

La responsabilité sociale, un capital valorisable de différenciation concurrentielle : Cas des Petites et Moyennes Entreprises béninoises

The social responsibility, a valuable capital of competitive differentiation : Case of Small and Medium-sized beninese companies

NAKOU Zinsou Daniel

Doctorant en Sciences de Gestion

Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)

Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)

Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)

Equipe de recherche en GRH, Organisation et Stratégies

nakou.zdaniel@gmail.com / nakou82daniel@gmail.com

SIMEN Serge Francis

Professeur, Agrégé des Universités en Sciences de gestion

Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)

Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)

Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)

Equipe de recherche en GRH, Organisation et Stratégies

serge.simen@gmail.com / fsnana@yahoo.fr

Date de soumission : 22/03/2021

Date d'acceptation : 30/05/2021

Pour citer cet article :

NAKOU Z. D. & SIMEN S. F. (2021), « La responsabilité sociale, un capital valorisable de différenciation concurrentielle : cas des petites et moyennes entreprises béninoises », Revue Internationale du Chercheur « Volume 2 : Numéro 2 » pp : 824 - 850



Résumé

Ce papier se propose de traiter la manière dont se différencient les PME béninoises sur un plan concurrentiel grâce aux pratiques RSE mises en œuvre. Nous avons procédé à une étude quantitative basée sur un questionnaire avec 481 PME béninoises dont les données ont été présentées et traitées selon SPSS 21. A cet effet, nous avons effectué l'analyse à l'aide d'une technique de modélisation par équations structurelles basée sur la variance: les moindres carrés partiels. Ainsi, nos résultats confirment les déclarations selon lesquelles les employés sont les parties prenantes ayant le plus grand impact sur la compétitivité, principalement en raison de leur capacité à augmenter ou à réduire le niveau de productivité des PME et de leur rôle dans la chaîne de valeur. D'autre part, en ce qui concerne l'environnement et les clients, nos résultats soulignent la nécessité de planifier une stratégie socialement responsable qui souligne les avantages que ces deux parties prenantes peuvent offrir. Enfin, nos résultats ont indiqué également que le développement des pratiques de RSE favorise le renforcement des liens entre les PME et leurs parties prenantes et que cette amélioration affecte à son tour la compétitivité.

Mots-clés : RSE ; parties prenantes ; PME ; améliorations relationnelles ; performance concurrentielle.

Abstract

This paper proposes to deal with the way in which Benin SMEs differentiate themselves on a competitive level thanks to the CSR practices implemented. We carried out a quantitative study based on a questionnaire with 481 Beninese SMEs whose data were presented and processed according to SPSS 21. To this end, we performed the analysis using a technique using structural equation modeling based on variance: partial least squares. Thus, our results confirm the claims that employees are the stakeholders with the greatest impact on competitiveness, mainly because of their ability to increase or reduce the productivity level of SMEs and their role in the value chain. On the other hand, with regard to the environment and customers, our results highlight the need to plan a socially responsible strategy that highlights the benefits that these two stakeholders can offer. Finally, our results also indicated that the development of CSR practices promotes the strengthening of links between SMEs and their stakeholders and that this improvement in turn affects competitiveness.

Keywords: CSR ; stakeholders ; SMEs ; relational improvements ; competitive performance.



Introduction

Alors que la relation entre la RSE et les mesures de la performance des entreprises a déjà été examinée dans plusieurs travaux, la plupart d'entre eux s'est concentrée sur les grandes entreprises. Même s'il est difficile de supposer que les conclusions peuvent être directement extrapolées aux PME, peu d'études ont été menées à l'heure actuelle pour analyser le lien entre performance et RSE dans les PME (Marín et Rubio, 2018). Parmi ces études, seules quelques-unes ont essayé de mesurer les pratiques de RSE d'un point de vue multipartite (Turyakira et al, 2014), même si aucun d'entre eux n'a utilisé une mesure de la performance des PME basée sur la concurrence reflétant le niveau des résultats financiers et non financiers obtenus par rapport aux concurrents les plus directs. Ainsi, aucune des études examinées ne considèrerait une mesure de performance basée sur la situation économique et financière ainsi que sur la position du marché en ce qui concerne la qualité des produits, l'innovation et la satisfaction des clients (Gallardo-Vázquez et Sánchez-Hernández, 2013).

Compte tenu de ces considérations, cet article vise ainsi à répondre à la question suivante : Comment la RSE peut être considérée comme un capital valorisable de différenciation concurrentielle dans le contexte des PME béninoises ?

Dans cette perspective, être conscient de la mise en œuvre particulière des pratiques de RSE menées par les PME béninoises à dimension réduite ; prendre en compte les ressources limitées de ce type d'organisations ; et enfin, connaissant la confusion des propriétaires/dirigeants quant aux effets réels des comportements durables, cette étude vise à traiter la manière dont se différencient les PME béninoises sur un plan concurrentiel grâce aux pratiques RSE mises en œuvre. Cela afin de voir d'une part si la capacité d'une PME béninoise à gérer des parties prenantes et à obtenir des avantages concurrentiels joue un rôle de médiateur entre la RSE et la performance concurrentielle et d'autre part tester le rôle de la taille de la PME en tant que variable de contrôle.

Pour atteindre cet objectif, nous synthétisons les résultats des travaux antérieurs traitant notre problématique (1). La démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de l'étude est ensuite abordée (2). Enfin, les résultats sont exposés (3) et discutés au regard de la littérature antérieure (4).



1. Revue de la littérature et formulation des hypothèses

Après avoir clarifié quelques concepts, nous abordons successivement les relations entre les différentes variables de la recherche afin de développer les hypothèses de base.

1.1. RSE dans les PME et concurrence sur le marché

Le niveau d'offre privée de bien public varie inversement avec le degré de concurrence sur le marché du bien privé (Bagnoli et Watts (2013). Fernandez-Kranz et Santalo (2010) confirment ce résultat sur le plan empirique en testant explicitement le lien entre concurrence sur le marché des produits et RSE. Ils montrent que la concentration sur le marché est négativement liée aux performances environnementales et sociales, et qu'une hausse de la concurrence due à une hausse des importations augmente le niveau de performance RSE. La RSE peut aussi être utilisée pour réduire la concurrence et augmenter les barrières à l'entrée et les coûts des concurrents potentiels. L'évidence empirique reste toutefois rare sur ce sujet. Enfin, la concurrence en matière d'innovation peut aussi être un puissant levier pour la RSE. De ce fait, la célèbre « hypothèse de Porter » (Porter et Van der Linde, 1995) énonce que l'avantage concurrentiel naît de la contrainte environnementale car celle-ci stimule l'innovation et donc l'amélioration de l'efficacité productive. Mais l'innovation sur le marché peut aussi prendre une forme sociale, comme dans les stratégies au bas de la pyramide («Bottom-of-the-Pyramid») c'est-à-dire destinées aux populations pauvres. Par exemple, Murphy et al (2012) montrent comment les firmes peuvent investir dans des enjeux sociaux pour se préparer de nouvelles opportunités de marché dans les pays émergents.

1.2. Relation entre la RSE et performance concurrentielle de l'entreprise

Les cadres théoriques, dans lesquels cette relation est normalement étayée, présentent deux caractéristiques de différenciation essentielles : le signe positif, négatif ou neutre de la relation et la séquence causale des variables dépendantes (Preston et O'Bannon, 1997). Sur la base des hypothèses de ces auteurs et de l'article de Surroca, Tribo et Waddock (2010), sept types possibles de relations RSE-performance concurrentielle pourraient être identifiés. La plupart des résultats empiriques soutiennent l'hypothèse de l'impact social et conduisent à rejeter toute relation négative entre la RSE et la performance concurrentielle des entreprises (Beurden et Gössling, 2018).

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) est la théorie sous-jacente, qui suggère qu'un niveau plus élevé de pratiques en matière de RSE conduit à un niveau plus élevé de

performance et les enseignements que nous suggère la Ressource Based View (RBV) (Chan, 2015) peuvent s'avérer particulièrement adaptés lorsqu'il s'agit d'expliquer les stratégies de différenciation mises en œuvre par les entreprises en matière de RSE en vue de développer des avantages compétitifs et optimiser leurs niveaux de performances sociétales. En fait, la mise en œuvre de telles stratégies sociétales permet certes de mieux répondre aux attentes de ses parties prenantes internes et externes (Freeman, 1984), mais aussi de développer un avantage compétitif spécifique et non imitable sur la concurrence. La gestion des relations avec les principales parties prenantes de l'entreprise est devenue un outil essentiel pour générer de la valeur (Chan, 2015), faisant de l'interprétation de la théorie des parties prenantes une étape nécessaire pour comprendre toute relation éventuelle entre la RSE et la performance des entreprises (Perrini et al, 2011).

Des analyses de la littérature et des méta-analyses sur la relation à l'étude ont postulé l'hypothèse de l'impact social comme le cadre théorique le plus fréquent dans l'étude du lien entre performance et entreprise (Beurden et Gössling, 2018 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Miras et al, 2014). De plus, les quelques études identifiées dans le contexte des PME nous amènent à rejeter toute relation de causalité qui prédit que les entreprises ne seront pas récompensées de manière positive par leurs efforts en matière de RSE. Par conséquent, puisque nous estimons que toute relation entre ces variables doit reposer sur l'hypothèse de l'impact social, c'est-à-dire sur l'attente de réactions positives des parties prenantes provenant d'un comportement commercial de plus en plus socialement responsable (approche instrumentale de la théorie des parties prenantes), la première hypothèse de tester dans cet article comme suit :

H1 : Le développement des pratiques de RSE permettrait aux PME d'améliorer leurs performances concurrentielles.

1.3. Rôle médiateur des améliorations relationnelles

Le souci des parties prenantes et la communication avec celles-ci visant à assurer un comportement socialement responsable permettent aux PME de développer certains actifs incorporels. Sur la base de l'établissement de relations et d'interactions, les PME sont en mesure de développer des ressources qui favoriseront le développement et le maintien d'avantages concurrentiels, qui sont difficiles à mesurer à l'aide de paramètres comptables ou physiques.

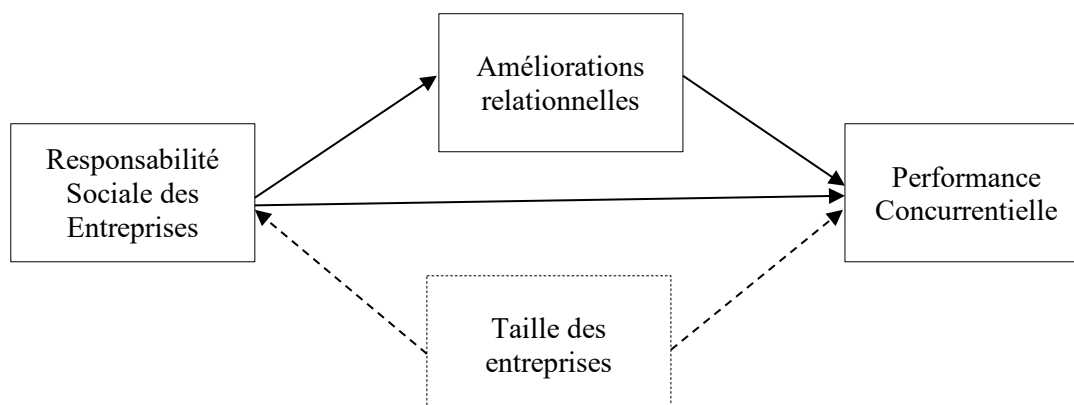
Une enquête sur la réciprocité entreprise-partie prenante avait déjà été proposée comme ligne de recherche future par Perrini et al (2011), qui a suggéré que l'utilisation de variables de médiation représentant ces interactions contribuerait à accroître les connaissances sur les mécanismes par lesquels les pratiques de RSE ont un impact positif sur les performances des entreprises. Différents auteurs ont noté que l'apparition de divergences empiriques sur le signe identifié pour le lien de performance RSE-entreprise pourrait être due à l'omission de certaines variables de confusion (McWilliams et al, 2016). La recherche d'une corrélation simple entre ces variables peut ne pas être correcte car la RSE peut avoir un impact sur le compte de résultat via des variables intermédiaires. Ainsi, comme Surroca, Tribo et Waddock (2010) testés, l'omission de certaines variables modératrices et médiatrices justifierait le manque de preuves permettant de mettre en évidence le lien significatif entre RSE et performance concurrentielle.

En raison des suggestions croissantes quant à la pertinence de considérer les variables intermédiaires potentielles (Beurden et Gössling, 2018) et de prendre en compte les avantages concurrentiels qu'une entreprise peut tirer de son interaction avec les parties prenantes, une variable supplémentaire a été ajoutée au modèle : améliorations relationnelles.

Les améliorations relationnelles pourraient donc être considérées à la fois comme un effet et une cause, selon que l'attention est portée sur l'impact des pratiques de RSE sur la relation avec les parties prenantes ou sur la manière dont la performance concurrentielle de l'entreprise peut être expliquée sur la base de la réaction positive de : les parties prenantes. Pour confirmer tout effet médiateur que cette variable pourrait jouer, l'hypothèse suivante a été proposée:

H2 : Les améliorations relationnelles dans les PME auraient un effet de médiation positif sur la relation entre les pratiques de RSE développées et la performance concurrentielle.

Parallèlement aux effets directs et intermédiaires proposés, la taille de l'entreprise a été considérée comme une variable de contrôle. Plusieurs études précédentes ont montré que la taille avait un impact significatif sur l'association entre la RSE et la performance des entreprises (Beurden et Gössling, 2018), même lorsque l'échantillon ne comprenait que des PME (Torugsa et al, 2012).

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche

Source : Les auteurs

2. Justification des choix méthodologiques

Dans cette partie, nous présentons la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche à travers les mesures et son pré-test ainsi que la collecte des données.

Ainsi, la principale méthodologie utilisée a été la modélisation par équations structurelles (SEM). L'analyse par équation structurelle présente l'avantage d'analyser la définition des constructions latentes dans le contexte d'un groupe d'effets causaux. La SEM rassemble les contributions de l'économétrie faisant référence à la prédiction, ainsi que l'approche psychométrique, liées à la mesure de variables latentes ou non observées déduites d'indicateurs ou de variables manifestes (Chin, 1998). Il existe deux techniques statistiques différentes pour la SEM: les méthodes basées sur l'analyse de covariance et les méthodes basées sur l'analyse de variance. Dans ce cas, nous avons effectué l'analyse à l'aide d'une technique SEM basée sur la variance : les moindres carrés partiels (PLS). Nous avons utilisé cette technique au lieu de modèles basés sur la covariance, car elle convient mieux à la mise en œuvre d'études prédictives, qui explorent des problèmes complexes et où les connaissances théoriques antérieures sont rares (Hulland et al, 2010). De plus, seule la technique PLS permet de modéliser des variables de nature formative (Polites et al, 2012). Cette technique a déjà été utilisée dans des études similaires (Blanco et al, 2013 ; Gallardo-Vázquez et Sánchez-Hernández, 2014b), en raison de son potentiel à décrire des phénomènes relativement nouveaux à partir de modèles et de mesures théoriques sans fondements théoriques approfondis (Hulland et al, 2010).

Avant d'exécuter la SEM, la technique d'analyse factorielle explicative a été réalisée sur des variables de second ordre non validées précédemment dans la littérature, dans le but

d'identifier d'éventuels groupes de variables de sens commun. Ainsi, en plus de choisir des questions contrastées dans la littérature pour mesurer les améliorations relationnelles et les variables de performance concurrentielle, il était nécessaire de vérifier la fiabilité des échelles avec les données extraites de l'échantillon.

2.1. Échantillon et procédures de collecte des données

La sélection aléatoire des PME a été effectuée sur la base des entreprises béninoises répertoriées dans la base de données de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) lors du deuxième Recensement Général des Entreprises en 2008 (RGE-2). Le principal critère du choix de l'échantillon de l'enquête est lié notamment à la concentration d'un nombre important d'entreprises de taille et de secteur d'activité différents dans les villes d'unités d'enquête : Cotonou, Bohicon et Parakou. Nous avons regroupé les secteurs d'activité en « Agriculture », « Artisanat », « Commerce », « Service », « Bâtiment Travaux Publics », « Industrie », Réceptif hôtelier », « Technologie de l'Information et de la Communication », Education », « Transport » pour nous faciliter l'analyse de notre échantillon. L'échantillon initial était constitué de 552 entreprises. Toutefois, au cours du processus de filtrage, les réponses erronées aux questionnaires, aux questionnaires remplis par des entreprises de moins de 10 employés (micro-entreprises) ou à des organisations ayant une forme juridique spéciale, telles que les sociétés coopératives, exigeant un traitement différent, ont été supprimées. En outre, après la collecte des données, un groupe de trois experts a examiné toutes les réponses, à la recherche de réponses insensées. Enfin, l'échantillon comprenait 481 PME (Tableau 1).

Tableau 1 : Échantillon d'analyse de données

Taille	Population		Échantillon	
	Effectif	%	Effectif	%
Petite	4 260	87,65	355	73,80
Moyenne	600	12,35	126	26,20
Total	4 860	100,00	481	100,00
Chi-deux		94,624		
Degrés de liberté		1		
Niveau de signification		0,0000		
Coefficient de contingence		0,1382		

Source: Les auteurs/ INSAE (2008)

Les informations sur les variables utilisées pour l'étude ont été collectées au moyen d'un questionnaire adressé aux entreprises. Ce questionnaire avait été préalablement validé par le

biais d'une enquête pilote, à la suite de laquelle certaines des questions ont été modifiées et reformulées afin d'assurer une compréhension et une réponse correcte de la part des personnes interrogées, quelle que soit la taille de leur entreprise. La plupart des questions ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points, car elle a été largement utilisée dans les enquêtes menées sur la RSE dans les PME (Gallardo-Vázquez et Sánchez-Hernández, 2014b).

Pour évaluer le biais de non-réponses, le test du chi-carré de Pearson et le coefficient de contingence ont été utilisés pour comparer la taille des entreprises interrogées et des entreprises non-répondantes, et pour déterminer s'il existait une différence significative. Aucune différence significative n'a été constatée et on peut donc en conclure que, en fonction de la taille, il n'existe aucune différence entre les entreprises ayant répondu et celles qui n'ont pas répondu.

2.2. Instruments de mesure

2.2.1. Pratiques de RSE

Puisque l'hypothèse de l'impact social découle de la perspective multipartite de la RSE, nous avons envisagé une mesure de la RSE qui regroupe des éléments synthétisés autour de quatre parties prenantes clés (Battaglia et al, 2014) : l'environnement, les employés, la société et les clients. Plus précisément, la taille de Lechuga (2012) a été choisie comme instrument de mesure de la RSE. L'auteur a développé et validé un instrument de mesure selon la théorie psychométrique de la validation des échelles. Dans son étude, 57 pratiques de RSE ont été regroupées en six catégories de parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, environnement, communauté locale et gouvernance d'entreprise). L'auteur a conçu et validé une échelle finale composée de 24 éléments, regroupés en quatre catégories de parties prenantes clés (environnement, employés, clients et communauté locale).

En plus d'être l'une des rares solutions permettant d'évaluer le niveau des pratiques de RSE dans le secteur des PME, il convient de noter les similitudes structurelles entre celles-ci et les échelles proposées par d'autres auteurs dans le cadre de l'approche par parties prenantes, quelle que soit la taille de l'organisation (Surroca, Tribo et Waddock, 2010). La validité de chacun des indicateurs utilisés peut également être corroborée par d'autres mesures de RSE développées selon différentes approches, telles que la perspective du triple résultat final (Torugsa et al, 2012).

2.2.2. Performance concurrentielle (PerCo) et Améliorations relationnelles (AmRe)

Pour évaluer les performances des entreprises, nous avons opté pour une approche similaire à celle adoptée par Marín et al (2012), utilisant une variable davantage axée sur l'évaluation de la performance concurrentielle que sur les données de performance financière. Par conséquent, la compétitivité a été prise dans une perspective bidimensionnelle, en utilisant des informations subjectives sur certaines mesures financières, d'une part, et certains éléments de différenciation commerciale et technologique, d'autre part. Ainsi, après avoir passé en revue les études antérieures axées sur les PME dans lesquelles toute mesure de compétitivité était utilisée, nous avons conçu une échelle initiale composée de sept éléments. Parmi ceux-ci, quatre étaient davantage associés à la performance économique financière et trois à la différenciation concurrentielle.

Avant de procéder à une analyse de la dimensionnalité du construit, un test de cohérence interne global a été effectué pour les sept problèmes considérés comme indicateurs de performance concurrentielle. De plus, nous avons constaté que l'élimination de l'absence de variable améliorait la cohérence interne de l'échelle, ce qui renforce l'hypothèse selon laquelle ces sept indicateurs étaient liés et mesurait un concept sous-jacent.

Le tableau 2 montre les résultats de l'analyse factorielle. Pour la variable médiatrice « Améliorations relationnelles », une construction multidimensionnelle a été conçue dans une perspective de gestion organisationnelle multipartite, identifiant comme dimensions de premier ordre les avantages de la gestion de leur relation avec chaque intervenant identifié pour ce type d'organisation: clients, employés, fournisseurs, propriétaires et utilisateurs de la communauté locale. Comme pour le concept de performance concurrentielle, nous avons effectué un test de cohérence interne global des quinze éléments initialement pris en compte pour mesurer ce concept et sélectionnés à partir d'une revue de la littérature.

Tableau 2 : Analyse factorielle et apurement des composants tournés à l'échelle de performance concurrentielle et des améliorations relationnelles (N = 481)

Items	Communalité	Fact 1	Fact 2	Fact 3	Fact 4	Correct facteur total de l'item corrigé	α de la sous-échelle si l'item est éliminé de son facteur
Perf 1	0,653	<u>0,762</u>	0,269			0,682	0,818
Perf 2	0,565	<u>0,706</u>	0,259			0,609	0,848
Perf 3	0,666	0,267	<u>0,771</u>			0,585	0,588
Perf 4	0,802	<u>0,887</u>	0,123			0,753	0,787

Perf 5	0,786	<u>0,880</u>	0,107			0,735	0,795
Perf 6	0,778	0,116	<u>0,875</u>			0,667	0,682
Perf 7	0,607	0,167	<u>0,761</u>			0,525	0,757
Variance expliquée		50,07%	19,33%				
Écart total expliqué			69,40%				
α de sous-échelle	0,853		0,758				
α de sous-échelle apurée		0,853		0,758			
AmRe 1	0,757	<u>0,825</u>	0,136	0,217	0,103	0,769	0,823
AmRe 2	0,808	<u>0,842</u>	0,182	0,217	0,133	0,824	0,810
AmRe 3	0,607	<u>0,727</u>	0,199	0,170	0,102	0,664	0,851
AmRe 4	0,649	<u>0,776</u>	0,097	0,180	0,070	0,670	0,847
AmRe 5	0,526	<u>0,595</u>	0,322	0,118	0,234	0,558	0,873
AmRe 6	0,898	0,190	0,176	0,106	<u>0,905</u>	0,803	-
AmRe 7	0,894	0,165	0,138	0,153	<u>0,908</u>	0,803	-
AmRe 8	0,566	0,410	0,221	<u>0,574</u>	0,139	0,587	0,806
AmRe 9	0,679	0,114	0,065	<u>0,792</u>	0,187	0,558	0,823
AmRe 10	0,804	0,382	0,270	<u>0,765</u>	0,016	0,781	0,717
AmRe 11	0,721	0,185	0,401	<u>0,723</u>	0,050	0,685	0,763
AmRe 12	0,762	0,234	<u>0,812</u>	0,200	0,088	0,739	0,651
AmRe 13	0,840	0,185	<u>0,874</u>	0,188	0,078	0,820	0,775
AmRe 14	0,759	0,099	<u>0,840</u>	0,131	0,161	0,740	0,810
AmRe 15	0,500	0,291	<u>0,573</u>	0,259	0,139	0,545	0,884
Variance expliquée		44,19%	10,75%	9,41%		7,45%	
Écart total expliqué				71,80%			
α de sous-échelle	0,869		0,862	0,825	0,890		
α de sous-échelle apurée		0,873		0,884	0,825	0,890	

Source : Résultats de nos enquêtes sous SPSS

Perf : Performance ; AmRe : Améliorations relationnelles ; Fact : Facteur.

Les valeurs en gras et soulignées représentent la charge la plus élevée de chaque élément sur les dimensions (facteurs) identifiées pour l'échelle de performance concurrentielle et des améliorations relationnelles.

Les résultats de l'analyse factorielle montrent comment les deux dimensions proposées rassemblent des indicateurs visant à mesurer un concept similaire. L'un d'eux rassemble des éléments sur les performances économiques et financières par rapport à ses concurrents, l'autre rassemble des éléments sur la différenciation concurrentielle. De plus, pour corroborer l'homogénéité des questions dans chaque dimension, il a été vérifié que la corrélation entre chaque élément et sa sous-échelle était supérieure à 0,5 et que la valeur alpha de Cronbach n'avait pas augmenté après l'avoir supprimée. Comme le tableau 2 le montre, aucun élément n'a été éliminé après le processus d'apurement.

Cette analyse initiale permet d'identifier que, dans la plupart des cas, les dimensions regroupent des éléments homogènes, à l'exception des postes AmRe 5 (Améliorations des relations entreprise-fournisseur) et AmRe 15 (Améliorations des relations entreprise-collectivité). Bien que ces indicateurs n'aient pas de faibles charges, il est vrai que leurs valeurs sont considérablement inférieures aux charges des autres indicateurs. De plus, leur



inclusion dans le facteur 1 (lié aux clients) et au facteur 2 (lié aux propriétaires/investisseurs) n'a aucun support théorique. Comme pour les performances concurrentielles, l'homogénéité et la cohérence au sein de chaque dimension ont également été vérifiées. A travers tableau 2, les items AmRe 5 et AmRe 15 n'ont pas été mesurés de manière fiable et ils perturbent légèrement la cohérence interne de leurs sous-échelles respectives. Cela nous amène à supprimer définitivement les deux éléments et à considérer que les dirigeants de PME ne perçoivent pas ou n'ont pas de difficulté à apprécier les améliorations liées aux fournisseurs et aux relations avec la communauté. Ainsi, l'échelle finale obtenue pour les améliorations relationnelles est composée de 13 variables, regroupées en quatre dimensions, résultant de leurs relations avec les clients, les fournisseurs, les employés ou les propriétaires/investisseurs.

2.2.3. Taille de l'entreprise

La variable de contrôle a été mesurée à l'aide de variables manifestes, le logarithme naturel de l'actif total et le logarithme naturel du nombre d'employés. Simultanément ou individuellement, les deux mesures ont souvent été utilisées dans des études empiriques antérieures sur la RSE et la performance (Blanco et al, 2013).

3. Résultats

L'analyse par équation structurelle présente l'avantage d'analyser la définition des variables latentes dans le contexte d'un ensemble de relations de causalité. Pour ce faire, en suivant les recommandations de certains auteurs précédents, tels que Barclay et al (1995), les contrastes doivent être interprétés en distinguant les modèles de mesure et les modèles structurels, en appliquant dans chacun d'eux les paramètres statistiques appropriés pour les évaluer.

Puisque l'objectif principal de cet article est le contraste d'hypothèses entre les constructions de second ordre (RSE, AmRe et Per) et une variable de contrôle, nous allons seulement mettre en avant l'analyse du modèle de second ordre, avoir préalablement vérifié la validité du modèle de mesure de premier ordre selon l'approche en deux étapes (Wright et al, 2012).

D'autre part, selon les recommandations précédentes de la littérature, l'évaluation du modèle de mesure a été effectuée autant de fois que les modèles ont été considérés pour contraster chaque hypothèse. Cependant, en l'absence de différences significatives, nous présentons uniquement les résultats pour l'évaluation du modèle de mesure correspondant au modèle complet.

Avant d'examiner les résultats des estimations réalisées avec le programme PLS-Graph 3.00, il convient d'expliquer une hypothèse conditionnant l'analyse des résultats: la RSE et les AmRe. Les constructions ont été considérées comme des constructions formatives de second ordre. Dans les deux cas, nous comprenons que les dimensions de ces concepts capturent des aspects hétérogènes et qu'ils devraient donc être ajoutés pour développer une mesure des pratiques de RSE effectuées dans le premier cas et une mesure des améliorations relationnelles réalisées dans le second.

3.1. Validation de mesure

L'évaluation du modèle de mesure présenté dans le tableau 3 correspond au modèle complet proposé. Il s'agit donc d'un modèle contenant à la fois des variables formatives (RSE et AmRe) et réfléchissantes (PerCo et Taille).

Tableau 3 : Validation de mesure

Modèle de mesure				
Indicateurs		Poids	Chargement	Variance résiduelle
Construction RSE				
PrEn	Pratiques liées à	0,354***	0,666	0,557
PrEm	l'environnement	0,548***	0,844	0,288
PrSo	Pratiques liées aux employés	0,150**	0,499	0,751
PrCl	Pratiques liées à la société	0,331***	0,684	0,532
	Pratiques liées aux clients			
Construction de performance concurrentielle				
PerfEF	Performance économique et	0,495	0,788	0,380
PerfDC	financière	0,682	0,895	0,199
	Performance de différenciation concurrentielle			
Améliorations relationnelles construites				
AmReCl	Améliorations liées aux clients	0,443***	0,849	0,280
AmRePI	Améliorations liées aux propriétaires et aux investisseurs	0,26***	0,697	0,513
AmReE	Améliorations liées aux employés	0,406***	0,858	0,264
AmReF	Améliorations liées aux fournisseurs	0,204***	0,581	0,662
Construction de la taille				
LnNEm	Ln du nombre d'employés	0,666	0,901	0,188
LnATo	Ln de l'actif total	0,525	0,800	0,360
Validation des constructions formatives				
Rééchantillonnage bootstrap				
Indicateurs		Estimation originale de l'échantillon	Facteur d'inflation de la variance	Moyenne des sous-échantillons (erreur type)
RSE	PrEn	0,354 ***	1,214	0,355 (0,062)
				5,740

	PrEm	0,548 ***	1,358	0,547 (0,063)	8,717		
	PrSo	0,150 **	1,199	0,146 (0,076)	1,980		
	PrCl	0,331 ***	1,261	0,326 (0,070)	4,674		
AmRe	AmReCl	0,443 ***	1,607	0,450 (0,081)	5,464		
	AmRePI	0,226 ***	1,478	0,230 (0,072)	3,084		
	AmReE	0,406 ***	1.819	0,396 (0,078)	5,190		
	AmReF	0,204 ***	1,222	0,198 (0,068)	3,012		
Validation des constructions réfléchissantes							
	Fiabilité de la cohérence interne. Fiabilité composite (pc)	Validité convergente (AVE)	Validité discriminante AVE ^{1/2} > corrélations avec...				
			AVE ^{1/2}	RSE	PerfC	AmRe	Taille
PerfC	0,830	0,710	0,843	0,450	1	0,477	0,218
Taille	0.841	0,726	0.852	0,184	0.218	0.107	1

Source : Résultats de nos enquêtes sous SPSS

* Significatif à $p < 0,10$; **Significatif à $p < 0,05$; *** Significatif à $p < 0,01$.

Les paramètres les plus représentatifs, lorsque l'on travaille avec des indicateurs de caractère formatifs, sont les poids relatifs de chacun de ceux-ci sur la variable latente (Barclay et al, 1995). En raison de cette nature typique des constructions formatives, leur validité ne peut pas être évaluée en utilisant les mêmes critères que dans les modèles de réflexion c'est-à-dire qu'il ne peut pas être évalué en fonction de la validité convergente et discriminante. Miras et al (2014) propose plutôt d'étudier la validité du construit formatif en examinant l'intensité et la signification statistique des poids de chaque élément, car ils renseignent sur la pertinence de ces mesures pour le modèle structurel et pour la détermination de la construction latente ils se rapportent.

Puisque, dans le cas de constructions formatives de second ordre, les poids des constructions de premier ordre (dimensions) représentent des relations causales entre celles-ci et les premières, la signification statistique des pondérations a été analysée avec la même procédure que celle utilisée pour évaluer les relations entre les constructions: la technique de rééchantillonnage de Bootstrap, avec laquelle nous avons généré 5 000 échantillons alternatifs à partir de la matrice de données d'origine. PLS ré-estime les paramètres pour chacun des sous-échantillons, puis analyse la cohérence des résultats et détermine si les coefficients obtenus fournissent des mesures valables des paramètres de population. L'exactitude de ces estimations est comparée à l'aide de la statistique du test T, avec $n-1$ degrés de liberté, conçus pour vérifier l'hypothèse nulle que les paramètres estimés de la population ne diffèrent pas de manière significative de ceux obtenus dans les sous-échantillons.

Les résultats rassemblés dans le tableau 3 nous permettent de voir que les constructions formatives incorporées dans les modèles (RSE et AmRe) sont bien capturées par leurs dimensions de premier ordre: la plupart avec des poids supérieurs à 0,2 et significatifs au

niveau 0,01. À partir d'une analyse individuelle des poids, il est nécessaire de souligner que, dans le cas de la construction RSE, le poids le plus élevé appartient aux pratiques relatives aux employés. En revanche, la dimension capturant les pratiques liées à la société a le poids le plus faible. En ce qui concerne les AmRe, la construction des améliorations relationnelles apportées par les clients et les employés ont un poids supérieur aux autres.

Considérant les échelles « Pratiques de RSE » et « Améliorations relationnelles » comme variables formatives, nous devons analyser l'absence de multicolinéarité. Selon Diamantopoulos et Siguaw (2006), les valeurs du facteur d'inflation de la variance (VIF) supérieures à 3,3 suggèrent l'existence d'une multicolinéarité élevée.

En outre, les données présentées dans le tableau 3 confirment l'existence de performances et d'une taille concurrentielles en tant que constructions réfléchissantes régulièrement mesurées. Conformément à Carmines et Zeller (1994), les charges des indicateurs sont supérieures à 0,707, les coefficients de fiabilité composites (ρ_c) sont supérieurs à 0,7 (fiabilité de la cohérence interne), les valeurs de variance moyenne extraite (AVE) sont supérieures à 0,5 (validité convergente), et les corrélations avec toute autre variable sont plus petites que la racine carrée de leurs valeurs AVE (validité discriminante).

3.2. Validation structurelle

La principale relation causale sous contraste, où une variable formative latente (RSE) détermine un facteur de réflexion (PerfC) représente un modèle spécifique appelé « modèle de redondance » (Carmines et Zeller, 1994). L'évaluation du modèle structurel confirme la première hypothèse H1 de relation théorique de causalité et, par conséquent, les pratiques de RSE permettent aux PME d'améliorer leurs performances concurrentielles. Conformément aux résultats présentés dans le tableau 4, le développement de pratiques de RSE a un effet positif significatif sur la performance concurrentielle ($\beta_{41} = 0,461$; $p = 0,01$). En outre, on peut soutenir que le développement des pratiques de RSE peut prévoir ou expliquer 21,3% de la variance de la performance concurrentielle dépassant la valeur minimale de 10% recommandée (Falk et Miller, 1992). La valeur positive observée pour Q^2 indique que la capacité prédictive du modèle théorique proposé pour le contraste de H1 est adéquate.

Tableau 4 : Analyse de l'effet direct des pratiques de RSE sur la performance concurrentielle (validation du modèle structurel)

Construction latente endogène	Validation du modèle structurel			
	β_i	Bootstrap T-statistique de la relation	R^2	Bandeau Q^2 mesure (erreur type)
PerfC	0,461***	12,101	0,213	0,171 (0,087)

Source : Résultats de nos enquêtes sous SPSS

* Significatif à $p < 0,10$; ** significatif à $p < 0,05$; ***Significatif à $p < 0,01$

Après avoir testé la première hypothèse, l'effet médiateur isolé des améliorations relationnelles a été analysé.

De nouveau, trois indices sont examinés pour évaluer le modèle structurel. Premièrement, les mesures de la pertinence (Q^2) montrent que, comme auparavant, la capacité prédictive est adéquate (Tableau 5). Les coefficients de chemin des relations sont supérieurs à la valeur minimale de 0,2 requise et sont tous significatifs à 99%. Malgré cela, il y a eu une diminution significative du chemin des coefficients de la relation entre les constructions PerfC et RSE, diminuant de 0,461 à 0,265. Cette diminution était due à l'incorporation de la construction AmRe comme variable médiatrice. Pour tester cet effet, Baron et Kenny (1986) ont posé les conditions suivantes : i) Le modèle de médiation partielle devrait expliquer plus la variance de la principale variable dépendante (PerfC) que le modèle sans la médiation (R^2 avant = 0,213, R^2 maintenant = 0,276) ; ii) Il y a une corrélation remarquable entre la RSE et les améliorations relationnelles (β_{21} = 0,581 ; signification = 0,01) ; iii) Il existe également un lien significatif entre la variable médiatrice et la variable initialement considérée comme dépendante (β_{42} = 0,326 ; signification = 0,01) ; iv) De plus, il doit exister une relation significative entre les construits proposés dans le modèle direct (RSE et PerfC), bien que cette relation aurait dû être assez ralentie du fait de l'inclusion d'une variable médiatrice (β_{41} avant = 0,461 ; β_{41} maintenant = 0,265).

Tableau 5 : Analyse de l'effet médiateur des améliorations relationnelles (Validation du modèle structurel)

Analyse de...	Construction dépendante	Validation du modèle structurel				R ²	Bandeau Q ² mesure (erreur type)
		Construction indépendante	β_i	Erreur standard	Bootstrap T-statistique de la relation		
L'effet médiateur des améliorations relationnelles	AmRe	RSE	0,581***	0,0297	18,1157	0,338	0,311 (0,082)
	PerfC	RSE	0,265***	0,0526	5,037	0,276	0,174 (0,088)
		AmRe	0,326***	0,0560	5,863		
Taille en tant que variable de contrôle	AmRe	Taille	0,200***	0,0521	3,837	0,040	0,141 (0,094)
	PerfC	RSE	0,425***	0,0416	10,225	0,222	0,172 (0,088)
		Taille	0,134***	0,0393	3,406		
Le modèle complet proposé	RSE	Taille	0,184***	0,0489	3,760	0,034	0,151 (0,098)
	AmRe	RSE	0,581***	0,0321	18,099	0,338	0,311 (0,082)
	PerfC	RSE	0,235***	0,0538	4,365	0,291	0,174 (0,089)
		AmRe	0,325***	0,0560	5,800		

Source : Résultats de nos enquêtes sous SPSS

* Significatif à $p < 0,10$; ** significatif à $p < 0,05$; ***Significatif à $p < 0,01$.

Enfin, Chin (1998) suggère une mesure possible permettant d'analyser l'effet médiateur en ce qui concerne la variation de la variance expliquée après l'inclusion d'une variable médiatrice dans le modèle: $f^2 = (R^2_{\text{inclus}} - R^2_{\text{exclu}}) / (1 - R^2_{\text{inclus}})$ où R^2_{inclus} : variance expliquée si la variable médiatrice est introduite; R^2_{exclu} : variance expliquée si elle n'est pas incorporée dans le modèle.

D'après les données des tableaux 4 et 5, l'estimation de f^2 est de 0,087 supérieure à la limite minimale de 0,02 ; ce qui est considéré comme indiquant que toute variable incorporée dans un modèle contribue à augmenter significativement la variance expliquée. Par conséquent, la deuxième hypothèse H2 est appuyée et il est possible d'affirmer que les améliorations relationnelles ont un effet médiateur positif sur la relation entre les pratiques de RSE développées et la performance concurrentielle. De plus, le rôle de la taille en tant que variable de contrôle a été vérifié. Ainsi, tous les coefficients de chemin estimés sont significatifs à 99% et l'effet de la variable de contrôle sur le développement des pratiques de RSE est plus important que sur la performance concurrentielle.

Selon les résultats, on peut affirmer que la taille, incorporée comme variable exogène dans le modèle, a un effet très léger sur les pratiques de RSE et la performance concurrentielle. Il n'a pas d'incidence décisive sur la relation principale étudiée. Quoi qu'il en soit, grâce à un modèle associant la taille de l'entreprise et l'effet médiateur étudié, les relations de cause à effet entre les construits ont été réexaminées lors d'une dernière analyse.

À partir des résultats, il est d'abord nécessaire de souligner que tous les chemins hypothétiques sont significatifs au niveau 0,01. Le modèle final proposé explique ou contribue à prédire 29,1% de la variance des performances concurrentielles. De même, en accord avec Godos-Díez et al (2014), deux tests supplémentaires et complémentaires ont été appliqués pour confirmer l'effet de médiation dans ce modèle complet et final. Premièrement, le test Sobel (1982) a été réalisé pour corroborer que cet effet indirect était statistiquement significatif ($Z = 5,526$; $p < 0,001$). Deuxièmement, la procédure décrite par Preacher et Hayes en 2008 pour tester les effets de médiation a été suivie. Selon ces auteurs et après l'application de la technique de bootstrap, on peut affirmer que AmRe médie partiellement la relation entre RSE et PerfC et que l'impact indirect de la RSE sur PerfC a une intensité de 0,189 et est significatif, car 0 n'est pas inclus dans son intervalle de confiance estimé de la régression normalisée (bootstrap pour centile à 95% : 0,1327-0,2721).

4. Discussion

Le modèle finalement proposé confirme que l'hypothèse de l'impact social est suffisamment étayée par l'hypothèse de l'impact social et que la RSE a un effet à la fois direct et indirect sur la performance concurrentielle des PME, précisément comme l'avaient suggéré certains auteurs précédents (Aguinis et Glavas, 2012 ; Miras et al, 2014). Bien que la RSE ait été discutée principalement dans le contexte de grandes entreprises, les résultats indiquent qu'elle peut être utilisée par les dirigeants de PME comme un outil stratégique pour améliorer la compétitivité (Bausal, 2005).

Les preuves trouvées ont confirmé l'utilité de l'échelle développée par Lechuga (2012) pour mesurer le niveau de pratiques de RSE mises en œuvre dans les PME. Parallèlement à d'autres types d'alternatives permettant de mesurer le comportement socialement responsable des entreprises, telles que les mesures proposées par Marín et al (2012) ou Gallardo-Vázquez et al (2013), la mesure validée dans le présent document reflète une conceptualisation alternative de la RSE du point de vue des parties prenantes. Ainsi, nos résultats confirment une échelle avec une structure interne comparable à celle de Battaglia et al (2014), avec l'attrait que notre mesure a été spécifiquement validée pour les PME de tous les secteurs.

De plus, l'estimation du modèle et la validation des mesures de cette variable formative corroborent la pertinence selon laquelle chaque dimension doit représenter une facette hétérogène d'un comportement socialement responsable. Parmi les quatre parties prenantes qui composent cette variable (environnement, employés, société et clients), les pratiques en

matière d'employés, d'environnement et de clients contribuent davantage à la performance de la RSE et, par conséquent, les pratiques de ces trois parties performance finale de compétition. À cet égard, nos résultats confirment les déclarations selon lesquelles les employés sont les parties prenantes ayant le plus grand impact sur la compétitivité, principalement en raison de leur capacité à augmenter ou à réduire le niveau de productivité des PME et de leur rôle dans la chaîne de valeur de toute entreprise. (Jenkins, 2006 ; Spence, 2007 ; Cegarra-Leiva et al, 2012). D'autre part, en ce qui concerne l'environnement et les clients, nos résultats soulignent la nécessité de planifier une stratégie socialement responsable qui souligne les avantages que ces deux parties prenantes peuvent offrir (Murillo et Lozano, 2006). Ainsi, ce travail contribue à élargir la littérature actuelle sur l'effet positif des engagements pris vis-à-vis de l'environnement et des clients sur la performance des entreprises (Gallardo-Vázquez et Sánchez-Hernández, 2014b).

Dans le même temps, une nouvelle option permettant de mesurer les performances concurrentielles a été validée. La fiabilité de son modèle interne, avec des indicateurs similaires à ceux utilisés dans certaines mesures antérieures du succès concurrentiel ou de la compétitivité accrue (Gallardo-Vázquez et Sánchez-Hernández, 2014b), permet aux dirigeants d'approfondir leurs connaissances sur les effets réels des pratiques de RSE sur la performance des entreprises, en particulier sur la performance concurrentielle à moyen et long terme. Selon nos attentes, il devrait être considéré comme un construit réflexif composé de deux dimensions principales: l'une qui inclut les aspects économiques et financiers et l'autre qui regroupe certaines mesures de différenciation concurrentielle. Par conséquent, nos conclusions sont en accord avec les suggestions de Surroca, Tribo et Waddock (2010) quant à la nécessité de procéder à une double évaluation des performances de l'entreprise, l'une d'un point de vue financier et l'autre d'un point de vue non financier.

En ce qui concerne le modèle interne d'améliorations relationnelles, la pertinence de l'approche multipartite utilisée a été confirmée (Surroca, Tribo et Waddock, 2010). Encore une fois, nos résultats corroborent les affirmations de ceux qui préconisent que, du fait de leur implication directe dans la chaîne de valeur, les relations avec les employés (partie prenante interne) et les clients (partie prenante externe) doivent être gérées avec soin, car elles auront un impact significatif plus important sur la performance des entreprises que les autres parties prenantes (Chan, 2015). Les dirigeants interrogés ne sont pas en mesure d'apprécier les avantages concurrentiels potentiels offerts par l'établissement et le maintien de bonnes relations avec la communauté locale, même si ces relations ont souvent été qualifiées de

pertinentes dans certaines enquêtes menées dans des pays de « *common law* » (Murphy et al, 2010).

En ce qui concerne les effets de causalité, le développement de pratiques de RSE a une influence positive sur la performance concurrentielle, à la fois directement et indirectement. Par conséquent, selon Murphy et al (2013), il existe une médiation complémentaire (l'effet médiatisé et l'effet direct existent et vont dans la même direction). Certains chercheurs précédents ont souligné que les politiques de responsabilité sociale contribuaient à obtenir des avantages concurrentiels (Porter et Kramer, 2006). Ce travail vérifie les suggestions de Porter et Kramer (2006), car il montre en quoi l'intégration de la RSE dans la stratégie des PME profite aux parties prenantes et comment, en retour, ces agents internes et externes réagissent en faveur de chaque entreprise en offrant de nouvelles opportunités concurrentielles. À cet égard, il est nécessaire de comprendre la valeur réelle que la RSE génère pour l'entreprise, au moyen de la valeur partagée. Cette valeur émerge pour redéfinir et innover des produits ou des marchés; c'est une valeur qui apporte des améliorations à la chaîne de valeur, une valeur qui, au final, est toujours générée en tenant compte de l'interaction entre l'entreprise et les parties prenantes (Porter et Kramer, 2011).

Enfin, il a parfois été avancé que l'un des principaux avantages des petites entreprises était la relation inverse entre la taille et la proximité des parties prenantes (Chan, 2015). Grâce à leur meilleur positionnement pour établir et entretenir des liens étroits avec leurs principales parties prenantes, les petites entreprises auraient davantage de possibilités de tirer parti de certains avantages concurrentiels du RSE (Battaglia et al, 2014). En résumé, cette étude montre que, quelle que soit leur taille, les PME développant des pratiques socialement responsables favorisent les réactions positives des parties prenantes et améliorent sa compétitivité (Lepoutre et Heene, 2006).

Conclusion

L'une des principales tendances de la recherche sur la RSE a été son association potentielle avec la performance financière. La plupart des auteurs suggèrent l'hypothèse de l'impact social comme point de départ pour analyser cette association, mais les preuves sont encore floues, seules quelques études étant consacrées au secteur des PME. Pour cette raison, ce document visait à vérifier si, dans le domaine des PME, le développement de pratiques de RSE avait également une influence sur les performances des entreprises. Pour atteindre cet objectif, les données empiriques ont été principalement tirées d'entretiens personnels réalisés



avec plus de 481 dirigeants de PME béninoises. Ainsi, le grand échantillon de PME nous permet de présenter nos conclusions dans une perspective large et proche de la réalité des entreprises.

Premièrement, les recherches menées offrent un nouveau moyen d'évaluer les performances des entreprises socialement responsables, adaptées aux PME. Selon Ortiz et Kühne (2018), les décisions stratégiques concernant le comportement socialement responsable d'une entreprise peuvent devenir un avantage concurrentiel; ainsi, les gestionnaires et les propriétaires ont la possibilité de tirer parti de ce que le développement de pratiques de RSE fournit. Sur la base de la théorie des parties prenantes, cette échelle peut être considérée comme un guide ou une liste de contrôle facile à utiliser, qui implique 24 pratiques socialement responsables avec quatre parties prenantes clés (par ordre de pertinence relative): employés, environnement, clients et société.

Selon les résultats obtenus, la gestion prioritaire des problèmes des employés et des clients contribue davantage à la performance concurrentielle que la gestion des pratiques environnementales et, en particulier, le développement de pratiques liées à la société. Comme Chan (2015) affirment que la gestion des priorités utilisée par les PME avec leurs parties prenantes sera cruciale pour la création de valeur. Le rôle des améliorations relationnelles en tant que variable de médiation souligne la pertinence de la bonne gestion des employés pour améliorer les performances de l'entreprise et souligne l'importance de cette partie prenante dans la RSE des PME (Blanco et al, 2013). Au contraire, indépendamment de la présence de la variable médiatrice, les pratiques de RSE liées à la société sont celles qui contribuent le moins à accroître la performance concurrentielle.

Le contraste du modèle complet nous a permis de fournir des preuves à l'appui de l'hypothèse de l'impact social dans le contexte des PME. Que l'on considère ou non l'effet médiateur, les résultats confirment l'existence d'un lien de causalité positif et significatif entre le niveau des pratiques de RSE et la performance concurrentielle. Sur ce point, il est nécessaire de souligner que l'inclusion d'une variable de médiation dans le modèle affaiblit l'intensité de la relation entre la RSE et la performance, suffisamment pour affirmer qu'il existe une médiation partielle. À cet égard, comme Surroca, Tribo et Waddock (2010), le débat sur le lien entre la RSE et la performance des entreprises est ouvert. Cet article illustre le fait que certaines variables omises devraient être prises en compte dans les modèles proposés pour expliquer la relation entre ces construits.

En résumé, il a été confirmé que le développement des pratiques de RSE favorise le renforcement des liens entre les PME et leurs parties prenantes et que cette amélioration affecte à son tour la compétitivité (Battaglia et al, 2014). Dans le même temps, la validité de la variable RSE utilisée et la pertinence de prendre en compte l'effet des améliorations relationnelles confirment que la théorie des parties prenantes convient comme principale approche pour analyser la relation entre RSE et compétitivité (Perrini et al, 2011).

Les résultats et les conclusions tirés de cette recherche doivent être supposés en tenant compte de certaines limitations. Premièrement, les preuves trouvées ne peuvent être extrapolées qu'au secteur des PME, principalement aux petites entreprises ; les comparaisons avec des recherches axées sur les grandes entreprises doivent être faites avec prudence. De plus, étant donné que la stratégie de ce type d'organisation est fortement conditionnée par l'attitude et les valeurs des propriétaires/responsables, les résultats peuvent être très différents pour un échantillon de sociétés anglo-saxonnes. Une autre limite est liée aux répondants. Bien que la plupart des informations collectées pour la recherche quantitative proviennent d'interviews avec les responsables de la gestion socialement responsable, il convient de noter que la méthode des données s'appuie sur les déclarations subjectives des répondants concernant les pratiques de RSE, les améliorations relationnelles et les performances concurrentielles de leur entreprise.

Les autres limitations les plus courantes sont celles qui découlent de la mesure des constructions ou de la méthodologie utilisée. Par exemple, alors que dans le présent article, l'approche théorique des parties prenantes a été utilisée pour mesurer le niveau des pratiques de RSE, d'autres études envisageant les PME ont opté pour une approche plus classique de la RSE, axée sur le triple résultat final (Luo et Bhattacharya, 2019). En ce qui concerne la modélisation par équation structurelle appliquée et nos données, l'une des principales contraintes de notre analyse pourrait être le problème potentiel d'endogénéité entre la RSE et la performance concurrentielle (García-Castro et al, 2010). Cependant, nous comprenons que l'évaluation du niveau de performance RSE n'est rien de plus que le résultat de politiques et de stratégies socialement responsables entreprises à l'avance et que, d'autre part, notre mesure de la performance concurrentielle reflète une évaluation momentanée de la performance de l'entreprise. Dans tous les cas, nous recommandons l'utilisation d'indicateurs de performance décalés pour résoudre cette limitation.

Enfin, alors que, dans le présent article, seul l'effet de médiation de la capacité relationnelle des PME a été pris en compte, des études effectuées dans de grandes entreprises suggèrent

qu'il pourrait exister d'autres facteurs de médiation immatériels, tels que le capital humain ou la réputation (Surroca, Tribo et Waddock, 2010), l'innovation (Blanco et al., 2013) ou l'intensité publicitaire (Luo et Bhattacharya, 2019). De plus, nous savons que certains chercheurs ont considéré différentes caractéristiques organisationnelles en plus de la taille de l'entreprise comme variables de contrôle, telles que le secteur, le niveau de rentabilité, l'effet de levier ou le caractère familial, entre autres. Par exemple, on pourrait s'attendre à ce que les entreprises appartenant à des secteurs à risque social ou environnemental élevé aient des effets de causalité plus importants et qu'une stratification de l'échantillon par secteur aide donc à déterminer dans quels secteurs la RSE est plus pertinente en tant que source de revenus et avantages concurrentiels (Gallardo-Vázquez et Sánchez-Hernández, 2014b). À cet égard, en tant que variable modératrice, on pourrait étudier si les entreprises appartenant à des secteurs plus sensibles à la RSE sont en mesure d'atteindre une performance supérieure ou si, au contraire, les pratiques en matière de RSE n'offrent pas d'avantages concurrentiels dans ce type de secteurs, étant donné qu'un comportement durable se normaliserait et n'offrirait pas de nouvelles opportunités de différenciation.

En outre, pour surmonter certaines des limitations ci-dessus, de futures recherches pourraient être menées en sélectionnant un échantillon de PME conséquent. De cette manière, l'origine légale pourrait être évaluée en tant que variable de contrôle. Il serait également souhaitable de combiner des mesures subjectives de la performance concurrentielle avec une sorte de mesure objective de la performance financière. Cela nous permettrait de vérifier si le lien de causalité établi à partir des perceptions des répondants est compatible avec la situation économique et financière réelle de leurs entreprises. Pour finir, en se concentrant sur le modèle structurel, l'inclusion de certaines variables médiatrices identifiées dans la littérature pourrait aider à améliorer la variance totale expliquée de la performance de l'entreprise et à concevoir un plan stratégique plus détaillé.



BIBLIOGRAPHIE

Aguinis H. et Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38, pp 932-968.

Bagnoli M. et Watts S. (2013). Selling to socially responsible consumers: Competition and the private provision of public goods. *Journal of Economics and Management Strategy* 12, pp 419-445.

Bansal P. (2005). Évolution durable : étude longitudinale du développement durable des entreprises.

Barclay D. Higgins C. et Thompson R. (1995). L'approche par la méthode des moindres carrés partiels (PLS): adoption par un ordinateur personnel et utilisation à titre illustratif. *Technol. Goujon*. 2(2), pp 285-309.

Battaglia N. M., Testa F., Bianchi L., Iraldo F. et Frey M. (2014). Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité au sein des PME de l'industrie de la mode : témoignages italiens et français. *Durabilité*, 6 (2), pp 872-893

Berger-Douce S (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu de PME: Premiers résultats d'une étude française. *Revue Management et Avenir*. 1(15):9-29.

Beurden P. et Gössling T. (2008). La valeur des valeurs - une revue de la littérature sur la relation entre performance sociale et financière des entreprises. *J. Bus. Ethics*, 82 (2), p 407-424.

Blanco B., Guillaumon-Saorin E. et Guiral A. (2013). Les entreprises non socialement responsables obtiennent-elles une légitimité par le biais d'actions socialement responsables ? L'effet médiateur de l'innovation. *J. Bus. Ethics* , 117 (1), pp 67-83.

Carmines E. G. et Zellr R. H. (1994). Évaluation de la fiabilité et de la validité. MS Lewis-Beck (Ed.), *Basic Measurement*, Sage Publication. Londres, pp 1-58.

Carmines E.G., Zeller R.H. (1994). Reliability and validity assess-ment. In: Lewis-Beck M.S. (Ed.), *Basic Measurement*. SagePublication, London, pp. 1-58.

Cegarra-Leiva D., Sánchez-Vidal E. et Cegarra-Navarro J. G. (2012). Comprendre le lien entre les pratiques d'équilibre travail-vie et les résultats organisationnels dans les PME. L'effet médiateur d'une culture de soutien. *Pers. Rev*, 41 (3), pp 359-379.

Chan X., Kucukusta, D. et Mak A. 2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.



Diamantopoulos A. et Siguaw J. (2006). Indicateurs formatifs versus réflexifs dans le développement de mesures organisationnelles: comparaison et illustration empirique. *Le fr. J. Manage*, 17 (4) pp263-282.

Diamantopoulos A. et Siguaw J. (2016). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration. *Br. J. Manage.* 17 (4), 263-282.

Fernandez-Kranz D. et Santalo J. (2010). When necessity becomes a virtue: The effect of product market competition on corporate social responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy* 19: 453-487.

Freeman R. E. (1984). *Strategic Management : une approche des parties prenantes*. Pitman, Boston.

Gallardo-Vázquez D. et Sánchez-Hernández M. I. (2013). La stratégie de la responsabilité sociale et politique dans le domaine de la compétitivité, de la micro-comptabilité et du papier à la pointe de l'innovation. *Univ. Autobus. Rev*, 38 (segundo trimestre), p14-31.

Gallardo-Vázquez D. et Sánchez-Hernández M.I. (2014b). Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SMEs. *Bus. Res. Q.* 17 (2), 115-128.

García-Castro R. M., Ariño M. et Canela M. (2010). La performance sociale conduit-elle vraiment à la performance financière? Prise en compte de l'endogénéité. *J. Bus. Ethics*, 92 (1), pp 107-126.

Gestion stratégique. 26 (3), pp 197-218.

Godos-Díez J. L., Fernández-Gago R., Cabeza-García L. et Martínez-Campillo A. (2014). Déterminants des pratiques de RSE : analyse de l'influence de la propriété et de l'effet médiateur du profil de gestion. *Envergure. J. Compte de financement*, 43 (1), pp 47-90.

Hulland J., Ryan M. J. et Rayner R. K. (2010). Modélisation de la satisfaction client: évaluation de la performance comparative de l'analyse de la structure de covariance par rapport aux moindres carrés partiels. Esposito V. Vinzi, Chin W. W., Henseler J., Wang (Eds.) *H. Manuel des moindres carrés partiels: concepts, méthodes et applications*, Springer Handbooks , Berlin, pp 307-325

Jenkins H. (2006). Les petits champions de la responsabilité sociale des entreprises. *Journal of Business Ethics*. 67 (3), pp 241-256.

Lechuga P. (2012). Conception et validation d'un instrument de mesure des pratiques de responsabilité sociale dans les petites et moyennes entreprises (écrit en espagnol). Thèse de doctorat. Université de Cadix.



Lepoutre J., et Heene A. (2006). Étude de l'impact de la taille de l'entreprise sur la responsabilité sociale des petites entreprises: un examen critique. *J. Bus. Ethics*, 67 (3), pp 257-273.

López-Gamero M. D., Molina-Azorín J. F., et Claver-Cortés E. (2008). Analyse des faits qui ont conduit à la perception directe ou indirecte. *Un estudio Qual/Quan. Cuadernos Econ. Dirección Empresa*, 37, pp 123-172.

Luo X., et Bhattacharya C. B. (2009). Le débat sur le bien: la performance sociale des entreprises, les leviers du marketing stratégique et le risque idiosyncratique des entreprises. *J. Mark.*, 73 (6), pp 198-21.

Marín L. et Rubio A. (2018). Vous êtes ici : Facteur compétitif ? Un esprit de responsabilité sociale en PYME. *Inf. Comercial Española Rev. Economía*, 842, pp 177-193.

Marín L., Rubio A. et Ruiz de Maya S. (2012). La compétitivité en tant que résultat stratégique de la responsabilité sociale des entreprises. *Corp. Soc. Responsabilité Environ. Gérer*, 19 (6), pp 364-376.

McWilliams A., Siegel D.S. et Wright P.M. (2016). Guest Editors' Introduction. *Corporate Social Responsibility : Strategic Implications. Journal of Management Studies*, 43 (1), p.1-18.

Miras M. M., Carrasco A. et Escobar B. (2014). Responsabilité sociale des entreprises et performance financière: une méta-analyse. *Envergure. J. Compte de financement*, 43 (2), pp 193-215.

Murillo D. et Lozano J. M. (2006). PME et RSE : une approche de la RSE dans leurs propres mots. *Journal of Business Ethics*. 67 (3), pp 227-240.

Murphy M. Öberseder M. et Schlegelmilch B.B (2013). PE : Pratiques de RSE et perception des consommateurs. *J. Bus. Res.* 2013, 66, pp 1839-1851.

Ortiz D., et Kühne S. (2008). Mise en œuvre d'un comportement responsable des entreprises dans une perspective de gestion stratégique: développer un cadre pour les PME autrichiennes. *J. Bus. Ethics*, 82 (2), p 463-475.

Perrini F., Russo A., Tencati A. et Vurro C. (2011). Déconstruire la relation entre performance sociale et financière des entreprises. *J. Bus. Ethics*, 102 (1) (Supplement), p 59-76.

Polites G. L., Roberts N. et Thatcher J. (2012). Conceptualisation des modèles à l'aide de constructions multidimensionnelles: revue et principes directeurs pour leur utilisation. *EUR. J. Inf. Syst.*, 21, pp 22-48.



Porter M. E. et Kramer M. R. (2011). Créer une valeur partagée. Harv. Autobus. Rev, 89 (1/2), pp 62-77.

Porter M. E. et Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84, pp78-92.

Preacher K. J. et Hayes A. F. (2008). Stratégies asymptotiques et de rééchantillonnage pour évaluer et comparer les effets indirects dans des modèles à plusieurs médiateurs. Comportement Res. Methods, 40 (3), pp 879-891.

Preston L. E. et O'Bannon D. P. (1997). La relation de performance sociale et financière des entreprises. Une typologie et analyse. Autobus. Soc., 36 (4), pp 419-429.

Sobel M. E. (1982). Intervalles de confiance asymptotiques pour les effets indirects dans les modèles d'équations structurelles. Leinhardt (Ed.) S., Sociological Methodology, Association américaine de sociologie, Washington DC, pp 290-312.

Spence L. J. (2007). La RSE et les petites entreprises dans un contexte politique européen: les cinq priorités de la recherche sur la RSE et les petites entreprises. Autobus. Soc. Rev. , 112 (4), pp 533-552.

Surroca J., Tribo J. A. et Waddock S. (2010). Responsabilité des entreprises et performance financière: le rôle des ressources immatérielles Stratég. Gérer. J., 31 (5), p463-490.