

L'impact de l'Orientation Entrepreneuriale (OE) des dirigeants sur la réalisation de la responsabilité sociale : cas des PME algériennes

Dr. Arabeche Zina Centre universitaire Ahmed Zabana Relizane*

Résumé : Pour faire face à ce contexte hautement compétitif, en considérant les difficultés des PME face aux grandes entreprises (qui possèdent des ressources plus grandes pour saisir les opportunités), les entrepreneurs doivent adopter une forte orientation entrepreneuriale afin de survivre dans un tel contexte. (Shepherd et al., 2005). De ce fait, le problème des entrepreneurs en quête de RSE n'est pas de maximiser un profit même à long terme, mais de rechercher le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leur finalité et de créer un climat favorable pour mieux répondre aux attentes de ses parties prenantes. Ce travail étudie la relation qui lie l'OE de la PME à sa responsabilité sociale. Trois hypothèses de recherche seront déduites du cadre théorique et analysées empiriquement au près de trente (30) PME algériennes.

Mots clés : l'Orientation Entrepreneuriale, la responsabilité sociale, PME algérienne

ملخص: من اجل مواجهة هذا المحيط التنافسي و بالنظر للصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمام نظيرتها الكبيرة (التي تملك موارد مهمة لاغتنام الفرص)، على رجال الأعمال تبني توجه مقاولتي قوي من اجل البقاء و الاستمرارية في هذا المحيط. (Shepherd et al., 2005). و هكذا، فمشكلة رجال الأعمال (المقاولون) تجاه المسؤولية الاجتماعية ليست تعظيم الربح حتى على المدى البعيد، ولكن هو البحث و السعي للحصول على توازن بين جميع الفاعلين في المؤسسة و خلق مناخ ملائم لتلبية رغباتهم. يتناول هذا العمل العلاقة بين التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مسؤوليتها الاجتماعية. تم استنتاج ثلاث فرضيات من الجانب النظري و تم تحليلها على مستوى ثلاثون (30) مؤسسة صغيرة و متوسطة جزائرية. الكلمات المفتاحية: التوجه المقاولاتي، المسؤولية الاجتماعية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

* z.arabeche@yahoo.fr

Introduction

Les entrepreneurs doivent miser sur une orientation entrepreneuriale (OE) pour se démarquer. Autrement dit, qu'ils doivent être innovants, proactifs, agressifs et ils doivent prendre des risques (Covin et Slevin, 1991 ; Shepherd et Wiklund, 2005; Naldi , Nordqvist et Wiklund, 2007; Lin et Chen, 2007). Selon Kuhndt, T et Herrndorf, (2004) , Spence et al (2009) la littérature entrepreneuriale sollicite que la personnalité des entrepreneurs, leurs orientations personnelles et croyances ainsi que leurs perceptions de l'environnement vont déterminer la prise de décision et, par là, le degré d'adoption des pratiques de RSE.

La stratégie de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) renvoie à la prise en compte des enjeux du développement durable (DD) dans les stratégies des entreprises (Courrent et Spence, 2014).

Depuis longtemps, elle était liée aux grandes entreprises (Jenkins, 2009), cependant avec la reconnaissance des effets cumulatifs des PME sur le niveau économique, social et environnemental, celles-ci ne peuvent plus rester en dehors de ce champ. Afin de cerner leur capacité à intégrer un terme aussi complexe que le DD, il s'agit d'énoncer les principes de responsabilité sociale qui étaient propres aux grandes structures, avec les caractéristiques de gestion des PME. Plusieurs recherches ont mis en évidence la particularité de la responsabilité sociale des PME par rapport à celle des grandes entreprises, et la lient potentiellement à l'entrepreneuriat (Spence et al., 2007 ; Hattabou et Louitri, 2011 ; Spence et al., 2009; Courrent et Spence, 2014). En effet, Spence et Courrent (2014) proposent deux manières d'étudier la relation entre l'entrepreneuriat et la responsabilité sociale : la recherche sur l'entrepreneuriat durable, et la recherche sur le style de management entrepreneurial des dirigeants au sens de Covin et Slevin (1989) et Lumpkin et Dess (1996). A l'instar de Spence et Courrent (2014), notre recherche s'inscrit dans la deuxième approche qui renvoie au terme d'orientation entrepreneuriale (Lumpkin et Dess, op-cit). Les PME qui intègrent les principes de la RSE sont considérés comme des firmes entrepreneuriales (Spence et al., 2009), et celles ayant une OE l'introduisent dans leur stratégie (Spence et al., 2007). Partant de ce qui précède, nous mettons en lumière la problématique suivante: **Dans quelles mesures l'Orientat**

ion Entrepreneuriale des dirigeants peut-elle favoriser la réalisation de la responsabilité sociale ?

La présentation de ce papier de recherche s'articule en deux parties. La première partie est consacrée à l'instauration du cadre théorique de la recherche. La deuxième partie vise la validation des hypothèses de recherche proposées par l'étude d'une trentaine (30) PME algériennes.

I. Première Partie : Relation entre l'orientation entrepreneuriale et la responsabilité sociale des entreprises

L'objet de cette première partie est de présenter le cadre théorique du terme d'OE (1) et la relation entre ses dimensions et la responsabilité sociale (2).

1. L'Orientation entrepreneuriale des dirigeants

Le nombre de débats concernant le terme de l'orientation entrepreneuriale fait preuve d'une richesse et d'un développement théorique (Rauch et al., 2009). Ce concept est un thème de recherche relativement récent, il représente l'un des rares concepts stabilisés en science de gestion, et se trouve au carrefour de deux disciplines la stratégie et l'entrepreneuriat. (Basso, O et al., 2009, p.146) le terme de l'orientation entrepreneuriale (OE) trouve son origine dans un article de l'auteur canadien Danny Miller (1983) intitulé « *The correlates of entrepreneurship in three types of firms* » **dans lequel cet auteur explique le chemin vers l'entrepreneuriat selon le type d'organisation. Pour mesurer l'intensité entrepreneuriale, Miller a créé une échelle en incluant trois dimensions.** En fait, une entreprise entrepreneuriale selon Miller (op-cit) est une entreprise qui s'engage dans l'innovation (i.e innovativeness), qui prend le risque (i.e. risk taking) , poursuit les opportunités et agit proactivement (i.e. proactiveness) , ainsi elle doit être autonome et démontrer une certaine agressivité compétitive (Lumpkin et Dess, op-cit). De manière simple, nous pouvons dire que l'orientation entrepreneuriale est une combinaison de l'innovation, de prise de risque, et de proactivité (Wiklund et Shepherd, 2003). Zahra et al. (in Acha, N, 2013) ont sollicité que **l'orientation entrepreneuriale élevée mène à améliorer la performance globale de l'entreprise.**

Dans le cadre de notre travail, nous considérons aussi l'OE comme un construit qui renferme plusieurs (trois) dimensions. À ce titre, la définition de Covin et Slevin (1989) nous paraît plus claire : **l'OE est un ensemble de comportements qui montrent au sein d'une entreprise dans quelle mesure le dirigeant est porté à prendre des risques concernant les affaires, à favoriser l'innovation et le changement pour acquérir un avantage compétitif et à concurrencer agressivement avec les entreprises concurrentes.**

2. L'orientation entrepreneuriale (OE) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Les pratiques de RSE des PME demeurent peu développées dans les travaux académiques. Selon Berger, D.S (2008, p5) « *De plus en plus de PME sont pourtant amenées à s'interroger, voire à s'engager sur le terrain de la RSE. Ainsi, le risque de réputation est –il désormais pris en compte par les PME car il est susceptible d'affecter l'attractivité d'une entreprise tant sur le marché de ses produits que sur les marchés du travail* ». D'après Spence et al (2007) l'orientation entrepreneuriale présente une condition vitale pour l'engagement des dirigeants de PME dans le développement durable. Ces auteurs concluent **que les PME présentant un fort engagement en développement durable et/ou RSE ont des degrés d'innovation et de créativité plus importants que leurs homologues moins engagés.** Selon une étude de la commission Européenne (2002), « *Ce sont les entreprises les plus innovantes et proactives qui tendent à incorporer leurs activités de développement durable dans leurs stratégies de*

croissance » . (Gribaa, F, et al, 2010) Alors, nous pouvons dégager l'hypothèse suivante :

H- Une forte orientation entrepreneuriale est positivement corrélée avec la responsabilité sociale des entreprises.

Par la suite, nous allons expliquer la relation de chaque dimension de l'orientation entrepreneuriale avec la responsabilité sociale, autrement dit, l'innovation, la pro activité et la prise de risque. Nous allons adopter uniquement ces trois variables de Covin et Slevin (1991).

a- L'innovation et la Responsabilité Sociale : En fait, il est possible, grâce à la stratégie RSE, de définir de nouveaux marchés et donc d'engendrer de nouveaux bénéfices. La responsabilité sociale crée de nouveaux besoins et de nouveaux désirs, et ce faisant ouvre de nouveaux marchés (Fleury.A, 2012,p13). Il a été démontré que ce sont les entreprises les plus innovantes qui adoptent généralement un mouvement de RSE (Commission européenne, 2002). De plus, les compétences technologiques sont aussi considérées comme déterminantes pour améliorer les performances environnementales des PME. La technologie peut en effet réduire l'impact négatif de la production et de la consommation ou aider à développer de nouveaux paradigmes de croissance qui sont davantage soutenables (Adeoti, 2000). Selon Jenkins (2009), l'innovation et la créativité qui caractérisent souvent les PME peuvent expliquer leur engagement dans des pratiques de RSE. La Responsabilité sociale dans PME peut s'envisager comme la construction et l'exploitation d'une opportunité sous la forme d'une innovation (Berger-Douce, 2012). pour cet auteur Berger.D.S (ibidem) : « **La RSE apparaît comme un volet centrale de l'entrepreneuriat au 21^e siècle et une réelle source de compétitivité** » D'après Ferrari.R (2012,P13) l'innovation présente l'un des facteurs clé pour concrétiser une responsabilité sociale dans les entreprises entrepreneuriales en disant : « *la RSE peut permettre aux entreprises de mieux s'adapter aux évolutions de leur environnement économique et social, en étendant , en interne , la recherche et l'innovation* ». Quelques études ont montré que les PME innovantes sont les plus engagées dans le DD et la RSE, et que la capacité d'innovation des PME représente un déterminant organisationnel de l'intégration des pratiques durables (Schaltegger et Wagner, 2011 ; Labelle et St-Pierre, 2015 ; Spence et al., 2007 ; Spence et al., 2009). D'où notre première sous hypothèse :

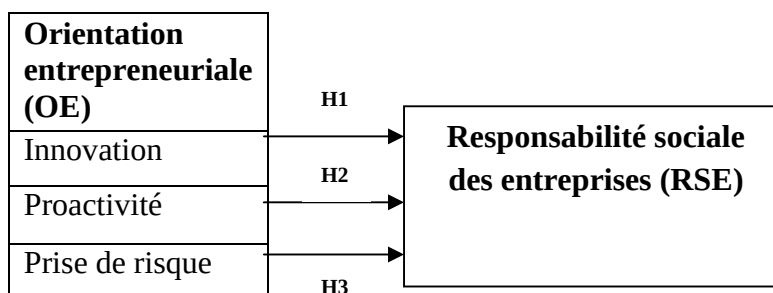
H1 : l'innovation est positivement reliée à la réalisation de RSE.

b-La pro activité et la responsabilité sociale : un entrepreneur sensible à l'éthique des affaires pourra décider d'allouer des fonds au développement de démarches proactives afin d'approuver des actions environnementales, sociales et sociétales (Quaniaux Hélène ,2007,p20). L'adoption d'un comportement proactif exige une vision, des compétences managériales et un environnement propice afin de soutenir la stratégie (Spence et al., op-cit). L'accent est mis sur la vision de l'entrepreneur qui recherche des informations concernant la problématique du DD (Gherib et Berger-Douce, op-cit ; Jenkins, op-cit), perçoit les retombées positives et intègre la RSE dans sa stratégie.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) identifient alors quatre stratégies : **proactive** (*impulsée par le volontarisme de l'entrepreneur*), défensive (recherche de conformité stricte aux attentes des parties prenantes), réactive (suite à des dysfonctionnements médiatisés) et engagée (de militant, par pure conviction personnelle du dirigeant en l'absence de pressions externes fortes). Il est à remarquer que les différentes stratégies peuvent s'imbriquer les unes dans les autres, ce qui pourrait rendre

l'opérationnalisation compliquée. Selon Delpuech, C, (2008) les entrepreneurs qui pratiquent la stratégie du RSE dans certaines PME, ont une attitude proactive dans son langage managérial social. Cela nous permet de formuler notre deuxième sous hypothèse : *H2 : la pro activité est positivement reliée avec la responsabilité sociale.*

c-La prise de risque et la RSE : L'investissement dans la RSE et le DD représente un risque pour les PME (OSEO, 2012) puisqu'il implique des coûts en termes de ressources financières, matérielles, compétences et temps (Aka et Labelle, 2010), et des bénéfices quantifiables incertains à court terme (Berger-Douce, 2008). Ceci est expliqué par Quairel-Lanoizelée et Auberge (op-cit) du fait que le dirigeant limite fortement les risques sur son patrimoine et focalise son action sur les performances économiques et financières sur le court terme, ce qui apparaît comme un frein au développement de la RSE en PME. Les dirigeants considèrent généralement que le DD crée un risque opérationnel supplémentaire (Fisher et al., 2009). La prise de risque et l'initiative économique se double d'un engagement social. (Boncler, J, 2005, p5) Pour intégrer certaines pratiques sociales, l'entrepreneur doit constituer un véritable risque pour les mises en œuvre (Bargues, E, 2010, p15). Cela nous permet de formuler la troisième sous hypothèse: *H3 : la propension à la prise de risque des dirigeants est positivement reliée avec la responsabilité sociale.*



II. Deuxième partie : validation des hypothèses dans les PME algériennes

Cette deuxième partie nous permet l'opérationnalisation des concepts théoriques et l'évaluation des hypothèses formulées lors de la première partie. En effet, nous avons présenté notre choix du secteur à étudier, l'outil de mesure et de collecte des données. Par la suite, nous avons traité le comportement de l'ensemble des variables, nous avons commencé tout d'abord, par une analyse descriptive de l'orientation entrepreneuriale des dirigeants et la responsabilité sociale des entreprises. Dans un deuxième lieu, nous avons mené l'analyse bivariée et multivariée. En effet, afin de savoir dans quelles mesures l'orientation entrepreneuriale des dirigeants algériens favorisent la réalisation de la responsabilité sociale, nous avons mené une analyse bivariée pour tester notre hypothèse de recherche. Cette analyse nous a permis de vérifier le lien entre les variables de l'OE et la RSE, ainsi, la force de corrélation des liens significatifs. Cela à travers la corrélation de Pearson. Également, nous avons présenté l'analyse multivariée en appliquant la méthode de l'ACP. Elle nous a permis de montrer et de visualiser les interrelations entre les variables de notre recherche et de déterminer les principaux facteurs explicatifs des liens entre les dimensions de l'OE et les domaines de la RSE.

Enfin, ces résultats ont été présentés à partir des graphiques des projections des points variables et des points individus sur ces axes.

Au cours de notre travail de recherche, nous avons suivi une démarche **déductive positiviste**. Cette dernière consiste d'aller du général au particulier, en suivant les étapes suivantes : la modélisation des phénomènes théoriques, la formulation des hypothèses à travers cette modélisation. Ensuite, le choix d'une méthode pour les vérifier empiriquement, puis la collecte des données et finalement l'analyse et l'interprétation des résultats. En effet, pour collecter les informations, nous avons choisi la technique d'enquête par **questionnaire**.

Dans le cas de notre recherche, nous avons choisi les PME appartient au secteur industriel. Cet échantillon a été constitué sur la base d'effectif total. Les entreprises doivent compter généralement entre 10 et 300 personnes employées.

1- La méthode de l'échantillonnage

Nous avons utilisé **la méthode non probabiliste**. L'échantillon dans ce cas est constitué d'après un choix raisonné, il se fait selon un certain nombre de critères. (Mayrhofer, U, 2006,p45) Dans le cas de notre recherche, nous avons visité les 30 entreprises et nous nous sommes destinés aux entrepreneurs.

Afin de décrire le comportement de nos variables nous avons utilisé le SPSS (19). Pour répondre à notre problématique et tester notre hypothèse de recherche, nous avons poursuivi l'analyse univariée (le tri à plat ou le tri simple), l'analyse bivariée et l'analyse en Composantes Principales (ACP). Nous avons choisi le secteur de recherche qui répond le mieux aux exigences du sujet. En effet, notre objectif de recherche est de décrire le comportement des PME algériennes en matière de l'Orientation entrepreneuriale et la RSE. Ainsi, de tester notre hypothèse. Pour ce fait, nous avons testé ces dernières dans le secteur industriel situé dans le nord algérien, plus particulièrement dans les quatre wilayas : Oran, Mostaganem, Alger et Blida.

2- Interprétation des résultats

2-1 Statistiques descriptives des caractéristiques démographiques des PME algériennes

	Informations démographique	PME Algériennes	
		Fréquence	Taux
Sexe	Homme	30	100%
	Femme	/	/
Age du répondant	30 à 40 ans	8	26,7%
	40 à 50 ans	10	33,3%
	>à 50 ans	12	40%
Niveau de formation	Etudes primaires	/	/
	Etudes secondaires	2	6,7%
	Formation professionnelle	17	56,7%
	Etude supérieur	11	36,7%
Age de	1 à 5 ans	3	10%

l'entreprise	5 à 10 ans	10	33,3%
	10 à 20 ans	8	26,7%
	20 à 30 ans	6	20%
	30 à 40 ans	1	3,3%
	40 à 50 ans	2	6,7%
Effectif Total	10 à 50	8	26,7%
	50 à 100	10	33,3%
	100 à 200	11	36,7%
	200 à 300	1	3,3%

Source : Réalisé par le chercheur

D'après le tableau présenté ci-dessus, nous avons remarqué quelques points essentiels :

a- Le sexe des entrepreneurs : dans le contexte algérien la totalité des dirigeants sont des hommes. Nous constatons que le nombre de femmes entrepreneures en Algérie reste relativement faible. Nous avons rencontré une femme dirigeante à de prêle-nom utilisé par leur proche de l'autre sexe afin d'obtenir du registre de commerce. Parmi les difficultés soulevées par les femmes selon cette dirigeante : d'abord, la lenteur et la lourdeur des procédures administratives ; ensuite, les difficultés à trouver du personnel compétent, les difficultés d'accès au marché et enfin la culture de la société algérienne qui a une tendance vers la masculinité (Zina Arabeche, 2011).

D'après Madoui.M (2003) **l'entreprise est une histoire d'homme et de sang dans le contexte algérien** ; une histoire d'homme puisque les épouses, les belles sœurs, les femmes sont éloignées et écartées. Une histoire de sang parce que ne sont associés dans l'entreprise que les personnes (père, fils, frères...) descendants d'une même famille.

Cela nous permet de dire que dans le contexte algérien il y a une domination masculine.

b- Age du répondant : le tableau de fréquence montre que la majorité des entrepreneurs algériens interrogés sont relativement âgés : 40% d'entre eux leur âge est plus de 50 ans, alors que 27% seulement leur âge compris entre 30 et 40 ans.

L'entrepreneur algérien se caractérise par son expertise et sa longue expérience dans le fonctionnement de son entreprise.

A cet effet, il convient d'indiquer que dans les pays de l'OCDE, l'entrepreneur type est âgé de 30 à 35 ans et bénéficie d'une grande expérience professionnelle acquise dans une moyenne ou une grande entreprise (OCDE, 1998, p.197).

c- Niveau de formation : la lecture du tableau de fréquence nous indique que 57 % des entrepreneurs algériens interrogés ont suivi la formation professionnelle.

Selon GEM ¹(2009), l'Algérie possède le plus faible pourcentage d'adultes qui pensent posséder les connaissances et les compétences afin de démarrer une entreprise. Cela c'était prouver empiriquement, car d'après les résultats statistiques descriptifs, la majorité des entrepreneurs ont une formation professionnelle, en d'autres termes, ils n'ont pas suivi des études supérieures. (36,7%) Cependant, ces derniers pensent que l'enseignement supérieur ne favorise pas l'esprit d'initiative et la créativité. Selon eux, **la formation en entrepreneuriat à l'université ne donne pas les notions nécessaires à la bonne compréhension de la vie des affaires.**

¹ Rapport GEM 2009, Global Entrepreneurship Monitor : Rapport régional GEM-MOAN 2009 (Moyen Orient et Afrique du Nord)

d- Age de l'entreprise : à partir des données indiquées dans le tableau de fréquence, nous avons distingué que 33,33% des entreprises algériennes se trouvent dans la catégorie âge (5 à 10 ans).

e- Effectif Total : en ce qui concerne l'effectif des entreprises gérés par les entrepreneurs algériens interrogés, nous remarquons que 37% sont des entreprises employant entre 100 et 200 personnes.

2-2 L'interprétation des résultats du tri simple de l'orientation entrepreneuriale des dirigeants algériens

Pour déterminer l'orientation entrepreneuriale des dirigeants algériens, nous avons utilisé la méthode du tri simple afin d'avoir une connaissance globale sur la répartition des réponses. Nous avons démontré dans la partie théorique que l'OE est de plus en plus reconnue comme un facteur principal dans la réussite des entreprises (Miller et Friesen, 1982). Ainsi, l'entrepreneur qui veut s'intégrer dans une stratégie RSE, il doit prendre des risques économiques, innover, et s'impliquer personnellement dans son projet. Nous allons cerner l'OE des dirigeants algériens et voir si elle encourage ou non la réalisation de la responsabilité sociale des entreprises.

a- L'innovation : 50% des dirigeants ne mettent pas l'emphasis sur la recherche et le développement (R&D) et les changements technologiques et l'innovation. Or le reste des dirigeants favorisent la recherche et le développement pour améliorer ses produits. Ainsi, 50% des dirigeants n'introduisent pas des nouvelles lignes de produits ou services. De plus, 60% des responsables ne changent pas radicalement ses produits ou services. En effet, **Selon les entrepreneurs algériens enquêtés, le manque des ressources financières, les compétences et la maîtrise des nouvelles techniques de la technologie exigent de ne pas penser à l'innovation.**

b- La proactivité : 73,3% des personnes interrogées algériennes considèrent que leurs entreprises entreprennent des actions auxquelles les concurrents répliquent. Cependant, 37% des entrepreneurs questionnés admettent que leurs entreprises sont souvent premières à introduire de nouveaux produits, des nouvelles techniques et des méthodes de production. Et selon 60 % des interviewés, leurs entreprises adoptent une position très compétitive visant à réduire la compétition. Bref, nous constatons généralement que les dirigeants algériens sont proactifs car ils cherchent de nouvelles opportunités en anticipant la demande future et le développement de produits concernant les besoins des clients.

c- La Prise de risque : 57 % des personnes interrogées algériennes ne favorisent pas les projets à haut risque, uniquement 40% d'entre eux ont une tendance à prendre des situations risquées. Encore, selon 87% des dirigeants interrogés la prise de risque manifeste la volonté de l'entreprise à mobiliser des ressources pour les investir dans des domaines nouveaux.

D'après le Tri simple, nous avons distingué que les entrepreneurs algériens ont une orientation entrepreneuriale moyennement faible.

2-3 L'appréciation du degré d'engagement des entreprises algériennes dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : interprétation de l'analyse univariée

Tableau n°17 : L'appréciation du degré d'engagement des entreprises dans le domaine « Ressources humaines »

RSE (DRH)	Les entrepreneurs Algériens
Res_rh1 ²	73,3%
Res_rh2 ³	70%
Res_rh3 ⁴	40%
Res_rh4 ⁵	70%
Res_rh5 ⁶	60%
Res_rh6 ⁷	80%
Res_rh7 ⁸	63,3%

Source : Réalisé par le chercheur

Premièrement, 70 % des entrepreneurs algériens, les préoccupations des employés sont prises en compte, et 73,3% des dirigeants enquêtés accordent une importance à l'amélioration des conditions de travail. Les dirigeants algériens souhaitent améliorer les conditions de travail de leurs salariés pour renforcer la performance de leur entreprise. Deuxièmement, seulement 40% des entreprises accordent l'importance à la participation des employés aux décisions stratégiques. Alors l'importance de la participation est donnée à la participation au capital et pas à la participation dans la prise de décisions. Avec l'entretien direct avec les entrepreneurs, les décisions sont presque toujours prises par le dirigeant. Le reste des employés sont dans l'entreprise seulement pour exécuter les ordres. En effet, ils n'ont pas un savoir faire pour aider à trouver une décision efficace à l'entreprise. (Selon quelques dirigeants algériens) Ensuite, pour 70 % des entreprises, la politique de rémunération est considérée comme étant motivante, alors 60% des entreprises déclarent leur conformité sur la cohérence entre la productivité du personnel et la configuration du système de rémunération. Enfin, 63,3% des entrepreneurs algériens sont fortement d'accord avec la réduction des taux d'accidents de travail, d'où ces entreprises appliquent d'une manière stricte les normes de sécurité.

Tableau n°18 : L'appréciation du degré d'engagement des entreprises dans le domaine « engagement social »

RSE (DSocial)	Les entrepreneurs Algériens
Res_soc1 ⁹	37%
Res_soc2 ¹⁰	20%
Res_soc3 ¹¹	83,3%

Source : Réalisé par le chercheur

37% des entrepreneurs algériens sont plutôt d'accord en ce qui concerne l'implication de l'entreprise à des causes d'intérêt général, uniquement 20% des répondants déclare que le budget alloué est important pour la société ; pour le reste ce budget n'est pas important. 83,3% des entreprises donnent beaucoup d'importance (commerciale, financière ou technique) aux parties prenantes qui désirent contribuer à des causes d'intérêt général.

² « dans notre entreprise les conditions de travail sont agréables »

³ « la prise en compte des préoccupations des employés est importante »

⁴ « les employés participent aux décisions stratégiques ».

⁵ « la politique de rémunération est motivante ».

⁶ « la productivité du personnel est largement expliquée par la configuration du système de motivation »

⁷ « l'investissement dans le domaine de santé et de sécurité est important »

⁸ « nous menons un suivi précis de la réduction des taux d'accidents de travail »

⁹ « notre entreprise est impliquée dans la recherche de solutions des problèmes de la communauté locale »

¹⁰ « le budget qui attribue à des causes d'intérêt général est important »

¹¹ « nous accordons un appui aux parties prenantes qui désirent contribuer à l'intérêt général »

Tableau n°19 : Degré d'engagement des entreprises dans le domaine de l'environnement

RSE (DEnv)	Les entrepreneurs Algériens
Res_env1 ¹²	77%
Res_env2 ¹³	36%
Res_env3 ¹⁴	70%
Res_env4 ¹⁵	67%

Source : Réalisé par le chercheur

77% des entrepreneurs algériens enquêtés sont fortement d'accord avec la nécessité de la protection de l'environnement, ce dernier peut être constitué un facteur de réussite pour toute entreprise qui cherche la durabilité. Mais 36% d'entre eux, considèrent que l'engagement environnemental encourage la clientèle d'être fidèle à ses produits. Ils sont tout à fait d'accord que le client présente un rôle majeur pour inciter les entreprises à atteindre la performance environnementale mais, ils n'ont pas assez de budget, d'informations, de temps, de compétences afin d'engager dans des pratiques environnementales. Nous observons que 70 % des entreprises sont fortement d'accord envers l'intégration des normes environnementales nationales et internationales, d'où 08 entreprises enquêtées appliquent ces normes. 67% des dirigeants algériens favorisent le recyclage des déchets. Cette opération permet dans un coté de réduire l'effet de ces déchets sur l'environnement, et d'un autre coté de garder un autre bénéfice suite à ce traitement.

Tableau n°20 : Degré d'engagement des entreprises dans le domaine « client-fournisseur »

RSE (Dclient-fournisseur)	Les entrepreneurs Algériens
Res_cf1 ¹⁶	83%
Res_cf2 ¹⁷	63,3%
Res_cf3 ¹⁸	60%
Res_cf4 ¹⁹	83%

Source : Réalisé par le chercheur

Premièrement, 83 % des entrepreneurs algériens, avancent que les clients sont largement satisfaits par la qualité des produits. Cela est dû, au fait que, ces entrepreneurs travaillent pour améliorer la qualité des produits offerts aux consommateurs car la qualité présente aujourd'hui, un atout pour conquérir le marché et faire face aux concurrents. Deuxièmement, 63,3% des entreprises sont tout à fait d'accord que, la clientèle est la plupart fidèle à ses produits. Le reste des dirigeants justifie l'infidélité des clients à ses produits par l'existence de plusieurs produits locaux et internationaux dans le marché. La part de marché de 60% entreprises algériennes est en croissance.

Tableau n°21 : Degré d'engagement des entreprises dans le domaine « Droit de l'homme »

¹² « la mise en place d'une politique de la protection de l'environnement est nécessaire »

¹³ « notre engagement environnemental encourage la clientèle d'être fidèle à nos produits/services »

¹⁴ « il est nécessaire d'intégrer des normes environnementales nationales et internationales »

¹⁵ « nous favorisons le recyclage des déchets »

¹⁶ « les clients sont largement satisfaits par la qualité des produits »

¹⁷ « la clientèle est la plupart fidèle à nos produits »

¹⁸ « la part de marché de l'entreprise est en croissance »

¹⁹ « l'intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement est importante »

RSE (Ddroit de l'homme)	Les entrepreneurs Algériens
Res_dh1 ²⁰	100%
Res_dh2 ²¹	63,3%
Res_dh3 ²²	67
Res_dh4 ²³	63,3%
Res_dh5 ²⁴	50%

Source : Réalisé par le chercheur

Concernant le travail des enfants la totalité des entreprises algériennes ne sont pas d'accord avec le recrutement des enfants. Pour 63,3% des dirigeants enquêtés, le personnel a le droit de se syndiquer. Par ailleurs, les entreprises respectent la loi qui donne le personnel le droit de se syndiquer. Nous observons pour 67% des entrepreneurs algériens sont plutôt d'accord pour le recrutement des femmes, alors pour 63,3% d'entre eux, les femmes doivent occuper des postes clés et stratégiques dans l'entreprise. 33,4 % des entrepreneurs déclarent que les hommes n'acceptent pas d'être dirigés par les femmes, ceci nous montre que l'égalité entre les hommes et les femmes est moyennement forte.

50% des entreprises accordent l'importance à l'insertion professionnelle des personnes handicapées, ce qui nous montre que l'entreprise a un engagement vers la société.

Les PME Algériennes ont un niveau d'engagement en matière de RSE moyenne.

3- Tests des hypothèses et interprétation des résultats au niveau des PME algériennes

La méthode d'analyse des données utilisée dans notre thèse est une méthode quantitative. En effet, la méthode de corrélation linéaire nous permettra d'analyser la corrélation entre deux variables mesurées avec des échelles métriques (échelle de 1 à 5). Aussi, cette méthode nous permettra d'interpréter le sens de la corrélation. Si le coefficient de Pearson « r » est positif, la corrélation est positive. Ainsi, la corrélation n'est pas validée que si sa significativité ne dépasse pas le niveau de risque d'erreur.

Nous avons fait le croisement entre les variables selon la relation des hypothèses formulées pour pouvoir tester nos hypothèses.

Test Hypothèse : Une forte orientation entrepreneuriale est positivement corrélée avec la responsabilité sociale des entreprises.

Nous avons prouvé dans la partie théorique que l'orientation entrepreneuriale présente une condition principale pour engager dans la responsabilité sociale (Spence et al, 2007). Autrement dit, les PME qui ont une forte orientation entrepreneuriale, sont capables d'incorporer leurs activités de RSE dans leurs stratégies de croissance.

Par la suite, nous allons essayer de vérifier si les entrepreneurs algériens sont orientés vers l'innovation, la proactivité et la prise de risque afin de réaliser la RSE.

3-1 Le test de la sous hypothèse H1 : l'innovation est positivement reliée à la réalisation de RSE. D'après le tableau cité au dessus, nous avons remarqué qu'il existe

²⁰ « le nombre d'enfants qui travaillent dans l'entreprise est important »

²¹ « dans notre entreprise, le droit de se syndiquer est important »

²² « il y a une égalité entre notre entreprise et les hommes et les femmes »

²³ « la femme peut occuper des postes stratégiques dans notre entreprise »

²⁴ « notre entreprise accorde une importance à l'insertion professionnelle des personnes handicapées »

seize tests sur soixante douze qui sont statiquement significatifs. **Cela nous permet de dire que cette sous hypothèse est plutôt infirmée.**

Néanmoins, il existe des corrélations positives entre la variable de l'innovation (**innov1**) « *mon entreprise met l'emphase sur la recherche et le développement (R&D), les changements technologiques et l'innovation* » et les variables de la Responsabilité Sociale : (**Rh6**) « *l'investissement dans le domaine de santé et de sécurité est important* », (**Soc1**) « *notre entreprise est impliquée dans la recherche de solutions des problèmes de la communauté locale* », (**Soc3**) « *nous accordons un appui aux parties prenantes qui désirent contribuer à l'intérêt général* », (**Env4**) « *nous favorisons le recyclage des déchets* », (**Dh3**) « *il y a une égalité notre entreprise entre les hommes et les femmes* », (**Dh2**) « *dans notre entreprise, le droit de se syndiquer est important* », car le coefficient de corrélation de Pearson « *r* » est positif et la significativité est $< 0,05$.

Nous pouvons dire à propos de cette première relation que l'entrepreneur algérien accorde d'importance à la recherche et développement pour concrétiser les objectifs suivant :

- Ø privilégier le recyclage des déchets,
- Ø mieux investir dans le domaine de santé et de sécurité de l'employé,
- Ø élaborer des bonnes relations avec les parties prenantes.

Il existe des corrélations positives entre la variable de l'innovation (**innov2**) « *mon entreprise introduit plusieurs nouvelles lignes de produits ou services* » et les variables de la Responsabilité Sociale : (**Rh2**) « *la prise en compte des préoccupations des employés est importante* », (**Rh6**) « *l'investissement dans le domaine de santé et de sécurité est important* », (**Rh7**) « *nous menons un suivi précis de la réduction des taux d'accidents de travail* », (**Soc3**) « *nous accordons un appui aux parties prenantes qui désirent contribuer à l'intérêt général* », (**Env4**) « *nous favorisons le recyclage des déchets* », (**Cf4**) « *l'intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement est importante* », (**Dh2**) « *dans notre entreprise, le droit de se syndiquer est important* », (**Dh3**) « *il y a une égalité notre entreprise entre les hommes et les femmes* ». Le coefficient de corrélation de Pearson « *r* » est positif et la significativité est $< 0,05$. Les PME algériennes peuvent se donner des objectifs visant à améliorer la sécurité, la santé et le bien-être de leurs employés pour des raisons de rentabilité, d'innovation ou de responsabilité sociale. Certaines entreprises considèrent même le bien-être au travail comme un élément de leur stratégie organisationnelle en raison des liens entre la satisfaction au travail et le rendement. Cependant, il existe peu d'entrepreneurs qui impliquent les parties prenantes et innove au service de l'intérêt général. Toutefois, l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans le travail, et le droit de se syndiquer deviennent des sujets importants dans la réflexion des entrepreneurs algériens, ce qui nécessite la création d'un nouveau mode de travail basé sur l'innovation.

Il existe des corrélations positives entre la variable de l'innovation (**innov3**) « *mon entreprise change radicalement ses produits ou services* » et les variables de la Responsabilité sociale : (**Rh4**) « *la politique de rémunération est motivante* », (**Soc3**) « *nous accordons un appui aux parties prenantes qui désirent contribuer à l'intérêt général* ». Pour l'entrepreneur algérien, la gestion des rémunérations est une opération très nécessaire au sein de l'entreprise parce qu'elle constitue un moyen de motivation des employés ce qui entraîne une augmentation de la productivité et/ou changement

dans les produits. En effet, l'entrepreneur algérien insiste sur l'amélioration des produits et favorise les employés à créer afin d'obtenir des produits de qualité. C'est pour cette raison la politique de rémunération est motivante. Pour l'entrepreneur algérien, la démarche RSE invite l'entreprise à se tourner vers ses parties prenantes, à se dialoguer avec elles afin d'intégrer pleinement leurs attentes dans la stratégie globale de l'entreprise. Malgré ces liens statiquement significatifs, mais il reste plusieurs relations non corrélées entre l'orientation entrepreneuriale et la responsabilité sociale.

L'environnement économique algérien est de plus en plus mondialisé et concurrentiel, et dans un tel contexte, il paraît indispensable pour les entreprises algériennes de dynamiser leurs efforts de R&D et d'innovation. Cet effort leur permet d'améliorer leur compétitivité, de développer de nouveaux marchés, de réaliser la responsabilité sociale ou tout simplement de survivre. Malheureusement, les entrepreneurs algériens n'innovent pas assez. D'après le contact direct avec eux, les principales raisons de ce retard par rapport à d'autres pays voisins c'est :

- Ø un accès au financement difficile,
- Ø une trop faible collaboration avec les laboratoires de recherche universitaires,
- Ø leur faible internationalisation,

3-2 Le test de la sous hypothèse H2 : la pro activité est positivement reliée avec la responsabilité sociale.

D'après le tableau cité au dessus, nous avons remarqué qu'il existe dix huit tests sur soixante douze qui sont statiquement significatifs. **Cela nous permet de dire que cette sous hypothèse est plutôt infirmée.**

Il existe des corrélations entre la variable de la proactivité (**proact1**) et les variables de la RSE. Ces relations sont positivement significatives, car tous les coefficients de corrélation de Pearson « r » sont positifs et la significativité est $< 0,05$.

La relation entre (**proact1**) « *mon entreprise entreprend des actions auxquelles les concurrents répliquent* » et (**Rh4**) « *la politique de rémunération est motivante* », (**soc3**) « *nous accordons un appui aux parties prenantes qui désirent contribuer à l'intérêt général* », (**Env1**) « *la mise en place d'une politique de la protection de l'environnement est nécessaire* », (**Env2**) « *notre engagement environnemental encourage la clientèle d'être fidèle à nos produits/services* », (**Cf4**) « *l'intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement est importante* », (**Dh3**) « *il y a une égalité dans notre entreprise entre les hommes et les femmes* » peut s'expliquer comme suite : l'entrepreneur algérien fournit plusieurs efforts afin d'acquérir un part de marché important et entreprend des nouvelles actions. Parmi ces efforts : établir une bonne relation avec les parties prenantes, motiver les employés par la rémunération, intégrer des valeurs environnementales dans l'entreprise et assurer l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes.

Il y a une relation entre la deuxième dimension de l'orientation entrepreneuriale (**proact2**) « *mon entreprise est souvent première à introduire de nouveaux produits/services, des nouvelles techniques ou technologiques, des méthodes de production* », et les variables de la responsabilité sociale : (**Soc3**) « *le budget qui attribue à des causes d'intérêt général est important* », (**Env2**) « *notre engagement environnemental encourage la clientèle d'être fidèle à nos produits/services* », (**Dh2**) « *dans notre entreprise, le droit de se syndiquer est important* ». L'objectif de l'entrepreneur algérien est de maintenir la position de leadership sur le marché.

Quelques entrepreneurs mettent en œuvre des initiatives de responsabilité sociale à travers un comportement proactif.

Il existe une corrélation statistiquement significative entre la troisième dimension de l'orientation entrepreneuriale (**proact3**) « *mon entreprise adopte une position très compétitive visant à réduire la compétition.* » et les différentes variables de la responsabilité sociale : (**Rh4**) « *la politique de rémunération est motivante* », (**soc3**) « *nous accordons un appui aux parties prenantes qui désirent contribuer à l'intérêt général* », (**env3**) « *il est nécessaire d'intégrer des normes environnementales nationales et internationale* », (**Cf1**) « *les clients sont largement satisfaits par la qualité des produits* », (**Cf3**) « *la part de marché de l'entreprise est en croissance* », (**Cf4**) « *l'intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement est importante* », (**Dh2**) « *dans notre entreprise, le droit de se syndiquer est important* », (**Dh3**) « *il y a une égalité dans notre entreprise entre les hommes et les femmes* ». Vu l'importance de la motivation pécuniaire des employés, la bonne relation avec les différents partis prenants, l'intégration des normes environnementales, l'amélioration de condition de travail à l'intérieur de l'entreprise, quelques entrepreneurs algériens adoptent une position compétitive et proactive visant à réduire la compétition.

À partir de tableau de corrélations de Pearson, nous concluons que les PME algériennes n'ont pas un comportement proactif élevé ce qui ne permet pas de réaliser la stratégie de la RSE.

3-3 Le test de la sous hypothèse H3 : la propension à la prise de risque des dirigeants est positivement reliée avec la responsabilité sociale.

D'après ce tableau, nous avons discerné qu'il existe quinze tests sur soixante douze qui sont statistiquement significatifs. **Cela nous permet de dire que cette sous hypothèse est plutôt infirmée. Alors, notre deuxième hypothèse est partiellement infirmée.**

Il y a une corrélation positive entre la variable (**risque1**) « *mon entreprise favorise les projets à hauts risques. Susceptible de rapporter un grand retour sur investissement* » et les variables de la responsabilité sociale : (**Cf3**) « *la part de marché de l'entreprise est en croissance* », (**Dh5**) « *notre entreprise accorde une importance à l'insertion professionnelle des personnes handicapées* ». Quelques entrepreneurs prennent des risques en accordant une importance à l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Ainsi, il y a une relation entre ces variables (**risque2**) « *mon entreprise adopte typiquement une posture agressive et audacieuse pour maximiser l'exploitation des opportunités potentielles* » et (**Dh5**) « *notre entreprise accorde une importance à l'insertion professionnelle des personnes handicapées* », (**Env2**) « *notre engagement environnemental encourage la clientèle d'être fidèle à nos produits/services* ». Le coefficient de corrélation « *r* » est positif la significativité est inférieure à 0,05 (voir annexe, tableau n°13). Il y a donc, une corrélation positive entre la variable : (**risque3**) « *je crois qu'à cause de la nature de l'environnement d'affaire, des actions à grandes portées sont nécessaires pour atteindre les objectifs de mon entreprise* » et les différentes variables de la RSE : (**DH2**) « *dans notre entreprise, le droit de se syndiquer est important* », (**DH3**) « *il y a une égalité dans notre entreprise entre les hommes et les femmes* », (**DH4**) « *la femme peut occuper des postes stratégiques dans notre entreprise* », (**DH5**) « *notre entreprise accorde une importance à l'insertion professionnelle des personnes handicapées* », (**RH6**) « *l'investissement dans le domaine de santé et de sécurité est important* », (**RH7**) « *nous menons un suivi précis de la*

réduction des taux d'accidents de travail », (SOC1) « *notre entreprise est impliquée dans la recherche des solutions des problèmes de la communauté locale* », (SOC2) « *le budget qui attribue à des causes d'intérêt général est important* », (SOC3) « *nous accordons un appui aux parties prenantes qui désirent contribuer à l'intérêt général* », (CF4) « *l'intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement est importante* ». Afin de concrétiser des pratiques sociales telles que : l'égalité du traitement, l'amélioration du bien être de la société et le soutien de ressources humaines, les dirigeants algériens doivent prendre de risque et d'initiative. Les *risques* sont inévitables et les entreprises algériennes ont l'obligation morale et légale afin d'élaborer un plan de gestion du risque pour les activités de la responsabilité sociale.

Malgré les significations de certaines relations entre la variable de la troisième dimension de l'OE et les variables de la RSE, mais il ne suffit pas de dire que cette sous hypothèse est confirmée car il existe plusieurs tests ne sont statiquement significatifs.

Généralement, nous pouvons citer que l'entrepreneur algérien est prudent, méfiant et avisé. Cette méfiance le conduit à imiter les actions des autres même si elles peuvent se révéler inefficaces. Cela signifie qu'il n'est pas assez audacieux mais capable de saisir une bonne décision grâce à la contingence des futurs. Le chef algérien agit dans l'incertitude, il fait face à des événements contingents, comme les initiatives imprévues des pouvoirs publics, de gouvernement, et/ou les décisions des entrepreneurs. Un des entrepreneurs dit : « *je sais que je peux gagner plus prochainement si je suis prudent* ». L'objectif de l'entrepreneur algérien est de faire survivre l'entreprise qu'il dirige, en effet, cette contrainte de survie l'oblige à imaginer le futur et à le prévoir. Selon la littérature, l'entrepreneur est un individu qui se caractérise par ces capacités à maîtriser l'incertitude et à la prise de risque pour engendrer un profit économique et social. Donc, dans ce cas, l'entrepreneur algérien n'est pas capable de prendre des risques qui font partie de son activité, ceci ne lui permet pas d'intégrer des pratiques de RSE.

Notre hypothèse est plutôt infirmée. Nous déduisons que l'entrepreneur algérien ne possède pas un esprit d'innovation qui lui facilite l'intégration des pratiques RSE. Nous remarquons ainsi que les PME algériennes sont moyennement proactives et cela ne permet pas de réaliser la RSE.

4- L'interprétation des résultats de l'analyse factorielle

Au cours de notre recherche empirique nous avons utilisé la méthode de l'Analyse en Composantes Principales (ACP). Cette dernière est une technique exploratoire permettant de résumer et d'expliquer les corrélations entre les variables à l'aide d'un nombre réduits de facteurs. Ces derniers résument l'essentiel de l'information. L'indice KMO de 0,640 peut être qualifié de bien. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif. Donc, nous rejetons l'hypothèse nulle qui signifie que toutes les variables sont indépendantes les unes des autres. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse. Ces deux résultats nous indiquent que la solution factorielle est acceptable.

L'analyse en composantes principales nous a permis d'identifier quatre facteurs qui expliquent plus que 50% de la variance. Cependant, nous avons nommé uniquement deux axes dans le contexte algérien.

- ▼ l'effet de l'Orientation Entrepreneuriale sur la réalisation de l'engagement social
- ▼ Dépendance Orientation Entrepreneuriale-besoin d'accomplissement et RSE

La projection des points individus sur l'axe 1 et l'axe 2 nous a permis d'identifier le lien entre **l'orientation entrepreneuriale (pro activité et prise de risque) , le besoin d'accomplissement et l'engagement sociale (RSE).**

Conclusion

Les principales perspectives de recherche qui apparaissent à l'issue de cette recherche sont :

- Ø Il est nécessaire d'encourager l'entrepreneuriat et faciliter la croissance rapide des PME innovantes qui sont des moyens efficaces de réduire la pauvreté, de créer des emplois, d'accroître la productivité à travers les revenus qu'elles distribuent, permettant ainsi une amélioration du niveau de vie des pays en voie de développement.
- Ø Il est nécessaire de faciliter l'accès des PME algériennes aux financements, à l'innovation, à la technologie, et aux marchés internationaux ;
- Ø Il est nécessaire de favoriser l'entrepreneuriat féminin (surtout dans le contexte Algérien) et les différentes pratiques de gestion durables dans les PME.
- Ø Il est nécessaire de simplifier, d'assouplir et de diminuer les contraintes réglementaires et administratives. ainsi, d'alléger la charge fiscale qui pèse sur l'activité entrepreneuriale.
- Ø Il nous semble que le plus important c'est de **changer profondément les mentalités des algériens en général et des décideurs économique et politiques en particulier** à l'égard de la nécessité de l'entrepreneuriat. Vouloir enseigner l'entrepreneuriat dans les classes secondaires présente un objectif courageux et pertinent. En effet, cet objectif est une condition fondamentale du changement de mentalité souhaitée. **Cela sera réalisable et possible qu'avec une très forte volonté politique**, alimentée par une conscience aigüe des problèmes qui freinent, voire bloquent, la nécessaire adaptation des structures et des règles qui gouvernent le fonctionnement de l'Algérie aux exigences d'un environnement complexe et en profonde mutation.

Références bibliographiques

- ▼ Adeoti, J. (2000), « Small enterprise promotion and sustainable development : an attempt at integration », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 5, no 1, p. 57-71.
- ▼ Acha, N. (2013), « Accompagnement de l'Orientation entrepreneuriale par un management entrepreneurial : Une approche par les ressources. », *XXII conférence internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- ▼ Aka K. J. et Labelle F. (2010), « La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou La RSPME : une analyse de la littérature des dix dernières années », actes du Congrès de l'ASAC, Regina, Canada.
- ▼ Barges, E. (2010), « l'influence des configurations des petites entreprises sur leurs pratiques de socialisation », *10^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*.
- ▼ Berger, D.S (2012), « RSE, responsabilité sociétale des entreprises, levier de croissance pour la PME ? », *Regards croisés, synthèse IGPDE*

- ▼ **Boncler.J.** (2007), « L'économie solidaire : une nouvelle forme d'entrepreneuriat ? » ,5e Congrès International De L'académie De L'entrepreneuriat, AE, Sherbrooke
- ▼ **Berger.D.S** (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française » , Revue Management et Avenir ,n°15commission Européenne (2002
- ▼ **Courrent J.-M. et Spence M.** (2014), Chapitre 5 « Orientation entrepreneuriale et engagement des PME dans des logiques de développement durable » p. 113 in « Entrepreneuriat, développement durable et territoire. Approches contextualisées », Sous la direction de Guillouzo R., Edition Hachette Supérieur.
- ▼ **Covin et Slevin**, (1998), "Adherence To Plans, Risk Taking, And Environment As Predictors Of Firm Growth", The Journal of High Technology Management Research Volume 9, Issue 2, Autumn
- ▼ **Covin et Slevin**, (1998), "Adherence To Plans, Risk Taking, And Environment As Predictors Of Firm Growth", The Journal of High Technology Management Research Volume 9, Issue 2, Autumn
- ▼ **Delpuech,C.** (2008), « Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME ? », 4ème Congrès RIODD « La RSE : Une nouvelle régulation du capitalisme ? » Approches pluridisciplinaires des pratiques et enjeux des démarches organisationnelles socialement et environnementalement responsables
- ▼ **Fayolle,A, et Cherchem,N** (2010), « culture d'entreprise , profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique » , 10 ème congrès international Francophone sur l'entrepreneuriat et la PME, Bordeaux. France.
- ▼ **Fleury.A.** (2012), « RSE, responsabilité sociétale des entreprises, levier de croissance pour la PME ? » Regards croisés, synthèse IGPDE
- ▼ **Jenkins H.** (2009), "A Business Opportunity Model Of Corporate Social Responsibility For Small- And Medium-Sized Enterprises", Business Ethics: A European Review, vol. 18, n° 1.
- ▼ **Ferrari.R** (2012), « RSE, responsabilité sociétale des entreprises, levier de croissance pour la PME ? », Regards croisés, synthèse IGPDE.
- ▼ **Fisher K.,et al .** (2009), « Applying asset-based community development as a strategy for CSR : a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs » Business Ethics: A European Review, Vol. 18, n° 1, p.66-82.
- ▼ **Gribaa, F, et al**, (2010), « Un modèle exploratoire de l'intention environnementale des dirigeants de PME/PMI tunisiennes » 10 ème congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME. CIFEPME
- ▼ **Hattabou A. et Louitri A.** (2011), « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile- Habillement », Revue Management & Avenir, Vol. 3, n° 43, p.122-142.
- ▼ **Hofer et Bygrave**, (1999), « The Microfoundations Of Entrepreneurship » , Entrepreneurship Theory and Practice 23
- ▼ **Labelle F. et St-Pierre J.**, (2015), « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminants de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », Revue Internationale de PME, Vol. 28, n°1, p.157-189.
- ▼ **Lumpkin et Dess**, (1996), « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance » Academy of management Review
- ▼ **Messeghem, K.** (2001). « Peut-on concilier logiques managérial et entrepreneuriale en PME ? » Xi ème conférence de l'association Internationale de Mangement Stratégique 13-14-15 Juin
- ▼ **Mayrfoer, U**, (2006), « Marketing », éd. Bréal. (Google books)
- ▼ **Madoui,M.** (2003), « éthique islamique et esprit d'entreprise. L'impact de la religion sur la rationalité de l'entreprise : enquête sur les entrepreneurs algériens » , document de travail GRIOT, Paris, France.
- ▼ **Miller , D. et P.H. Friesen** (1982), « Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum », Strategic Management Journal, vol. 3, no 1, p. 1-25
- ▼ **Miller ,** (1983) "revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future » Entrepreneurship Theory and Practice, 2011 - Wiley Online Library

- v Meyer, G.D., Neck, H.M. and Meeks, M.D. (2002). "The Entrepreneurship U Strategic Management Inter- " face". In Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (eds.) 2002. Strategic Entrepreneurship. Oxford Blackwell.
- v Spence ,M.et al , (2009) ," Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre pro activité, opportunisme et compromis", , Journal of Small Business and Entrepreneurship vol 22 Source Issue: 3.
- v Spence ,M. Biwole,V.O . et J.Ben Boubaker Gherib, (2007), « une étude exploratoire du degré d'engagement des PME dans le développement durable », Actes des Xème journées scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'AUF, Antananarivo, 23-26 mai.
- v Stevenson et Jarillo, (1990), « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management », Strategic Management Journal, Vol. 11,
- v Schaltegger S. et Wagner M. (2011), « Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and interactions », Business Strategy and the Environment, Vol. 20, n°4, p. 222-237
- v OSEO (2012), « RSE, source de compétitivité pour les PME », Edition la documentation française, n°22.
- v Quaniaux Hélène (2007), « contraintes et opportunités de l'engagement des PME dans des démarches de responsabilité sociale », séminaire « entreprise et société », séminaire « Entreprises et société », Lyon.
- v Quairel-Lanoizelée, (2007). « la responsabilité sociale d'entreprise » éd, la découverte 5 5
- v Wiklund et Shepherd, (2003), « Knowledge Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses" STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL · n24
- v Zina Arabeche, (2011), « L'approche culturelle et la gestion intégrale de la qualité : application au secteur agroalimentaire algérien », mémoire du magister, Faculté des Sciences Economiques et Gestion de Tunis, université de Tunis el Manar. Tunisie