour accroître ce profit, elles n'hésitent pas à prendre des risques. Elles sont certes proactives, mais les aspects du développement durable ne font pas partie de leurs références.

4.2.2. PME stratégiques

Les PME stratégiques vivent et croissent par l'innovation et par la saisie des opportunités. Elles sont toujours un pas en avant, jamais à la remorque. De ce fait, elles s'intéressent au développement durable, flairant là la possibilité d'un avantage concurrentiel et d'un positionnement qui les démarque. Leur stratégie passe par le développement et la commercialisation de produits et de services innovants contribuant directement aux cibles du développement durable et c'est cela qui les différencie des autres.

Les PME stratégiques sont prêtes à assumer des risques importants pour identifier les nouvelles opportunités qu'offre le développement durable. Généralement proactive sur les nouveaux marchés, elles sont capables de saisir les occasions d'affaires associées aux enjeux environnementaux et sociétaux. Le plus souvent, elles possèdent une politique environnementale, peut-être même une certification qui atteste de leur engagement envers les pratiques environnementales. Par ailleurs, il est aussi possible qu'elles soient membres d'une association environnementale ou d'un réseau intéressé par les questions de développement durable. Bref, les PME stratégiques maintiennent un haut degré d'engagement envers l'amélioration des pratiques environnementales et sociales. Leur participation au développement durable est bien réelle.

4.2.3. PME réactives

Les pratiques de développement durable des entreprises réactives se limitent au strict minimum, encadrées par la réglementation. C'est surtout le souci de respecter les lois qui les poussent à s'engager sur la voie de la durabilité. Sinon, le développement durable ne les intéresse pas vraiment.

Ces types de PME sont principalement préoccupées par la survie, plutôt que la croissance ou le développement. Elles veulent réussir, mais la performance commerciale n'est pas non plus un objectif. Avant tout à la recherche de stabilité, d'autonomie financière et d'indépendance décisionnelle, elles ne se trouvent sans doute pas en position de prendre des risques. Dans une telle situation, elles croient ne pas pouvoir se permettre les innovations du développement durable. Elles adoptent une attitude plutôt conservatrice en toute chose.

4.2.4. PME militantes

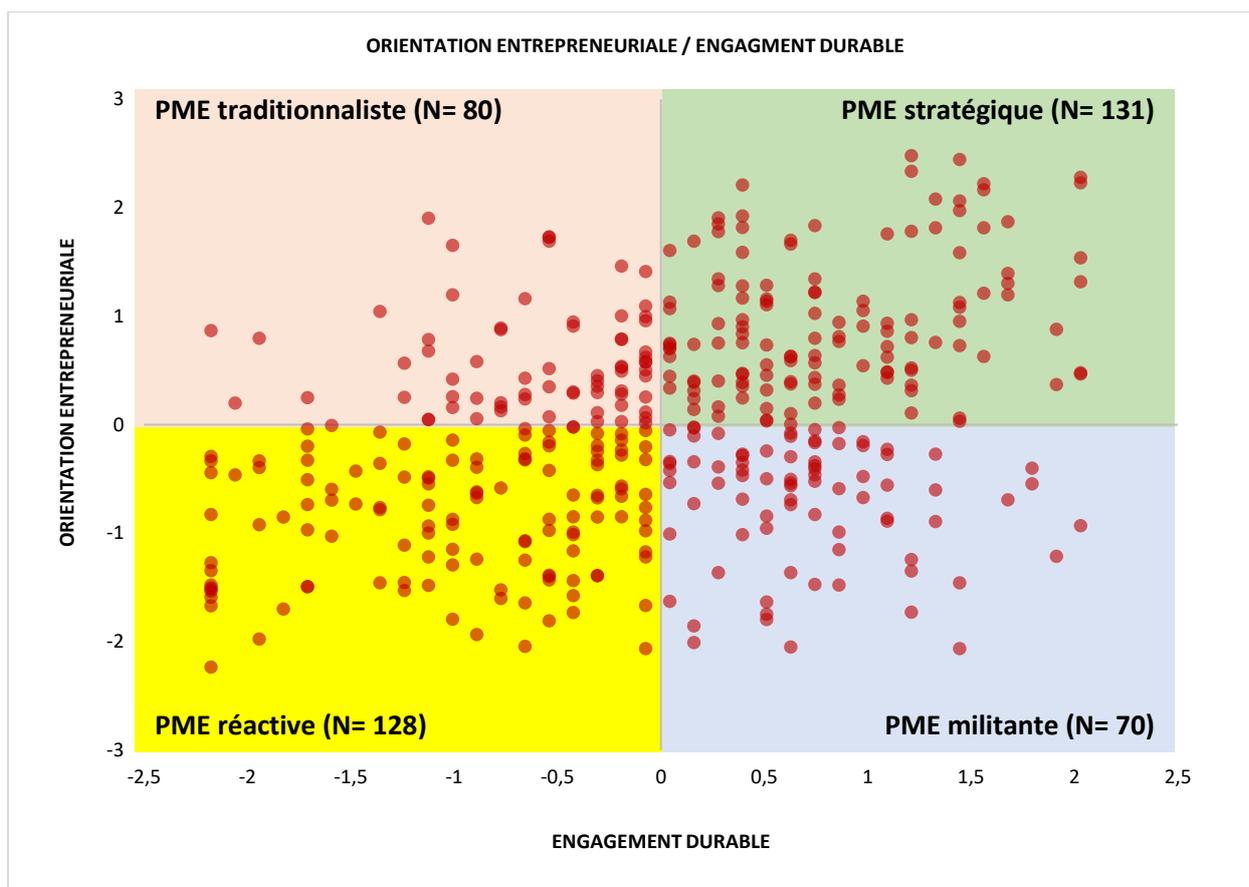
Le développement durable est un volet majeur des entreprises militantes. Contribuer à la protection de l'environnement naturel et au développement social de la communauté se trouvent au cœur de leur plan d'affaires. Établir et entretenir des relations de confiance avec les parties prenantes constituent une priorité. Le sens du devoir et une certaine idée du rôle des entreprises dans la société constituent les principales motivations qui les poussent à implémenter les pratiques durables.

Les entreprises militantes visent la pérennité de leur organisation plutôt que sa croissance à tout prix. Mue par des objectifs sociaux et environnementaux, elles sont guidées par la philosophie du développement durable. Avec une telle approche, entreprendre des actions sociales et environnementales ne représente pas des coûts. Et si respecter leurs valeurs ralentit le développement de l'entreprise ou entraîne une performance économique moindre, elles l'acceptent.

V. CARACTÉRISTIQUES DES PME SELON LES PROFILS DE DURABILITÉ

La figure suivante présente la distribution des profils des PME qui ont participé à *l'Enquête sur l'intégration du développement durable en contexte PME réalisée à la fin 2019 et début 2020*. On y distingue 131 PME stratégique, 70 militantes, 128 réactives et 80 traditionalistes en matière de durabilité. Les caractéristiques de chacun de ces profils sont discutées dans les sections suivantes.

Figure 18 : Répartition des PME selon le profil de durabilité sur la boussole TD



5.1. PME de profil "réactif"

Les PME de profil « réactif » ont un niveau d'orientation entrepreneuriale faible. Cela se traduit par leur nature conservatrice, leur aversion pour le risque et leur fermeture à l'innovation (Labelle et al., 2016).

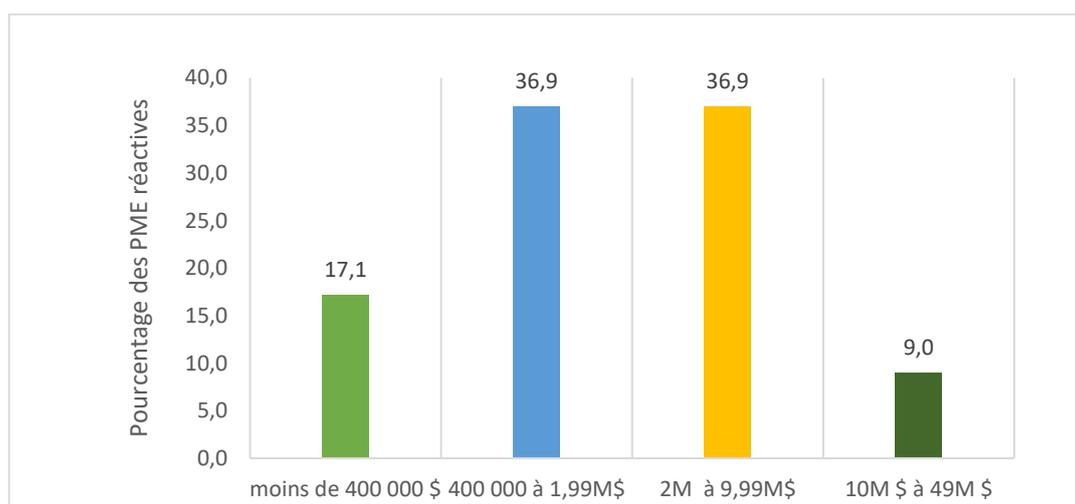
Elles se distinguent dès lors des PME entrepreneuriales qui innovent, prennent des risques et sont proactives. Les données du sondage montrent que sur une échelle à cinq points, les PME québécoises de profil « réactif » ont un score moyen d'orientation entrepreneuriale égale à 2,2. Or, sur l'ensemble des PME de l'étude, il est de 3,1 soit un écart de 0,95 points.

Comme ce fut le cas pour l'orientation entrepreneuriale, le niveau d'engagement durable des PME réactives est faible. C'est essentiellement le souci de se conformer à la législation qui motive leur engagement durable (Battisti et Perry, 2011; Bos-Brouwers, 2010). Aussi, elles se limitent au strict nécessaire en termes de mise en place de pratiques durables (Labelle et al., 2016).

Dans le cadre de cette étude, le score moyen de leur engagement en termes de durabilité est de 2,3 soit un écart de 0,5 par rapport à celui de l'ensemble des PME de l'étude (2,8). Aussi, elles représentent près d'un tiers des PME québécoises. Elles sont quasiment toutes de petite taille. Presque toutes (94,4%) n'emploient pas plus de 49 personnes. Les autres se répartissent entre celles qui emploient entre 50 et 100 personnes (3,2%) et celles qui emploient entre 100 et 249 personnes (2,4%).

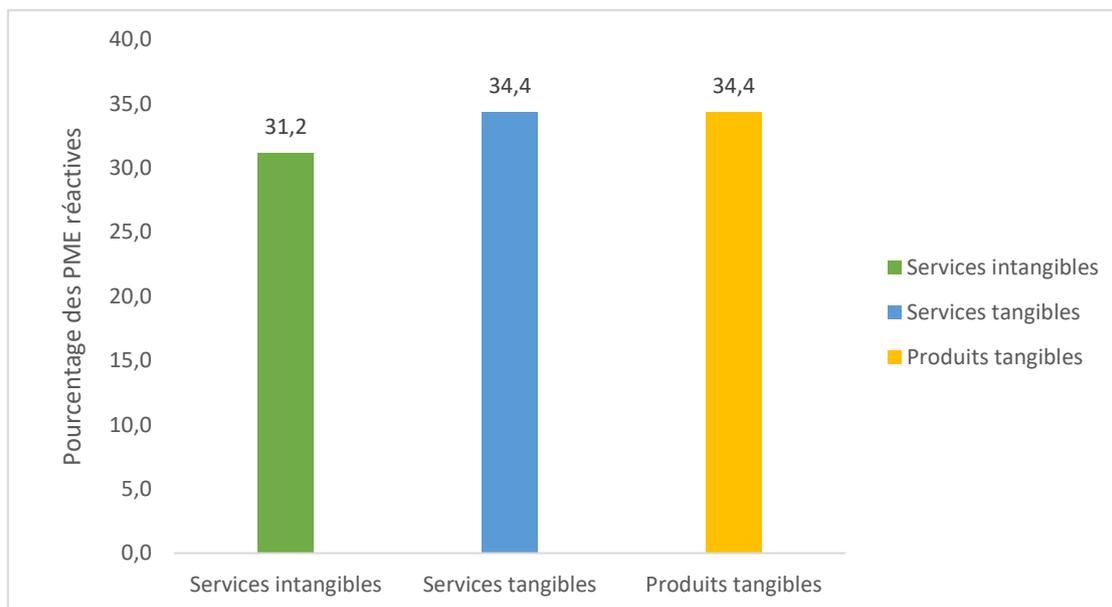
Une importante majorité (91%) d'entre elles réalisent un chiffre d'affaires de moins de 10 000 000\$. De ce fait, 36,9% font un chiffre d'affaires allant de 400 000\$ à moins de 2 000 000\$. Celles qui font au moins 2 000 000\$, mais moins que 10 000 000\$, se comptent dans la même proportion (36,9%). Il n'y a seulement que 9% de ces PME qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 10 000 000\$ sans toutefois atteindre 50 000 000\$.

Figure 19 : Répartition des PME réactives en fonction du chiffre d'affaires



Les PME réactives se trouvent quasiment équitablement réparties au sein des différents secteurs d'activités. Les produits ainsi que les services tangibles constituent chacun le secteur d'activité d'un peu plus d'un tiers (34,4% chacun) d'entre elles. Celles qui évoluent dans les services intangibles sont relativement moins nombreuses. Elles représentent 31,2%. De même, plus de deux tiers (68,8%) de ces PME opèrent en zone urbaine. Quelques 17,6% parmi elles sont ouvertes à l'international du fait qu'elles obtiennent une partie de leur chiffre d'affaires à l'international (en dehors du Canada).

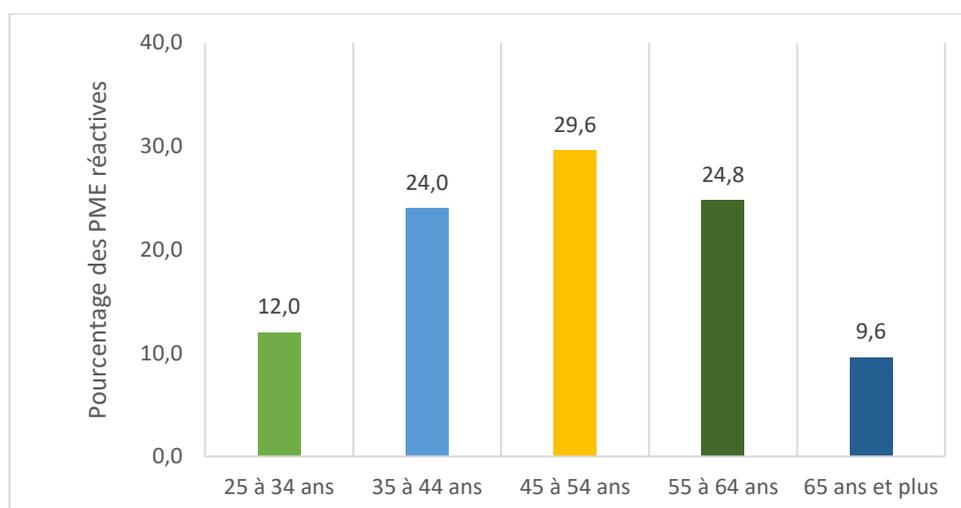
Figure 20 : Répartition des PME réactives par secteurs d'activités



Comme évoqué plus haut, les PME réactives sont moins engagées du point de vue des pratiques durables. Leur engagement est souvent contraint. Aussi, comme le suggère Battisti et Perry (2011), elles ne sont souvent pas membres d'un réseau qui promeut cet engagement. Les données de ce sondage illustrent cet état de fait. En effet, très peu de PME réactives sont membres d'un réseau qui promeut la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Seules 13,8% parmi elles affirment appartenir à un « réseau RSE ».

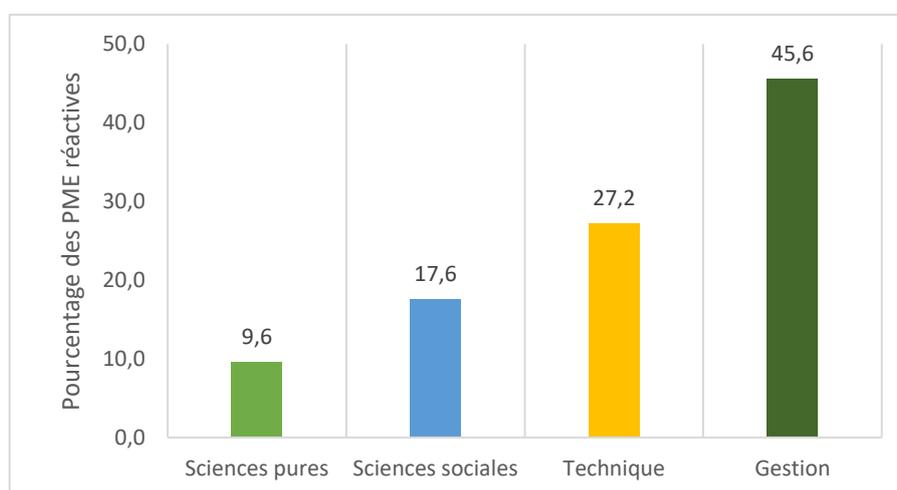
Les dirigeants des PME réactives au Québec sont majoritairement âgés de moins de 55 ans. Cela est vrai pour près de deux tiers d'entre eux (65,6%). Les plus âgés (65 ans et plus) ne représentent que 9,6%. En ce concerne le niveau d'étude, 63,2% des dirigeants de PME réactives ont fait des études universitaires, soit au premier cycle (36,8%) et au deuxième cycle (26,4%). Les autres se répartissent entre ceux qui ont passé une formation professionnelle (27,2%) et ceux qui se sont limités au niveau secondaire (9,6%).

Figure 21 : Répartition des dirigeants des PME réactives selon la tranche d'âge



C'est essentiellement dans le domaine des sciences de gestion que les dirigeants des PME réactives ont été formés. C'est le cas pour 45,6% d'entre eux. Ils sont suivis par ceux qui sont passés par une formation métier (27,2%). Les diplômés des sciences sociales ainsi que ceux des sciences dures/pures sont moins nombreux que ceux des autres domaines de formation parmi les gestionnaires des PME réactives. Ils représentent respectivement 17,6% et 9,6% des PME de ce profil.

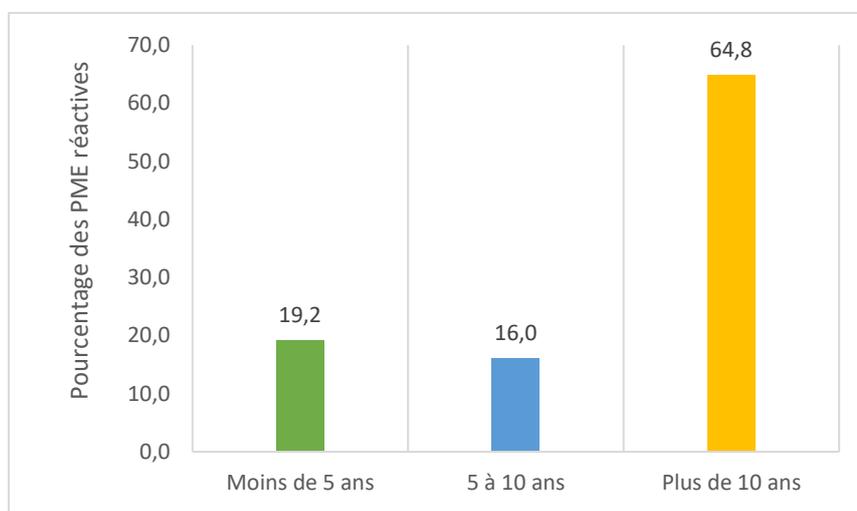
Figure 22 : Répartition des dirigeants des PME réactives selon le domaine de formation



En général, ces dirigeants des PME réactives sont des gestionnaires expérimentés. Près de deux tiers (64,8%) d'entre eux ont une expérience de gestion de plus de 10 ans. Les novices (moins de 5 ans) représentent 19,2%. Les moins nombreux sont ceux qui ont une expérience

de gestion allant de cinq à 10 ans. Cette catégorie correspond à 16% des dirigeants des PME de ce profil.

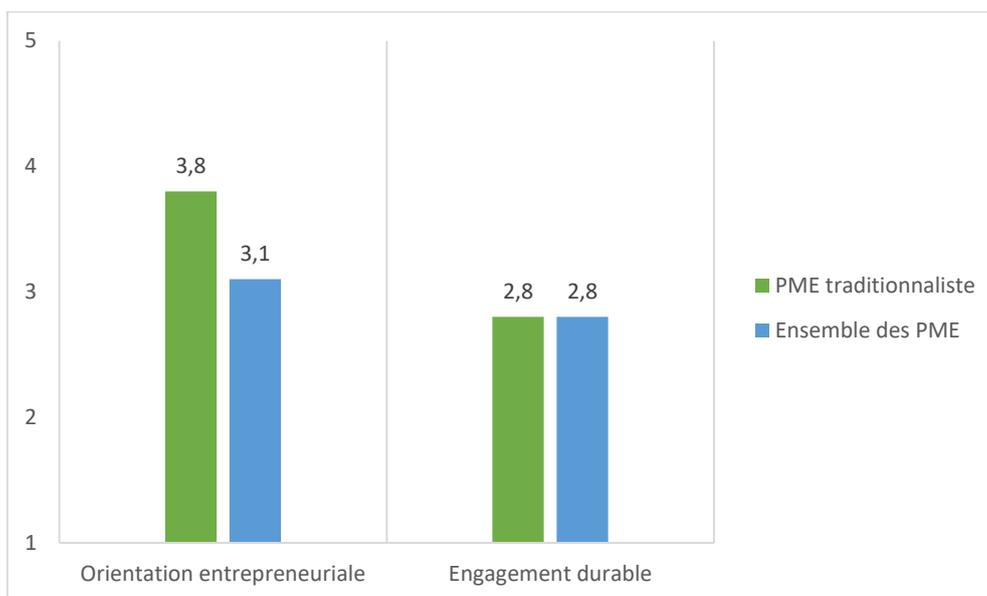
Figure 23 : Répartition des dirigeants des PME réactives selon l'expérience en gestion



5.2. PME de profil "traditionnaliste"

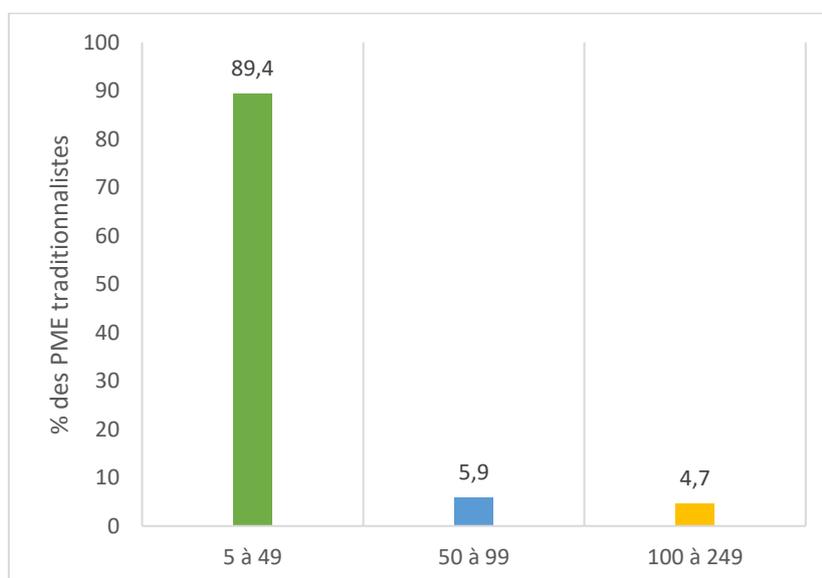
Les PME traditionnalistes de cette étude ont un score d'orientation entrepreneuriale supérieur à la moyenne des PME sondées (3,8 contre 3,1). En revanche, elles ont un score d'engagement durable similaire à la moyenne d'ensemble de l'échantillon d'étude, soit 2,8. Ces valeurs suggèrent que les PME traditionnaliste ont en général un niveau d'orientation entrepreneuriale élevé. Cependant, la mise en place des pratiques durables ne constitue pas une préoccupation. Elles s'engagent sur cette voie uniquement lorsqu'elles perçoivent des avantages qui peuvent en découler.

Figure 24 : Orientation entrepreneuriale et engagement durable des PME traditionalistes



À l’instar de celles de profil réactif, les PME traditionalistes sont de petite taille. La quasi-totalité d’entre elles (89,4%) emploient moins de 50 personnes. Celles qui emploient plus de personnes sont minoritaires. Ainsi, 5,9% d’entre elles ont un équivalent d’emploi temps plein compris entre 50 et 99 personnes. Les plus grandes (100 à 249 employés) sont les moins nombreuses (4,7%).

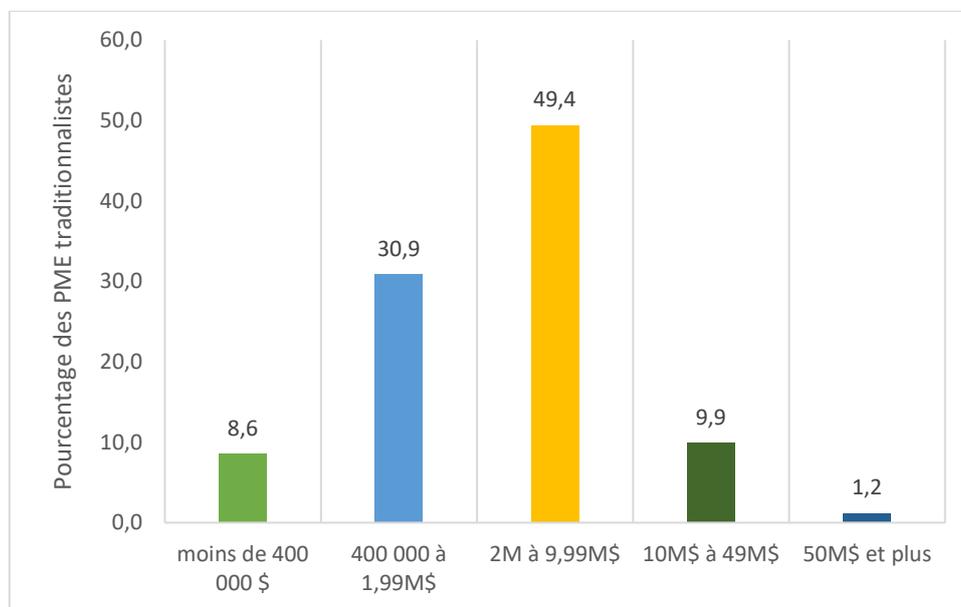
Figure 25 : Répartition des PME traditionalistes selon la taille



Les PME de ce profil réalisent un chiffre d’affaires relativement supérieur à celui du profil réactif. Les données de l’étude indiquent que près de la moitié d’entre elles ont un chiffre

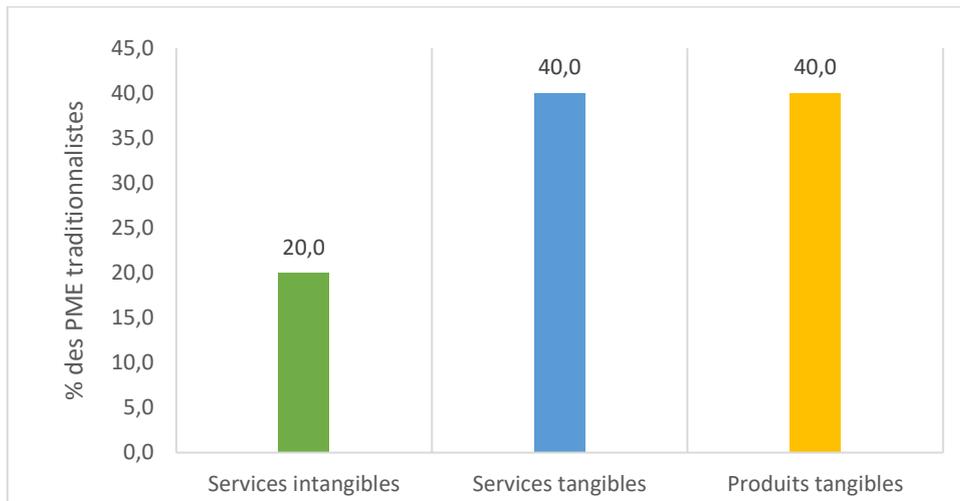
d'affaires qui se situe entre 2 000 000 \$ et 9 999 999\$. De même, quelques 11,1% d'entre elles ont un chiffre d'affaires de plus de 10 000 000 \$. Celles qui ont un chiffre d'affaires plus faibles (moins de 400 000 \$) sont moins nombreuses (8,6%) que leurs homologues du groupe réactif (17,1%).

Figure 26 : Répartition des PME traditionnalistes selon le chiffre d'affaires



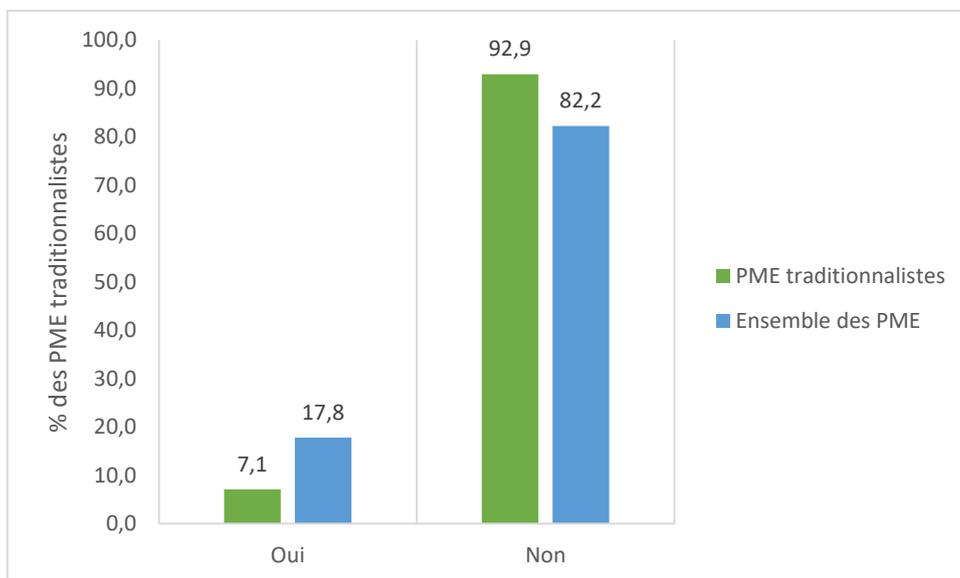
En ce qui concerne le secteur d'activités, les PME traditionnalistes sont équitablement réparties entre les produits et services tangibles (40% pour chaque secteur). Celles actives dans les services intangibles sont moins nombreuses (20%). Elles sont plus nombreuses à opérer en milieu urbain (77,6%) que celles du profil réactif (68,8%). En outre, plus d'un tiers (38,8%) exportent une partie de leurs produits ou services.

Figure 27 : Répartition des PME traditionnalistes selon le secteur d'activités



Les PME de profil traditionnaliste de cette étude sont moins nombreuses à être actives au sein d'un réseau qui promeut les pratiques durables. Ainsi, seulement 7,1% parmi elles déclarent appartenir à un tel réseau. De ce fait, elles font moins que les PME réactives (13,8%) ainsi que l'ensemble des PME (17,8%) du sondage. Toutefois, les PME traditionnalistes ont un score d'engagement durable plus élevé que celui des réactives. Soit respectivement 2,8 contre 2,3.

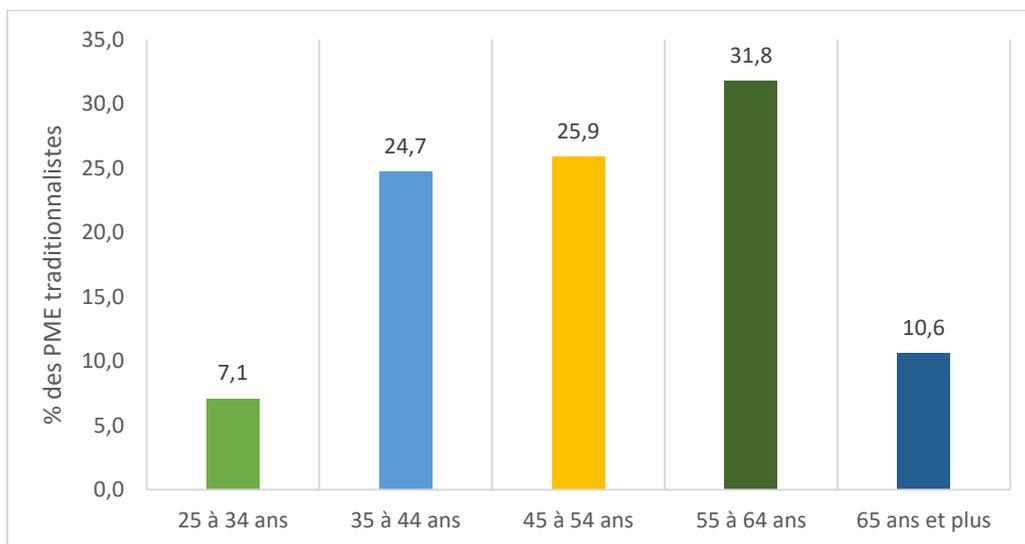
Figure 28 : Appartenance des PME traditionnalistes à un réseau RSE



Plus de la moitié (57,6%) des dirigeants des PME traditionnalistes ont moins de 55 ans. Toutefois, la tranche d'âge la plus représentée est celle qui s'étend de 55 à 64 ans. En effet, près d'un tiers (31,8%) des dirigeants de ces PME se situent dans cette tranche d'âge. Ils sont

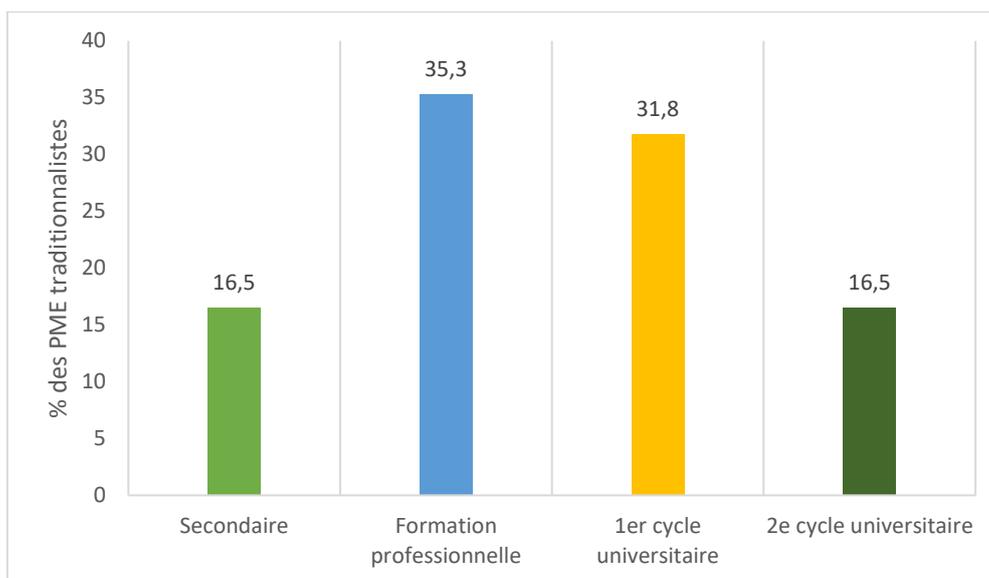
suivis par les 45 à 54 ans (25,9%) et les 35 à 44 ans (24,7%). Les plus vieux (65 ans et plus) et les plus jeunes (moins de 35 ans) sont moins nombreux à diriger ce type de PME. Ils dirigent respectivement 10,6% et 7,1% de ces PME.

Figure 29 : Répartition des PME traditionnalistes selon l'âge du dirigeant



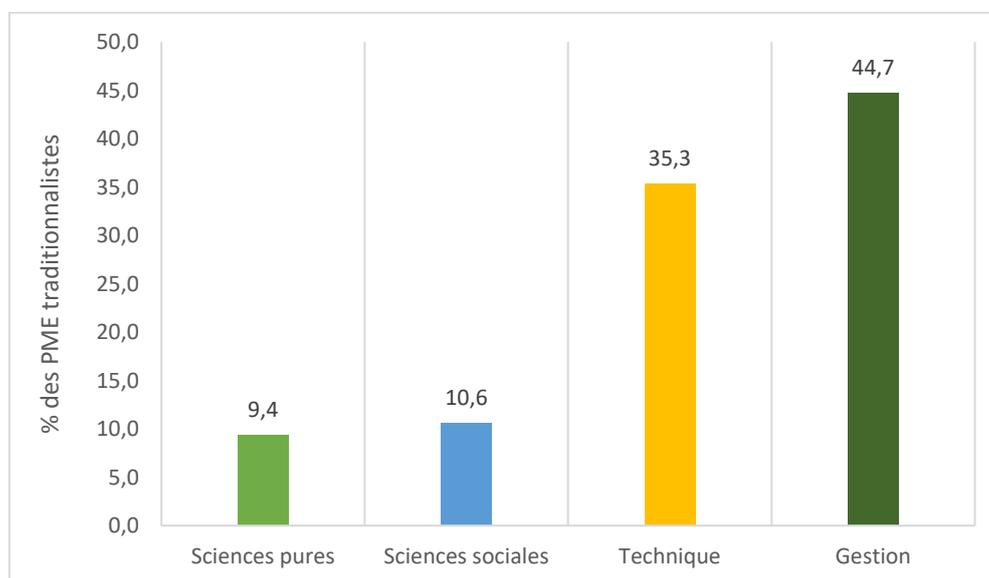
Près de la moitié (48,3%) de ces dirigeants ont obtenu un diplôme d'étude universitaire. Ceux qui ont terminé le premier cycle universitaire dirigent 31,8% des PME traditionnalistes. Ceux qui ont atteint le cycle supérieur sont moins nombreux. De même que ceux qui n'ont terminé que le cycle secondaire, ils ne dirigent que 16,5% des PME de ce profil. En revanche, ceux qui ont terminé une formation professionnelle sont relativement plus nombreux. Ils détiennent les rennes d'un peu plus d'une PME sur trois.

Figure 30 : Répartition des PME traditionnaliste selon le niveau de formation du dirigeant



Ces dirigeants ont pour la plupart complété leur formation dans le domaine des sciences administratives, d'ingénierie (44,7%) ou dans un domaine technique (35,3%). Ceux qui sont passés par les sciences sociales, humaines (10,6%) et les sciences pures (9,4%) sont moins nombreux à diriger des PME traditionnalistes.

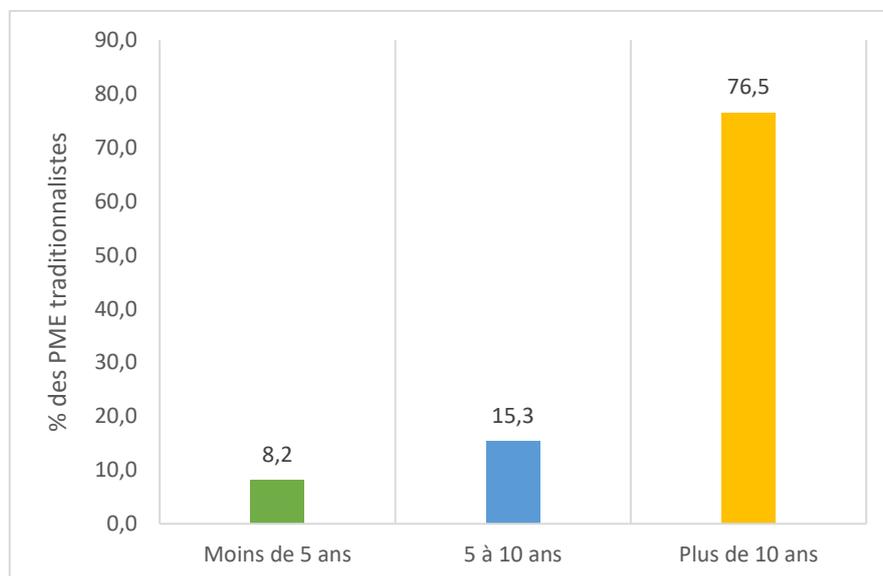
Figure 31 : Répartition des PME traditionnalistes selon la spécialité du dirigeant



Les dirigeants des PME traditionnalistes ont majoritairement une grande expérience de gestion. Un peu plus de trois quart (76,5%) sont gestionnaires depuis plus de 10 ans. Ceux qui ont une expérience de gestion allant de cinq à dix ans dirigent quant à eux 15,3% de ces PME.

Les moins expérimentés (moins de cinq ans) sont très faiblement représentés (8,2%) parmi les gestionnaires de PME traditionalistes.

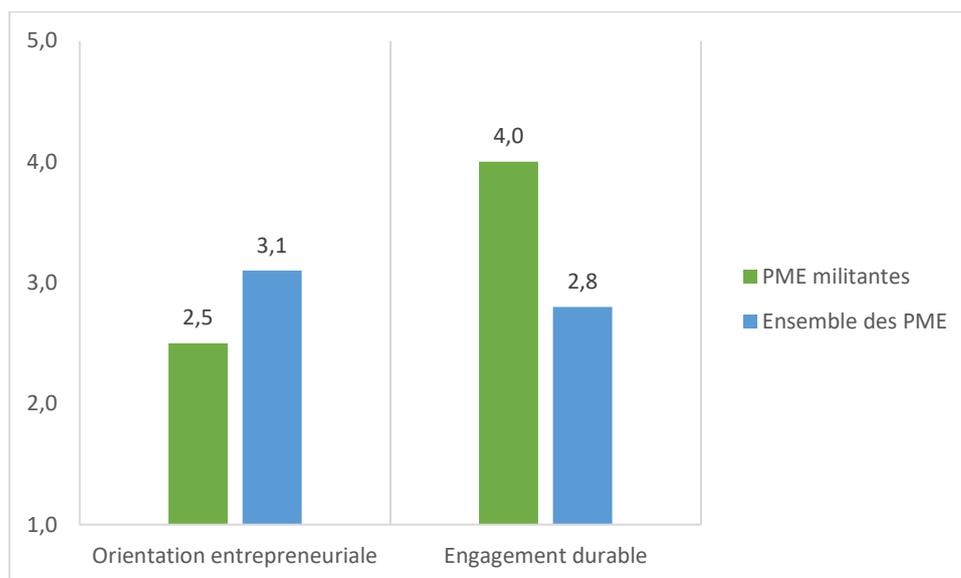
Figure 32 : Répartition des PME selon l'expérience de gestion du dirigeant



5.3. PME de profil "militant"

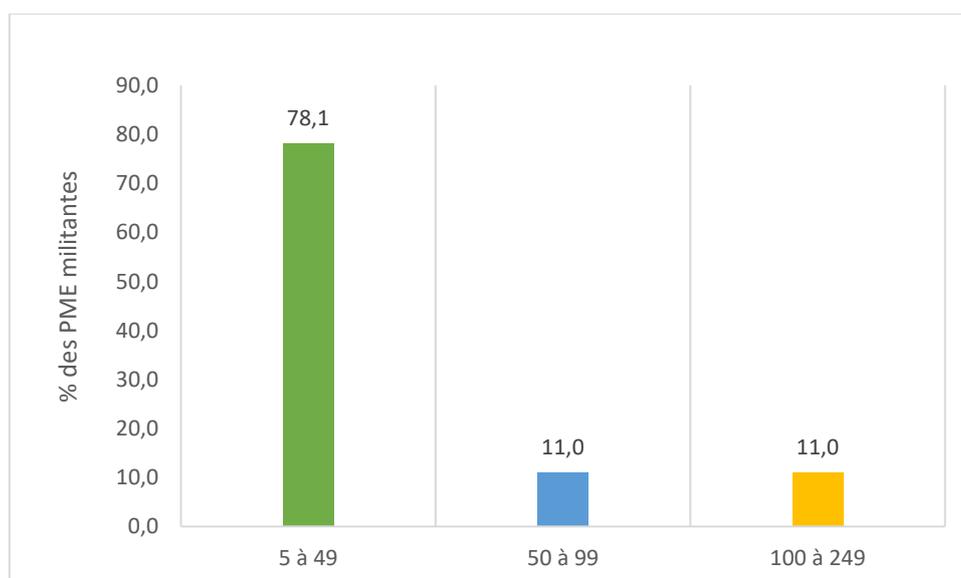
Contrairement à celles du profil traditionaliste, les PME militantes ont un score d'engagement durable (4,0) plus significatif qu'un score d'orientation entrepreneuriale (2,5). Ces données suggèrent que les PME militantes se préoccupent davantage des aspects environnementaux et sociaux du développement que de leur croissance. Elles mettent en avant ces facteurs dans leurs pratiques. Ainsi, pour cette étude, leur score d'engagement durable est largement supérieur à la moyenne de celui de l'ensemble des PME sondées (4,0 contre 2,8). En revanche, elles ont un niveau d'orientation entrepreneuriale plus faible. Sur une échelle à 5 points, ce score d'orientation est de 2,5 points contre 3,1 pour l'ensemble des PME du sondage. Elles sont ainsi moins orientées entrepreneuriat que les traditionalistes (3,8), mais un peu plus que les réactives (2,2).

Figure 33 : Orientation entrepreneuriale et engagement durable des PME militantes



À l’instar de celles des autres profils, les PME militantes sont essentiellement de petites tailles. Plus de trois quarts (78,1%) d’entre elles emploient moins de 50 personnes. Toutefois, à la différence des profils réactives et traditionnalistes, la proportion de PME militantes de taille moyenne (50 à 99 employés) et de grande taille (100 à 249 employés) est relativement plus élevée. Ces catégories représentent chacune 11% des PME militantes. Or, avec les réactives et traditionnalistes, ces proportions n’atteignent guère 6%.

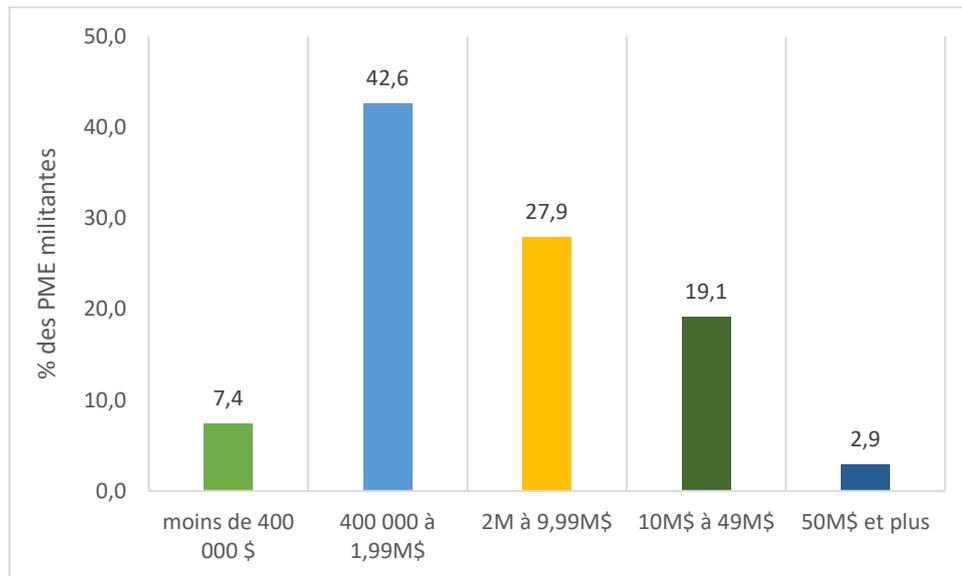
Figure 34 : Répartition des PME militantes selon la taille



Trois PME militantes sur quatre réalisent un chiffre d’affaires inférieur à 10M\$. Ce chiffre d’affaires se situe entre 400 000\$ et 1,99M\$ pour quelques 42,6% d’entre elles. Cette

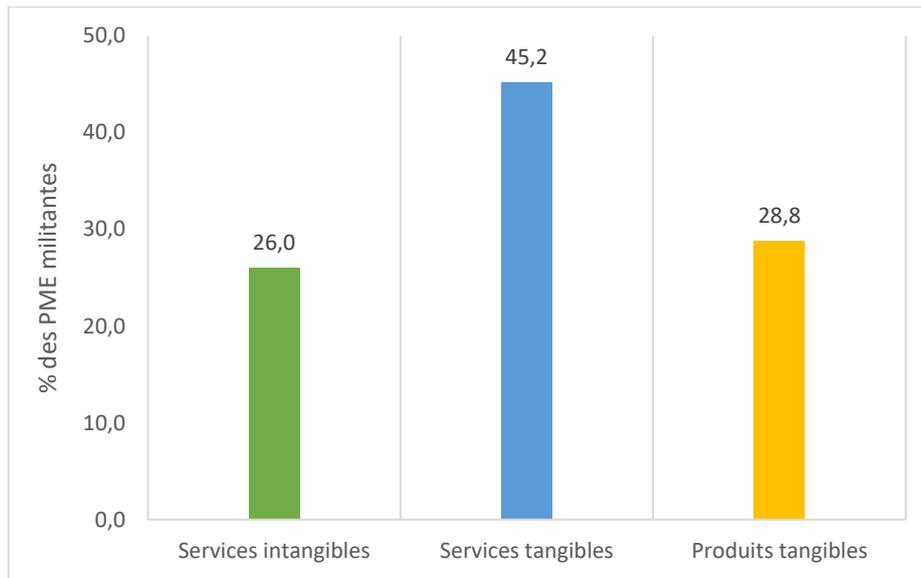
tendance est quasiment identique avec celle des autres profils. Toutefois, les PME militantes réalisent un chiffre d'affaires relativement plus important que les réactives et les traditionnalistes. En effet, la proportion d'entre elles qui réalisent un chiffre d'affaires supérieur ou égale à 10M\$ (20%) est plus importante que celle des profils réactif (9%) et militant (11,1%).

Figure 35 : Répartition des PME militantes selon le chiffre d'affaires



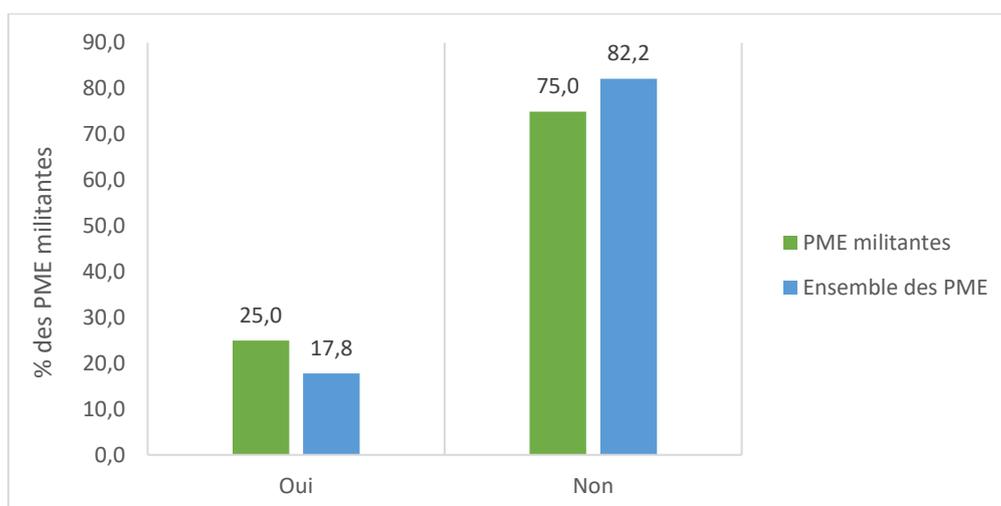
Près d'une PME sur deux (45,2%) opère dans le secteur des services tangibles. Les autres se répartissent entre les produits tangibles (28,8%) et les services intangibles (26%). De plus, à l'image des autres profils, elles opèrent majoritairement en milieu urbain (65,8%). En revanche, elles sont moins nombreuses que les réactives (17,6%) et traditionnalistes (38,8%) en ce qui concerne leur ouverture à l'international (16,4%).

Figure 36 : Répartition des PME militantes selon le secteur d'activité



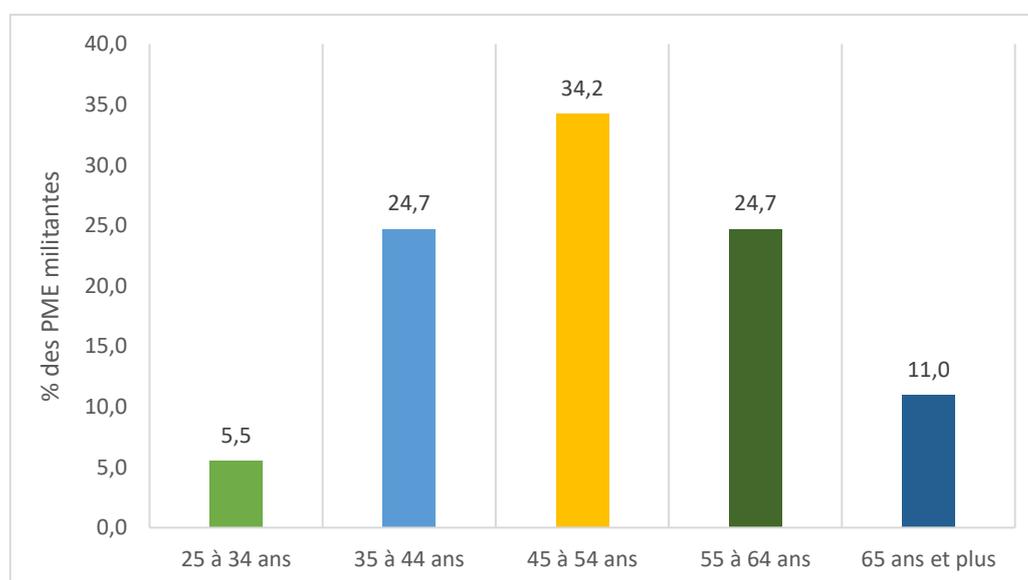
Comme indiqué plus haut, l'engagement durable préoccupent davantage les PME militantes que la croissance. Lorsque les autres PME adoptent des pratiques de durabilité dans le but de se conformer à la législation (profil réactif), ou uniquement lorsqu'elles perçoivent un avantage économique à le faire (profil traditionaliste), les PME militantes sont intrinsèquement motivées à l'implantation de telles pratiques. Aussi, elles sont relativement nombreuses à marquer leur engagement durable par une adhésion à un réseau qui promeut la RSE. Il ressort de ce sondage qu'une PME militante sur quatre est membre d'un tel réseau. Or, cela n'est vrai que pour 13,8% des PME réactives et plus faiblement (7,1%) pour les traditionalistes.

Figure 37 : Appartenance des PME militantes à un réseau RSE



Un peu plus d'une PME militante sur trois est dirigée par des gestionnaires de la tranche d'âge des 45 à 54 ans. Elles sont suivies par celles dirigées par ceux qui sont légèrement plus ou moins âgés qu'eux. Il s'agit des jeunes adultes (35 à 44 ans) ainsi que de ceux qui ont entre 55 et 64 ans. Les gestionnaires de chacune de ces deux catégories d'âge détiennent les rennes de 24,7% des PME militantes. Celles qui sont dirigées par de personnes plus âgées (11,0%) et des jeunes (5,5%) sont moins nombreuses.

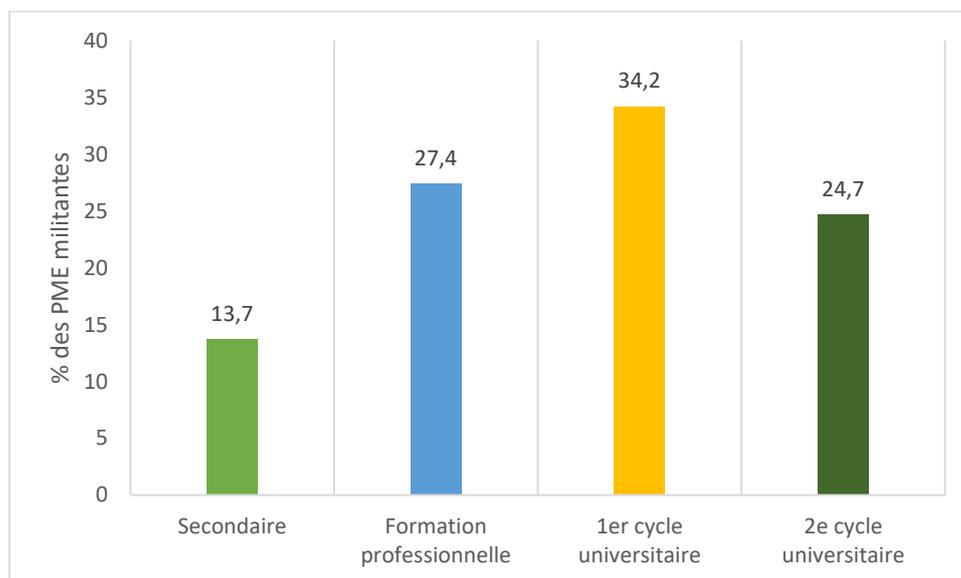
Figure 38 : Répartition des PME militantes selon l'âge du dirigeant



En termes de formation, un peu plus d'un tiers (34,2%) des PME militantes sont dirigées par un gestionnaire ayant complété un diplômé universitaire de premier cycle. Elles sont suivies par celles pour qui le dirigeant est titulaire d'un diplôme de formation professionnelle (27,4%)

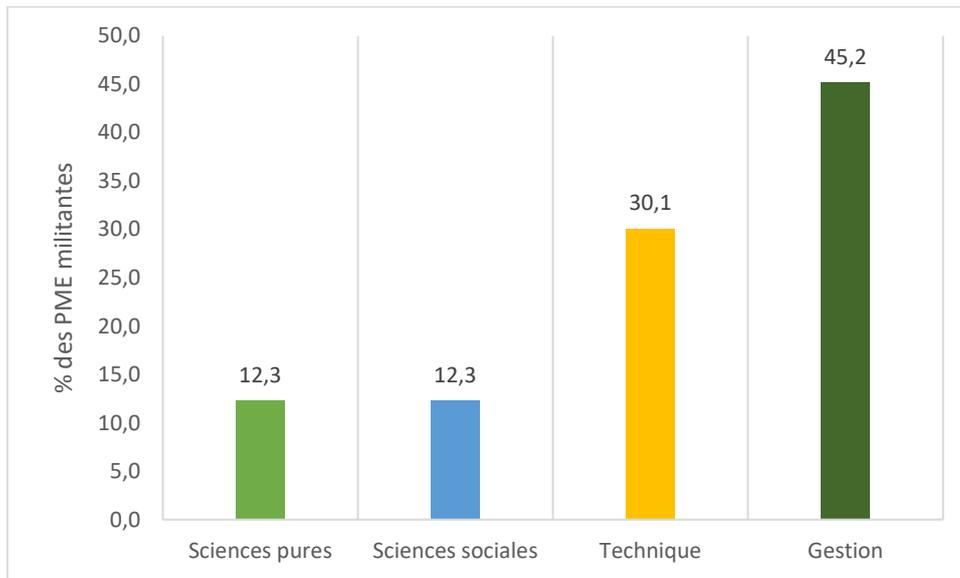
et d'un diplôme universitaire de cycle supérieur (24,7%). Les gestionnaires ayant uniquement atteint un niveau d'étude équivalent au secondaire dirigent peu de PME militantes, soit 13,7%.

Figure 39 : Répartition des PME militantes selon le niveau d'étude du dirigeant



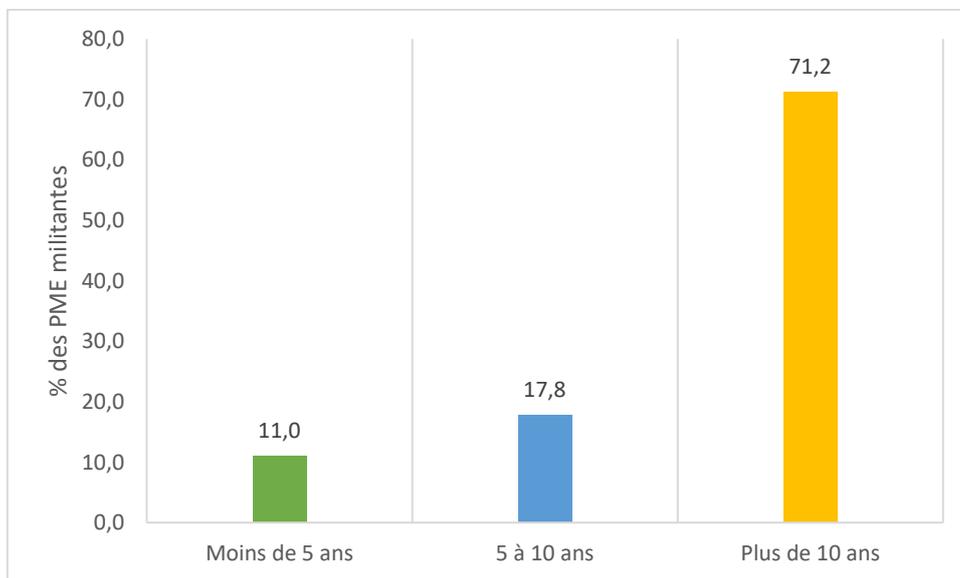
Les dirigeants des PME militantes ont essentiellement complété leur formation dans le domaine des sciences liées à l'administration (45,2%) ainsi que la formation professionnelle (30,1%). Ils sont rarement diplômés en sciences sociales ou en sciences pures. Ces deux domaines de formation constituent chacun la spécialité de 12,3% des dirigeants de ce profil de PME.

Figure 40 : Répartition des PME militantes selon la spécialité du dirigeant



En ce qui concerne l'expérience, près de trois gestionnaires des PME militantes sur quatre ont une expérience de gestion de plus de 10 ans. Ils sont suivis par ceux qui ont une expérience de cinq à dix ans. Les nouveaux gestionnaires (moins de cinq ans) sont moins nombreux à être à la tête de PME militantes.

Figure 41 : Répartition des PME selon l'expérience de gestion du dirigeant



5.4. PME de profil "stratégique"

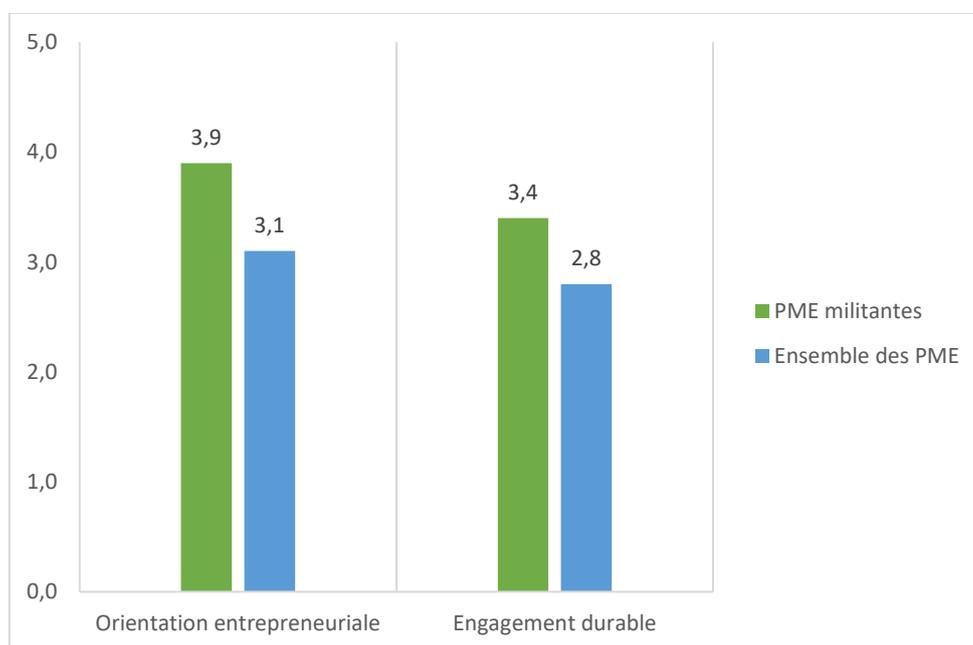
Les PME stratégiques se distinguent des autres profils de PME en ayant à la fois un fort engagement durable et une forte orientation entrepreneuriale. Elles innovent, prennent des

risques et sont proactives. Cette orientation explique qu'elles sont prêtes à saisir les opportunités qui leur permettent de prendre le large sur la concurrence. Étant donné que ces opportunités sont susceptibles de découler de l'implémentation de pratiques durables, elles ne craignent pas de s'engager sur cette voie.

Les données du sondage montrent qu'elles ont un niveau d'orientation entrepreneuriale (3,9) supérieure à la moyenne des PME (2,8). Elles se distinguent ainsi des trois autres profils de durabilité des PME au Québec. Leur niveau d'orientation entrepreneuriale est supérieur à celle de tous les autres profils. Il n'y a que les PME traditionnalistes qui leur font concurrence (3,8). Les réactives (2,2) et les militantes (2,5) ont une orientation entrepreneuriale plus faible.

En outre, leur niveau d'engagement durable (3,4) est supérieur à la moyenne des PME du Québec (2,8). Il n'y a que les PME militantes pour qui l'engagement durable est une valeur intégrée au modèle d'affaires qui font mieux qu'elles sur ce plan. Sinon, les réactives (2,3) et les traditionnalistes (2,8) ont des niveaux d'engagement durable plus faibles qu'elles.

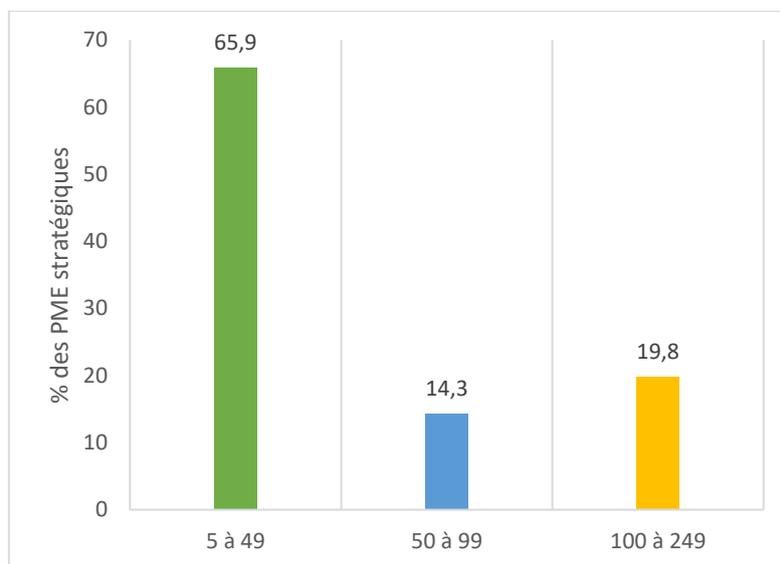
Figure 42 : Orientation entrepreneuriale et engagement durable des PME stratégiques



À l'image des PME des trois autres profils, la plupart d'entre elles sont de petites tailles. Pour ce cas-ci, deux PME stratégiques sur trois ont un équivalent temps d'emplois de moins de cinquante employés. Toutefois, la proportion d'entreprises de taille moyenne et de grande

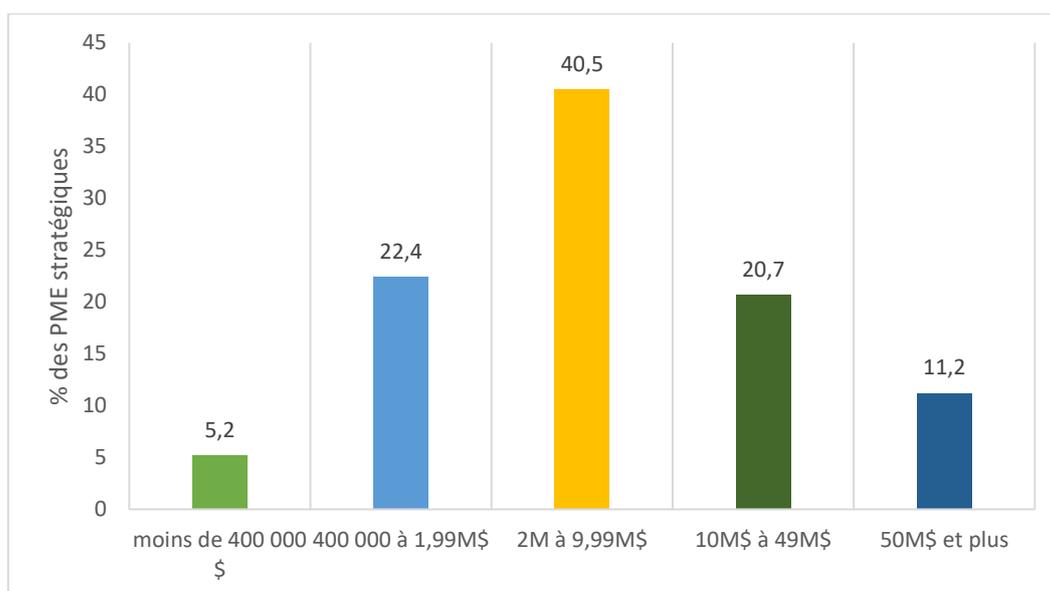
taille parmi les PME stratégiques est plus importante que celles des autres profils. En effet, 19,8% des PME stratégiques emploient entre 100 et 249 personnes. Celles qui emploient entre 50 et 99 personnes représentent 14,3% des PME de ce profil. Or, avec les autres profils, ces proportions atteignent à peine 11% (uniquement pour les militantes).

Figure 43 : Répartition des PME stratégiques selon la taille



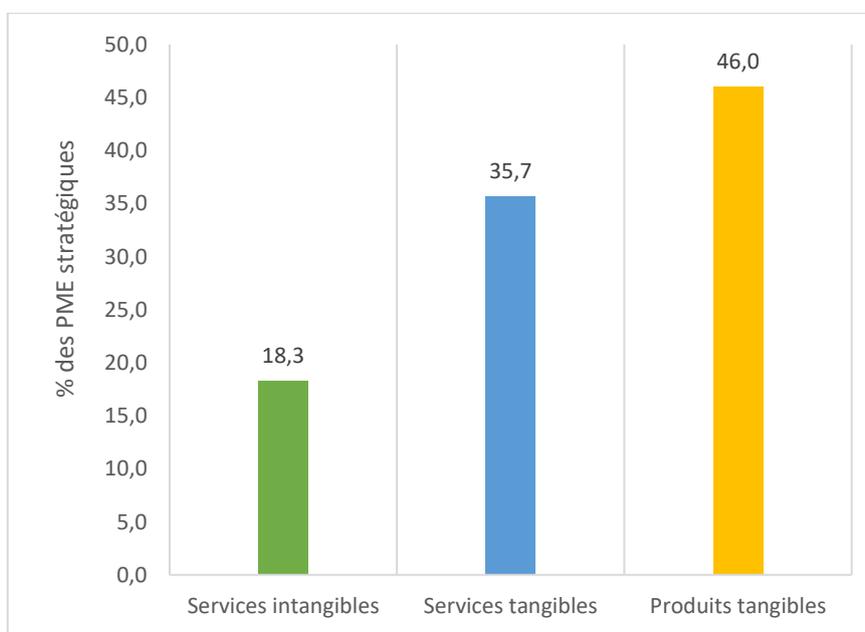
À l’instar des traditionalistes, la plupart des PME stratégiques réalisent un chiffre d’affaires se situant entre 2M\$ et 9,99M\$. Cela est vrai pour 40,5% d’entre elles. En outre, la proportion de celles d’entre elles qui réalisent un chiffre d’affaires de plus de 10M\$ est supérieure à celles des autres profils. Cette proportion est 31,9% pour les PME stratégiques, mais plus basse pour les autres profils. De même, celles d’entre elles qui ont un chiffre d’affaires inférieur à 400 000 \$ (5,2%) est plus faible que les autres profils. Ces résultats suggèrent que les PME stratégiques ont tendance à générer plus de chiffre d’affaires que les réactives, les traditionalistes et les militantes.

Figure 44 : Répartition des PME stratégiques selon le chiffre d'affaires



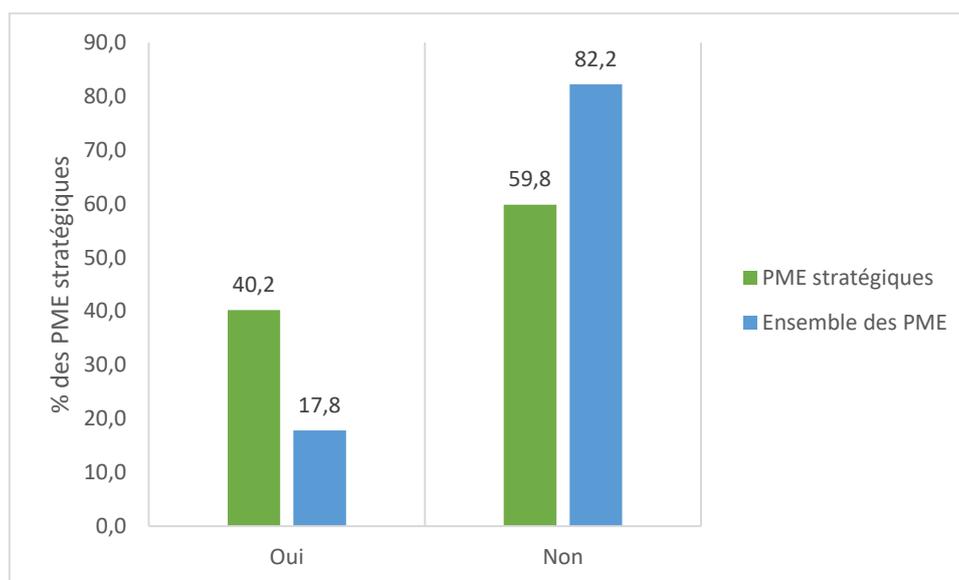
Il n'existe pas de grandes différences entre les différents profils de durabilité quant au secteur d'activités. Aussi, les PME stratégiques, comme celles réactives et traditionnalistes sont relativement plus nombreuses dans le secteur des produits tangibles. Près d'une PME stratégique sur deux évolue dans ce secteur. C'est dans le secteur des services intangibles qu'elles sont moins présentes. Seules quelques 18,3% d'entre elles y sont actives.

Figure 45 : Répartition des PME stratégiques selon le secteur d'activités



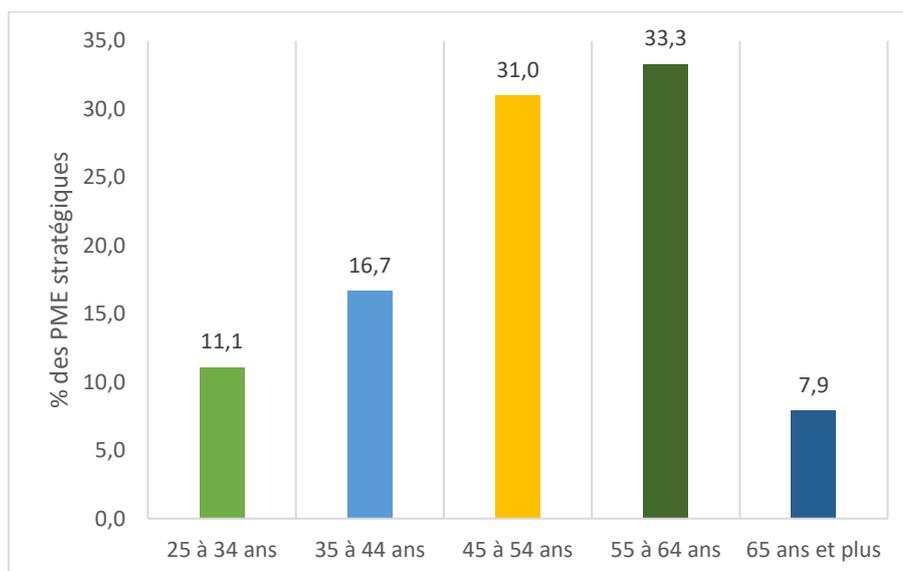
En ce qui concerne l'appartenance à un réseau qui promeut la RSE, les PME stratégiques font mieux que celles des autres profils. Presque la moitié (40,2%) d'entre elles affirment être membres d'un tel réseau. Cette proportion est un peu plus élevée que celle des militantes (25%) qui ont un niveau d'engagement durable plus élevé. Les réactives (13,8%) et les traditionalistes (7,1%) membres d'un réseau RSE sont moins nombreuses.

Figure 46 : Appartenance des PME stratégiques à un réseau RSE



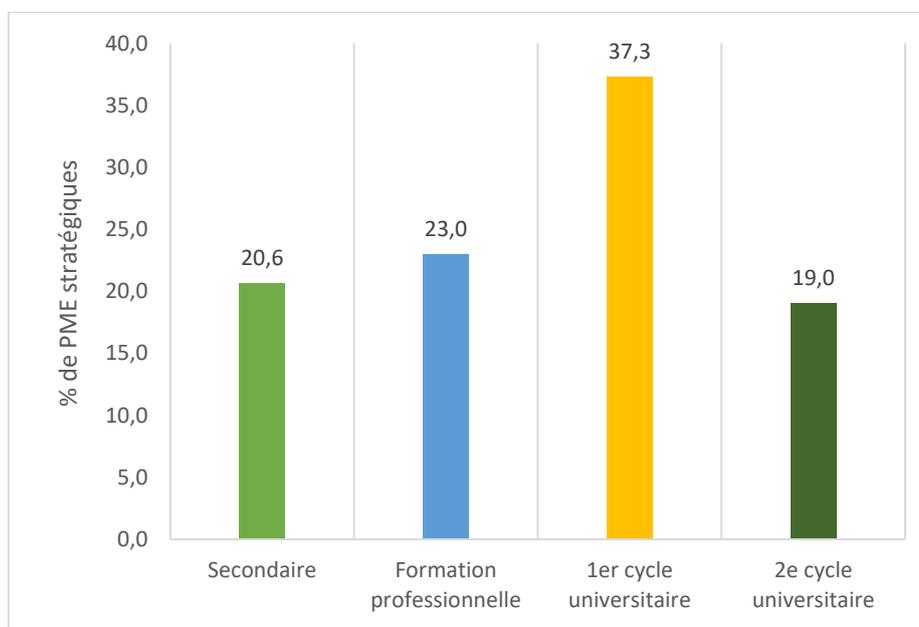
Près de trois quarts des PME stratégiques sont dirigées par des gestionnaires âgés au moins de 45 ans. La tranche des 55 à 64 ans est la plus représentée. En effet, un dirigeant des PME stratégiques sur trois se retrouve dans cette tranche. Ils sont suivis par les 45 à 54 ans, qui eux sont à la tête de 31% des PME stratégiques. Bien que les PME de ce sondage soient en général dirigées par des gestionnaires plus avancés en âge, les PME stratégiques et réactives donnent plus de chance à des jeunes d'être dirigeant. Les données du sondage indiquent que 11,1% de PME stratégiques et 12% de PME réactives sont dirigées par des gestionnaires de moins de 35 ans. Les PME militantes (5,5%) et traditionaliste (7,1%) n'offrent cette chance qu'à très peu d'entre eux.

Figure 47 : Répartition des PME stratégiques en fonction de l'âge du dirigeant



Plus de la moitié des PME stratégiques sont dirigées par des gestionnaires ayant complété des études universitaires. Ainsi, plus d'un tiers d'entre eux ont été gradués au premier cycle tandis que 19% l'ont été au cycle supérieur (maîtrise ou doctorat). Les détenteurs d'un diplôme d'étude professionnelle et ceux du secondaire dirigent respectivement 23% et 20,6% des PME stratégiques.

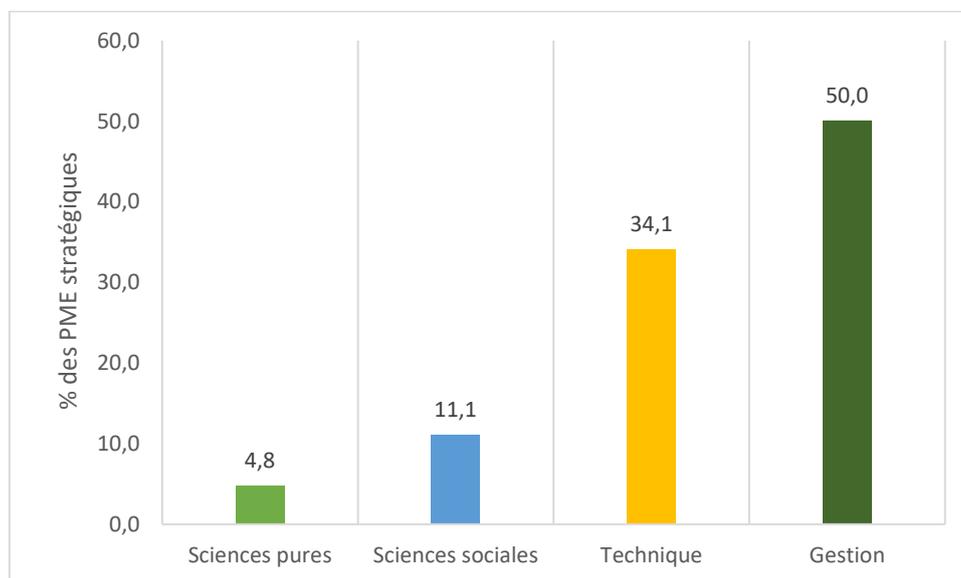
Figure 48 : Répartition des PME stratégiques en fonction du niveau d'étude du dirigeant



Les sciences de l'administration constituent le domaine d'étude dans lequel un gestionnaire de PME stratégique sur deux a complété sa formation. Ils sont suivis par ceux qui ont complété

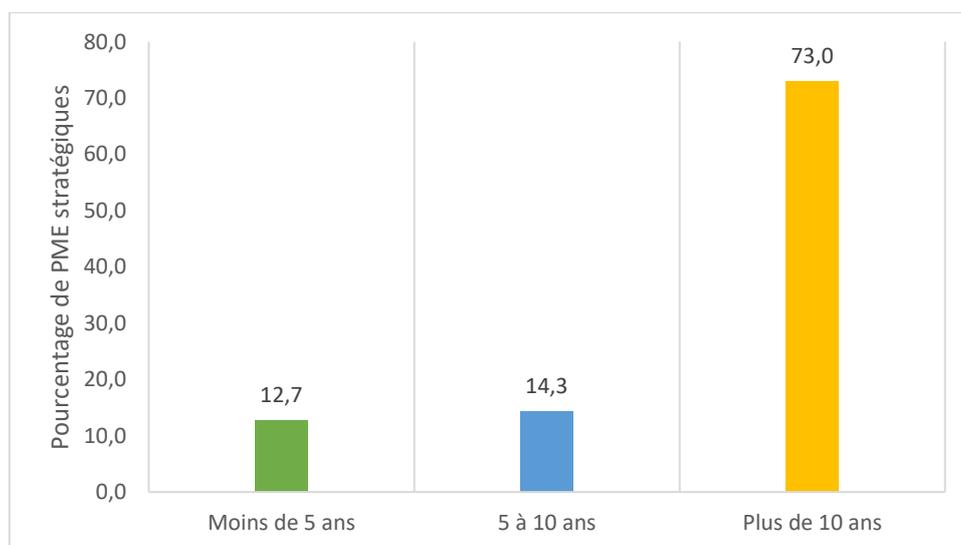
leur formation dans une filière technique. Les spécialistes des sciences sociales et des sciences pures sont moins présents parmi les gestionnaires de PME stratégiques. Ils représentent respectivement 11,1% et 4,8%.

Figure 49 : Répartition des PME stratégiques selon la spécialité du dirigeant



Pour l'essentiel, les dirigeants de PME stratégiques sont des gestionnaires expérimentés. Les données du sondage montrent que près de trois quarts d'entre eux occupent la fonction de gestionnaire depuis plus de 10 ans. Ceux d'entre eux qui ont entre cinq et 10 ans d'expérience sont à la tête de 14,3% de PME stratégiques. Les gestionnaires novices sont quant à eux moins nombreux que les autres. Ils gèrent 12,7% de PME de ce profil.

Figure 50 : Répartition des PME stratégiques selon l'expérience de gestion du dirigeant

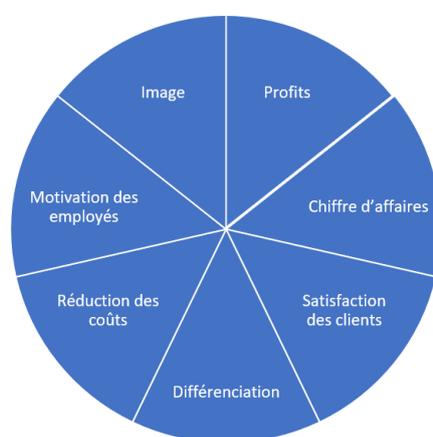


VI. PROFILS DE DURABILITÉ ET PERFORMANCE GLOBALE DES PME

Cette section se consacre à mettre en relation les profils de durabilité et la performance globale des PME. Cette performance globale s'inscrit dans la logique des travaux de Wood et Jones (1995) qui suggèrent que les entreprises sont d'abord évaluées par les parties prenantes et que ce sont elles qui fixent les normes de performance. Ainsi, la performance globale est celle qui est mesurée selon la perspective de plusieurs parties prenantes, dont les porteurs d'attentes économiques, mais également par les porteurs d'attentes sociales et environnementales. En répondant positivement aux attentes des parties prenantes, les PME obtiennent leur support et en retirent des bénéfices multiples. Ceux-ci sont communément suggéré par l'idée du « *business case* ».

En combinant ces éléments, la performance globale est ici mesurée par une échelle à sept dimensions. Il s'agit de l'amélioration du chiffre d'affaires, des profits, de la satisfaction des clients, de l'image de l'entreprise, de la motivation des employés, de la réduction des coûts ainsi que de la différenciation des produits et services.

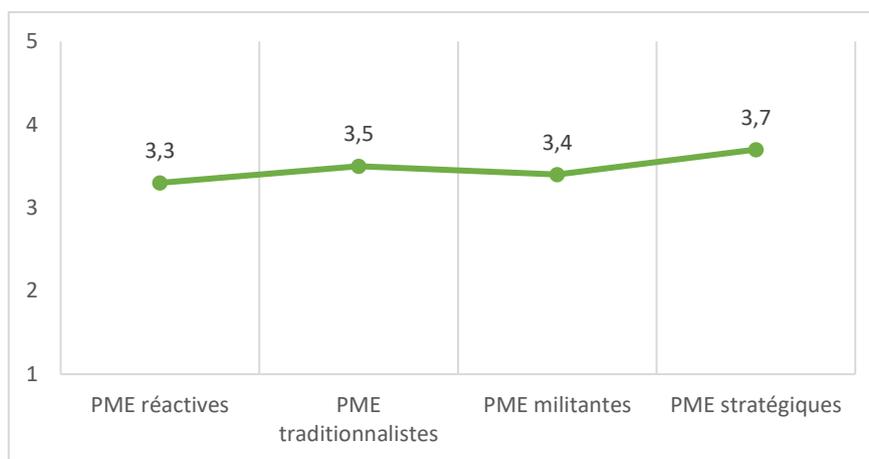
Figure 51 : Mesure de la performance globale



Plusieurs études suggèrent que l'adoption des pratiques durables améliore la performance globale des PME (Maldonado-Erazo et al., 2020; Martínez-Martínez et al., 2017; Ortiz-Avram et al., 2018) et leur procure de multiples bénéfices (Labelle et Aka, 2010, 2012). De ce fait, il a été trouvé pertinent de comparer la performance des PME en tenant compte de leur profil de durabilité. Ainsi, les données du sondage montrent effectivement que la performance

globale des PME stratégiques est plus élevée que celle des PME des autres profils. Elles sont suivies par les traditionnalistes (3,5) et les militantes (3,4). Les réactives ont une performance inférieure aux autres (3,3). Le test de comparaison s'avère statistiquement significatif. Toutefois, ce sont uniquement les PME stratégiques qui diffèrent significativement des autres. Une comparaison deux à deux entre les PME des autres profils ne révèle aucune différence significative. En revanche, les PME de tous les autres profils sont significativement moins performantes que les PME stratégiques.

Figure 52 : Performance globale des PME selon le profil de durabilité



Ces résultats appuient des études récentes qui soutiennent qu'une gestion stratégique du développement durable apporte de nombreux avantages aux PME. Premièrement, elles seraient plus compétitives avec un avantage concurrentiel élevé (Bikefe et al., 2020; Colovic et al., 2019; Elford et Daub, 2019; Gallardo-Vázquez et al., 2019; Martínez-Martínez et al., 2017; Ortiz-Avram et al., 2018; Stoian et Gilman, 2017). Deuxièmement, elles améliorent leur réputation et leur image (Bikefe et al., 2020; Dias et al., 2019; Gallardo-Vázquez et al., 2019; Ortiz-Avram et al., 2018). Troisièmement, elles améliorent leur performance (Maldonado-Erazo et al., 2020; Martínez-Martínez et al., 2017; Ortiz-Avram et al., 2018) et leur croissance (Stoian et Gilman, 2017) grâce à une utilisation efficace des ressources à leur disposition (Bikefe et al., 2020; Stoian et Gilman, 2017).

VII. CONCLUSION

Le présent sondage donne de riches enseignements quant à l'adoption des pratiques durables par les PME québécoises. Ils sont relatifs aux facteurs qui expliquent la mise en place des pratiques durables, aux caractéristiques des PME en fonction de leur profil de durabilité ainsi que de leur implication sur la performance globale.

7.1. Sur les facteurs d'influence et l'engagement durable

Neuf facteurs d'influence ont été utilisés dans ce document pour expliquer le niveau d'intégration des pratiques durables au sein des PME au Québec. Ces facteurs ont été regroupés en trois catégories, soit ceux liés à l'environnement externe (facteurs contextuels), à l'environnement interne (facteurs organisationnels) et aux caractéristiques personnelles du dirigeant (facteurs individuels).

Un seul des trois facteurs contextuels retenus explique significativement l'adoption des pratiques durables. Il s'agit de l'appartenance à un réseau qui promeut la RSE. Bien que le score d'adoption des pratiques durables des PME actives dans le secteur des produits tangibles soit légèrement supérieur à ceux des secteurs des services (tangibles et intangible), la différence n'est pas significative. Il en va de même pour le lieu des opérations. Certes, le score de l'engagement durable en milieu rural est supérieur à celui en milieu urbain, mais aucune différence statistiquement significative n'a été trouvée.

Tous les facteurs organisationnels retenus expliquent significativement la différence d'adoption des pratiques durables au sein des PME québécoises. Il s'agit de la taille, du chiffre d'affaires et de l'âge de la PME. Ainsi, les PME de taille plus importante ont un niveau d'engagement durable plus élevé que celles de taille plus faible. Le chiffre d'affaires quant à lui reste un déterminant important de l'adoption des pratiques durables. Les résultats du sondage montrent que les PME qui obtiennent plus d'argent par la vente de leurs produits ou services sont plus susceptibles d'adopter des pratiques durables. En ce qui concerne l'âge, les résultats suggèrent que les PME les plus vieilles ont un score d'adoption des pratiques durables plus élevé que les plus récentes.

En revanche, deux des trois facteurs individuels ne permettent pas d'expliquer l'adoption des pratiques durables. Il est vrai que les PME dirigées par des gestionnaires ayant un niveau d'étude équivalent au secondaire et au premier cycle universitaire ont un score d'engagement durable supérieur aux autres. Toutefois, l'écart reste faible et non significatif. Les mêmes conclusions sont vraies quand il s'agit de l'âge. Seulement, les valeurs des dirigeants sont significativement associées à l'engagement durable des PME au Québec. Toutefois, les relations observées sont de faibles tailles.

7.2. Sur les profils de durabilité des PME

Les données du sondage suggèrent que les PME stratégiques emploient relativement plus de personnes que celles des autres profils. Elles sont suivies par celles du profil militant. Les PME réactives et traditionnalistes emploient rarement plus de 50 employés. De plus, peu importe le profil, les PME québécoises opèrent majoritairement en zone urbaine. C'est surtout le cas de celles du profil traditionnaliste. Ici, plus de trois quarts d'entre elles opèrent en zone urbaine. En revanche, au moins un tiers ou presque des PME des autres profils sont localisées en zone rurale.

En outre, les PME ayant un score d'engagement durable élevé sont les plus susceptibles de réaliser un chiffre d'affaires important. La proportion de celles d'entre elles qui se classent à un palier supérieur du chiffre d'affaires est plus élevée. Ainsi, près d'une PME stratégique sur trois réalise un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de dollars. Elles sont suivies par les militantes. Près d'un quart de ces dernières réalise un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de dollars. Les proportions de PME traditionnalistes (11,1%) et réactives (9%) qui réalisent une telle performance de vente sont plus faibles.

Il n'y a pas de grande différence dans la distribution des PME des différents profils par secteur d'activité. Dans l'ensemble, elles sont très représentées dans le secteur des produits et services tangibles. Les réactives et les traditionnalistes sont équitablement réparties entre ces deux secteurs. Avec les militantes et les stratégiques, il y a de petites différences. En effet, les militantes sont plus nombreuses dans les services (tangibles) que dans les produits tangibles. En revanche, les stratégiques sont plus nombreuses dans les produits que les services tangibles.

Du fait de leur niveau d'engagement durable, les PME stratégiques et militantes sont plus nombreuses à appartenir à un réseau qui promeut la RSE. Ayant à la fois des scores d'orientation entrepreneuriale et d'engagement durable élevés, les PME stratégiques sont plus nombreuses à appartenir à ce type de réseau. Un peu moins de la moitié d'entre elles (40,2%) affirment être membres d'un tel réseau. Cette proportion est un peu plus faible chez les militantes (25%). Les réactives et les traditionnalistes sont rarement membres d'un tel réseau. Ce sont respectivement 13,8% et 8,8% qui font la différence.

En ce qui concerne les facteurs individuels, les PME des différents profils sont assez semblables. En général, la plupart des dirigeants sont âgés de plus de 44 ans. En plus, quel que soit le profil, la plupart des PME sont dirigées par des diplômés d'universités. Toutefois, plus d'un tiers des PME traditionnalistes sont dirigées par des diplômés de CEGEP. De même, la proportion la plus élevée de dirigeant du secondaire se retrouvent parmi les PME stratégiques (20,6%).

Presque qu'un gestionnaire des PME sur deux des différents profils a complété sa formation dans le domaine des sciences administratives. Si ce n'est pas le cas, ce sera essentiellement dans une formation technique/métier. Les spécialistes des sciences sociales et des sciences pures/dures dirigent moins de PME quel que soit le profil. En outre, ils sont essentiellement des gestionnaires expérimentés avec plus de 10 ans d'expérience en matière de gestion.

7.3. Sur la performance globale et le profil de durabilité

Il ressort des analyses que les PME stratégiques sont significativement plus performantes que les autres. Elles sont suivies par les traditionnalistes (3,5) et les militantes (3,4). Les réactives ont une performance inférieure aux autres (3,3). Toutefois, les différences de performance entre les trois autres profils ne sont pas significatives.

Ces dernières observations sur les liens entre les profils de durabilité et la performance globale permettent de signaler certaines limites au présent rapport. D'abord, autant pour la mesure de l'engagement durable que pour la mesure de la performance globale, l'agrégation

de plusieurs dimensions² permet de tracer un nécessaire portrait global de la situation, mais vient masquer un ensemble de liens plus ciblés à considérer par des analyses plus fines. Par exemple, est-ce que les pratiques environnementales, prises isolément, sont stimulées par les mêmes facteurs que les pratiques de gestion de ressources humaines ? Est-ce que les pratiques durables ont davantage d'impact sur les profits que sur les autres dimensions de la performance globale ? Ce ne sont là que quelques exemples de question qui alimentent les travaux qui se poursuivent présentement à partir des mêmes données et qui seront révélés dans des rapports ultérieurs.

En matière de limites et de reconnaissances de besoin de recherches supplémentaires, il faut également signaler que les résultats présentés illustrent la perception unique des dirigeants des PME à propos de leurs pratiques et des multiples stimulants et effets de celles-ci. Des enquêtes auprès d'autres parties prenantes sur le même sujet, par exemple auprès des employés, révéleraient sans doute des portraits quelque peu différents. Puis, des études plus qualitatives permettraient de valider, ou non, et de nuancer les résultats obtenus au moyen des sondages.

² L'engagement durable regroupe les pratiques environnementales (14), les pratiques de gestion des ressources humaines (12) et celles liées à l'implication envers la communauté (10). La performance globale regroupe 7 dimensions, le profit, le chiffre d'affaires, l'image de la PME, la motivation des employés, la différenciation des produits, la satisfaction des clients, la réduction des coûts.

VIII. RÉFÉRENCES

- Armas-Cruz, Y., Gil-Soto, E., et Oreja-Rodríguez, J. R. (2017). Environmental management in SMEs : Organizational and sectoral determinants in the context of an Outermost European Region. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 935-953.
- Battisti, M., et Perry, M. (2011). Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 172-185.
- Bikefe, G., Zubairu, U., Araga, S., Maitala, F., et Ediuku, E. (2020). Corporate Social Responsibility (CSR) by small and medium enterprises (SMEs) : A systematic review. *Small Business International Review*, 4(1), 16-33.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs : Evidence of themes and activities in practice. *Business strategy and the environment*, 19(7), 417-435.
- Cabagnols, A., et Le Bas, C. (2008). Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. *Economies et sociétés (Paris)*, 42(1), 175-202.
- Colovic, A., Henneron, S., Huettinger, M., et Kazlauskaite, R. (2019). Corporate social responsibility and SMEs : Evidence from a transition and a developed economy. *European Business Review*, 31(5), 785-810.
- Covin, J. G., et Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Dias, A., Rodrigues, L. L., Craig, R., et Neves, M. E. (2019). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 137-154.
- Elford, A. C., et Daub, C.-H. (2019). Solutions for SMEs Challenged by CSR : A Multiple Cases Approach in the Food Industry within the DACH-Region. *Sustainability*, 11(17), 4758.
- Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., et Castuera-Díaz, Á. M. (2019). Corporate Social Responsibility as an Antecedent of Innovation, Reputation, Performance, and Competitive Success : A Multiple Mediation Analysis. *Sustainability*, 11(20), 1-28.
- GIEC, (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) (2021). Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S.L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M.I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J.B.R. Matthews, T.K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, and B. Zhou (eds.)]. Cambridge University Press. In Press
- Hitchens, D., Thankappan, S., Trainor, M., Clausen, J., et De Marchi, B. (2005). Environmental performance, competitiveness and management of small businesses in Europe. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 96(5), 541-557.

- Labelle, F. et G.K. Aka (2010), « Le business case pour la responsabilité sociale des entreprises adapté aux PME : 5 cas québécois », *Entrepreneurial Practice Review*, Ted Rogers School of Management at Ryerson University, vol. 1, no 3, pp. 69-85
- Labelle, F. et K.G. Aka (2012). Le processus d'innovation durable en contexte PME : Les effets d'un système générant des retombées positives. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol 25, no 4, pp.479-498
- Labelle, F., Spence, M., et Courrent, J.-M. (2016). A practice-based typology of sustainable SMEs : Development of a sustainability compass. *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 11(2), 5-23.
- Labelle, F., et St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 157-189.
- Lepoutre, J., et Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility : A critical review. *Journal of business ethics*, 67(3), 257-273.
- Maldonado-Erazo, C. P., Álvarez-García, J., del Río-Rama, M. de la C., et Correa-Quezada, R. (2020). Corporate Social Responsibility and Performance in SMEs : Scientific Coverage. *Sustainability*, 12(6), 2332.
- Martínez-Martínez, D., Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., et Lechuga Sancho, M. P. (2017). The strategic nature of corporate social responsibility in SMEs : A multiple mediator analysis. *Industrial Management et Data Systems*, 117(1), 2-31.
- Messeghem, K et Torres, O. (2015). *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*. EMS Editions, Management et Société, 456 p. ISBN 978-2-8476-9673-8
- Mtar, K. (2019). CSR discourse : A factor affecting the success of France's SMEs? *Quality Management Journal*, 26(2), 84-99.
- OCDE (2021), « No net zero without SMEs : Exploring the key issues for greening SMEs and green entrepreneurship », *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, n° 30, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/bab63915-en>.
- Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, C., et Scholz, M. (2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small- and medium-sized enterprises : A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 201, 254-271.
- Orzes, G., Jia, F., Sartor, M., et Nassimbeni, G. (2017). Performance implications of SA8000 certification. *International Journal of Operations et Production Management*, 37(11), 1625-1653.
- Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J.-M., et Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : Influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 197-228.
- Perrini, F., Russo, A., et Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of business ethics*, 74(3), 285-300.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values : Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In M. P. Zanna (Éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, p. 1-65). Academic Press.
- Stoian, C., et Gilman, M. (2017). Corporate Social Responsibility That “Pays” : A Strategic Approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5-31.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., et Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317-330.
- York, J. G., et Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 449-463.