

# Dimension sociale de la RSE

## Levier de performance pour les PME belges ?

par Mélanie Croquet, Laetitia Pozniak, Loredana Cultrera et Philippe Boistel



**Mélanie CROQUET**

Professeure,  
Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion  
UMons - Mons, Belgique  
Belgique



**Laetitia POZNIAK**

Chargée de cours,  
Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion,  
UMons - Mons, Belgique  
Belgique



**Loredana CULTRERA**

Première Assistante,  
Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion,  
UMons - Mons, Belgique  
Belgique



**Philippe BOISTEL**

Directeur de Recherche honoraire  
ESC Amiens  
France

**M**ême si elles sont moins nombreuses et foisonnantes que les études portant sur les démarches RSE des grandes entreprises et leur corollaire en termes de score ESG, les études relatives à la démarche RSE des PME commencent à prendre plus de corps dans la littérature académique faisant ainsi écho à l'évolution des pratiques managériales des PME (D. Ortiz-Avram et al., 2018; C. Morin-Esteves et al., 2017; R. Oueghlissi, 2013). En 2018, Ph. Chapellier et al. soulignaient la nécessité presque vitale des PME françaises d'intégrer une démarche RSE en leur sein et l'obligation morale des chercheurs de s'intéresser à cette thématique.

Cependant, en Belgique, le développement de ces études reste encore assez timide (P. Ferauge, 2021, 2018) malgré le fait que les PME représentent un acteur majeur et essentiel de l'économie. En effet, d'après le SPF Économie (2019, p. 18), 99.8 % des entreprises belges assujetties à la TVA sont des PME. L'importance des PME pour l'économie belge justifie amplement que celles-ci soient au cœur des préoccupations des chercheurs. Plus particulièrement, le lien entre la performance appréhendée globalement et les aspects liés à la RSE au sein des PME belges n'a pas, à notre connaissance, été complètement exploré à ce jour. Par ailleurs, J-Y. Saulquin et G. Schier (2007) affirment que « le volet social de la RSE est perçu comme essentiel par le public ».

Dès lors, cette recherche s'intéresse spécifiquement au pilier social de la RSE au sein des PME belges et à son influence sur la performance économique et financière.

Pour ce faire, nous menons une démarche quantitative sur la base des états financiers des PME belges mais aussi du bilan social qui accompagne ces états financiers. Ce bilan social est en Belgique un instrument rapportant la situation de l'emploi au sein de l'entreprise ainsi que les activités de formation. Nous supposons implicitement que ce bilan social traduit, du moins en partie, les actions menées par les PME dans le cadre de la prise en compte de leur responsabilité sociale à l'égard d'une catégorie très importante de parties prenantes : leur personnel.

### 1. Revue de la littérature

#### 1.1. La responsabilité sociétale au sein des PME

En novembre 2010 paraissait la première norme internationale ISO 26000 intitulée « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ». I. Cadet (2010, p. 402) note que l'objectif premier de cette norme est la clarification des termes de responsabilité « sociétale » au niveau mondial et la définition d'une terminologie commune à toutes les organisations.

D'après I. Cadet (2010, p. 402), la notion de responsabilité sociétale rapproche le concept américain de *Corporate Social Responsibility* des années 1950 avec la théorie des parties prenantes des années 1980 et le concept plus européen et plus récent cette fois de développement durable.

Au-delà de la reconnaissance mondiale de la responsabilité sociétale, cette norme a surtout permis, grâce à une adhésion forte des membres de l'Organisation internationale de normalisation (I. Cadet, 2010), de reconnaître la place importante du triptyque social, économique et environnemental au sein de chaque organisation.

La définition retenue de la responsabilité sociétale au sein de la norme ISO 26000 est la suivante : (ISO, 2010, p. 4 cité par P. Ferauge, 2021) :

« responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Quelques années avant la parution de la norme ISO 26000, A. Lapointe et C. Gendron (2004) soulignent déjà, peut-être même avec quelques inquiétudes, la véritable marée montante de la responsabilité sociale des entreprises, fruit d'une rare convergence dans une économie de marché des intérêts des citoyens, des actionnaires et des gestionnaires qui semblent se prononcer unanimement en faveur de la RSE. Leurs inquiétudes face à ce constat de réconciliation apparente de l'économique et du social sont nourries par deux éléments. Le premier est les différences de conception de la RSE entre les diverses parties prenantes des entreprises; ces différences peuvent, d'après les auteurs, mettre à mal le consensus apparent qui existe de prime abord entre eux. Si cet élément d'inquiétude n'est sans doute pas complètement balayé, il est fortement atténué par l'adoption de la norme ISO 26000.

Le deuxième élément d'inquiétude est certainement celui qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche. En effet, pour A. Lapointe et C. Gendron (2004), la déferlante de la RSE dans le monde des affaires et dans le monde académique semble ne toucher que les grandes entreprises. A. Lapointe et C. Gendron (2004) évoquent « la troublante discrétion, pour ne pas dire quasi-absence de la PME autant dans le discours que dans la pratique de la RSE ». Pour les auteurs, la mise en œuvre des pratiques RSE au sein des PME est, pour certaines d'entre elles (notamment les PME incluses dans les chaînes de valeur des grandes entreprises), devenue une nécessité absolue afin de ne pas « mettre à risque la réputation des grandes entreprises » (A. Lapointe et C. Gendron, 2004). Ces PME sont donc en quelque sorte forcées de surfer sur la vague de la RSE pour éviter de perdre certains de leurs clients.

Dix-huit ans plus tard, où en sont les PME par rapport aux pratiques de RSE ?

Force est de constater que la littérature académique francophone s'est considérablement développée ces dernières années autour de la question de la responsabilité sociétale des PME. S. Berger-Douce (2008) reconnaît même que l'enjeu revêtu par la RSE pour toutes les organisations en ce compris les PME est stratégique.

A. Renaud et R. Maucuer (2022) ont réalisé une double étude bibliométrique des thèmes centraux traités par les chercheurs francophones, et ce dans le cadre du 35<sup>e</sup> anniversaire de la *Revue Internationale PME*, portant sur les PME et l'entrepreneuriat. L'impact sociétal des PME est sans surprise l'un des cinq thèmes récurrents étudiés. Ils mentionnent que cette thématique de recherche s'est développée dans le courant des années deux mille mais ils soulignent aussi que la RSE au sein des PME pourrait être un thème à renforcer dans les années à venir au sein de la *Revue Internationale PME*. Cette conclusion rencontre celle de V. Ondoua Biwolé (2017, p. 133) qui note que bien qu'embryonnaire, la recherche concernant l'engagement RSE des PME est croissante.

Le développement des recherches académiques dans ce domaine pourrait très certainement passer par un focus plus spécifique quant à la manière dont les PME intègrent la triple perspective de la RSE. En effet, certains auteurs comme H. Akebe et al. (2015) soulignent grâce à l'étude quantitative qu'ils ont menée sur 155 PME françaises que si la plupart des PME ont développé chacune des dimensions économique, sociale et environnementale dans leur démarche RSE, celles-ci manquent très souvent d'intégration. En effet, d'après les auteurs qui s'appuient sur le *Balanced concept of the firm* de G. Enderle et L.A. Tavis (1998) et de G. Enderle (2004) pour l'analyse de leurs résultats, la dimension économique est souvent prédominante au sein des PME; vient ensuite la dimension sociale et, finalement, la dimension environnementale qui est souvent sous représentée. R. Oueghlissi (2013) a comparé quant à lui les pratiques RSE des PME françaises à celles des grandes entreprises françaises. Ses résultats ont montré que ces pratiques étaient moins développées au sein des PME même si leur existence ne pouvait néanmoins pas être niée. De plus, l'auteur montre à travers une étude quantitative portant sur la définition et la comparaison d'un indicateur RSE composite que les pratiques RSE des PME spécifiques à la dimension sociale sont fortement divergentes.

Les recherches académiques francophones dans ce domaine sont actuellement fortement portées par nos collègues français et il n'est dès lors pas étonnant de voir se multiplier des papiers s'intéressant aux pratiques RSE des PME évoluant dans le contexte économique de la France (V. Bon et al., 2015; Z. Laarraf et al., 2015; R. Redien-Collot et C. Léger-Jarniou, 2018; S. Berger-Douce, 2021; J. Merlet et T. Pénard, 2022; etc.)

Le terrain belge est, quant à lui, beaucoup plus délaissé des recherches académiques récentes bien que le tissu économique belge soit majoritairement composé de PME; ce qui

semble constituer un paradoxe. P. Ferauge (2021, 2018) est probablement l'une des rares auteures francophones belges à s'intéresser aux pratiques RSE des PME belges. Ainsi, elle a mené la même démarche méthodologique que H. Akeb et al. (2015) en questionnant, en 2014, 201 PME belges toutes établies en Wallonie (nom donné à la région située au sud de la Belgique). Ses résultats ont montré que les pratiques RSE étaient encore balbutiantes au sein de ces PME mais qu'elles existaient néanmoins sur les trois dimensions. Cependant, à l'inverse des résultats de H. Akeb et al. (2015), il semblerait que ce soit la dimension sociale qui prenne le pas sur les autres même si l'auteure affirme que les marges de progression sur l'ensemble des dimensions sont assez conséquentes ainsi que sur l'effort d'intégration de ces dimensions.

L'importance prépondérante (quoique relative) qui semble être donnée à la dimension sociale au sein des PME belges par rapport aux dimensions économique et environnementale nous a donc légitimement interpellés, surtout que celle-ci diffère de ce qui a été mis préalablement en évidence pour les PME françaises, qui semblent privilégier leur responsabilité économique (H. Akeb et al., 2015).

La suite de notre papier vise dès lors à établir si la performance sociale des PME belges est l'un des moteurs de leur performance économique et financière.

## 1.2. La RSE et la performance

Plusieurs thèses s'affrontent lorsque l'on analyse l'impact de la RSE sur la performance des entreprises. H. Amaazoul (2021) synthétise celles-ci avec pertinence. Cet auteur met ainsi en évidence qu'une majorité de chercheurs tend à souligner un impact positif de la RSE sur la performance des entreprises. C'est également le point de vue défendu par J-M. Sahut et al. (2018), ainsi que celui issu de la méta-analyse de J.D. Margolis et al. (2009). Les coûts induits par la mise en place des pratiques RSE seraient largement compensés par les avantages qu'elles procurent, ce qui se traduirait par un accroissement de la performance. J-F. Ory et J-L. Petitjean (2014) avancent que la communication quant aux actions RSE menées par l'entreprise « réduit l'asymétrie d'information et légitime l'entreprise aux yeux de ses parties prenantes ».

Toutefois, J-M. Sahut et al. (2018) montrent l'existence d'un effet différencié des différentes composantes de la RSE. Dans le cadre de leur étude, ces auteurs démontrent que c'est plutôt le pilier social qui influe le plus sur la performance des entreprises. Ils évoquent malgré tout le fait qu'ils ont travaillé sur un échantillon de grandes entreprises qui, par leur taille, sont les plus aptes à mettre en œuvre des pratiques RSE de grande ampleur.

Leurs résultats confirment les résultats antérieurs de J-C. Dupuis et al. (2007) qui, après avoir mené une enquête auprès de PME françaises, ont estimé que la responsabilité sociétale de celles-ci était plutôt de nature sociale que sociétale dans le sens où les préoccupations premières de ces entreprises

étaient centrées beaucoup plus sur leur personnel que sur leurs autres parties prenantes. L'amélioration du dialogue social semble une priorité pour ces PME et, dans une moindre mesure, la problématique de la diversité.

Les pratiques liées à la dimension sociale de la RSE passeraient indéniablement par une amélioration des actions en lien avec le bien-être au travail (santé, sécurité, formation, perfectionnement, etc.) si l'on en croit la définition reprise par H. Akeb et al. (2015, p. 8).

L'importance prépondérante des considérations sociales au sein de la PME semble partagée par de nombreux auteurs. Ainsi, P. Ferauge (2021) souligne la place incontournable du personnel comme partie prenante incontournable de l'entreprise. Cette place serait même prépondérante au sein des PME, et ce pour diverses raisons. Premièrement, H. Akeb et al. (2015, p. 8) mentionnent le caractère local de l'ancrage territorial des PME qui, souvent, font partie de la même communauté que leurs parties prenantes (en ce compris les membres de leur personnel). Cet ancrage territorial fort les pousserait donc à s'investir conséquemment dans cette communauté en favorisant notamment la création d'emploi. H. Jenkins (2006), au sujet des pratiques en matière de *Corporate Social Responsibility* des PME évoluant dans le contexte économique anglais, notait déjà que celles-ci reposaient principalement sur la motivation du personnel, la rétention de celui-ci et la participation de l'entreprise au développement de la communauté. F. Labelle et J. St-Pierre (2015) établissent des constats similaires dans le cadre du contexte canadien. En effet, leurs résultats montrent que lorsque l'on aborde les questions liées à la dimension sociale de la RSE, les dirigeants de PME montrent une sensibilité plus marquée à la nécessité d'offrir un environnement et des conditions de travail intéressants et concurrentiels à leurs employés.

Ensuite, la taille plus restreinte de la PME serait également un atout favorisant le développement de relations interpersonnelles positives permettant d'alimenter « confiance et réciprocité entre dirigeants de PME et leur employé » (H. Akeb et al., 2015, p. 8). Cependant, d'autres auteurs tels que J. Lepoutre et A. Heene (2006) mettent en garde contre les potentielles barrières au développement de pratiques socialement responsables au sein des entreprises surtout de taille modeste, et ce en raison de la rareté de leurs ressources financières et humaines. Ce point de vue est également celui défendu par R. Sangue Fotso (2018) dans le contexte camerounais puisque s'il reconnaît que la proximité managériale induite par des tailles restreintes d'entreprise est un terreau bénéfique au déploiement des pratiques RSE, le principal frein à leur émergence reste sans doute leurs ressources financières contraintes. Ce manque d'argent freinant la mise en pratique de la RSE au sein des PME est aussi mis en exergue par A. Lapointe et C. Gendron (2004) qui s'appuient sur un ensemble d'enquêtes menées au niveau européen mais aussi nord-américain. Ces auteurs vont même un peu plus loin en soulignant aussi un manque de temps de la part des dirigeants de PME.

Nous allons dans la suite nous intéresser à la dimension sociale des pratiques RSE des PME belges en nous focalisant sur ses impacts sur leur performance économique et financière.

## 2. Méthodologie et données

Au sein des grandes entreprises, l'utilisation relativement récente des méthodologies de *scoring ESG* dans le cadre de la notation extra financière permet d'analyser les liens entre chacun des trois piliers de la RSE et la performance économique, financière, voire d'analyser les interactions entre les trois piliers de la RSE et ces mêmes performance (B.A. Alareeni et A. Hamdan, 2020; G. Friede et al., 2015). Toutefois, l'étude de la nature de la relation entre les dimensions de la RSE et la performance financière des entreprises ainsi que du sens de cette relation s'apparente à ce que H. Amaazoul (2021) qualifie de « Quête du Graal ». Cette quête est d'autant plus complexe dans le cadre des PME pour plusieurs raisons. D'une part, elles sont les grandes oubliées de la notation extra-financière, et d'autre part, elles ont des caractéristiques intrinsèques propres telles que l'importance du dirigeant, une taille plus réduite notamment en termes d'effectif, un ancrage territorial plus marqué, etc.

Une solution pour pallier quelque peu ces difficultés est d'évaluer cette relation de manière dissociée. À ce propos, au sein de l'entreprise, M. Capron et F. Quairel (2006, p. 15) notent que « la dissociation des mesures de performances est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels ». Mais même en appréhendant la performance globale de la PME par le biais de certaines de ces différentes composantes, l'exercice reste périlleux. En effet, M. Ajzen et al. (2016) mentionnent que la performance, quelle qu'elle soit (financière, sociale, économique, environnementale, etc.), ne peut se définir qu'à travers ses indicateurs et ces derniers sont aussi souvent pluriels. La pluralité d'indicateurs utilisés par le monde académique pour caractériser un type de performance renforce donc le caractère polymorphe et polysémique de celle-ci.

À ce titre, nous avons fait le choix d'étudier l'impact de la dimension sociale de la RSE sur deux types de performance : économique et financière.

La dimension sociale de la RSE est approchée ici à l'aide du contenu du bilan du social<sup>1</sup> qui est un document obligatoire accompagnant les comptes annuels en schéma complet des entreprises belges et qui renseigne sur l'état des forces de travail et de la formation au sein de l'entreprise.

1. Le contenu du bilan social est défini par l'Arrêté Royal du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des Sociétés. Ce document comporte trois parties distinctes. La première est relative à l'état des personnes, la deuxième, aux mouvements du personnel au cours de l'exercice comptable et, la troisième, aux initiatives en matière de formation.

2. Entre 50 et 250 travailleurs; entre 10 et 50 millions EUR de chiffres d'affaires; entre 10 et 43 millions EUR de total bilan.

3. Code NACE 64, 65, 66

## 2.1. Base de données

Cette recherche porte sur 1 314 PME belges de taille moyenne (selon la définition européenne) dont les informations sont issues de la base de données BELFIRST éditée par le Bureau Van Dijk et s'étendent de 2012 à 2020. Cette base de données est le fruit de plusieurs filtres dont le tableau 1 synthétise les étapes.

Tableau 1. Construction de la base de données

Filtres	Nombre d'entreprises
Définition européenne de la PME	19000
Focus sur les moyennes entreprises <sup>2</sup>	1383
Extraction des entreprises financières <sup>3</sup>	1374
Dernière année disponible est 2020	1351
Schéma complet	1314

Les PME belges figurant dans notre base de données appartiennent majoritairement aux secteurs « Industrie », « Commerces » et « Construction » (voir Tableau 2). Nous avons préalablement établi l'hypothèse que pour chacune des PME de la base de données, il n'y avait pas eu de modification sectorielle durant la période étudiée.

Tableau 2. Répartition sectorielle des entreprises

Répartition sectorielle sur base des codes SEC	% de répartition
Industrie	37,34 %
Construction	13,76 %
Commerces	20,86 %
Transport	7,48 %
Horeca	0,3 %
Information et Communication	5,97 %
Finance	0,68 %
Immobilier	0,53 %
Services aux entreprises	9,67 %
Santé	1,44 %
Services publics	0,23 %
Culture et loisirs	1,74 %

## 2.2. Variables

Pour approcher la dimension sociale de la RSE au sein des entreprises, nous prenons tout d'abord en considération la **diversité de genre**. En effet, selon P.B. Mc Guinness et al. (2017) (cités par S.L. Gillian et al., 2021, p. 4), la diversité de genre au sein des organes décisionnels est associée à une amélioration du score ESG au sein des entreprises chinoises. De

plus, J. Szczanowicz et S. Saniuk (2016) intègrent notamment la discrimination de genre parmi leur catalogue de risques ESG. La mixité homme / femme serait donc un indicateur de performance sociale au sein de l'entreprise.

Ensuite, les **formations** proposées aux travailleurs ainsi que les **types de contrat** offerts sont des indicateurs sociaux importants<sup>1</sup>. Le budget formation est par exemple utilisé par J. St-Pierre et al. (2018) comme indicateur de performance non-financière, et par H. Bergeron (2011). Tandis que

R. Oueghlissi (2013) s'intéresse aux actions liées à la formation (utilisation d'internet, recours à des prestations externes...).

À l'instar des recherches menées sur le sujet (M.A. Qureshi et al., 2021; B.A. Alareeni et A. Hamdan, 2020; J-M. Sahut et al. 2018; R. Borghesi et al., 2014; A. Di Giuli et L. Kostovetsky, 2014), nous mesurons la performance de l'entreprise à l'aide de la rentabilité des actifs (ROA) et des fonds propres (ROE), tandis que les variables de contrôle sont la taille, le secteur et le degré d'endettement. Le tableau 3 reprend la définition des variables.

Tableau 3. Définition et mesures des variables

Types	Définition	Indicateurs	Mesures	Code
Dépendantes	Performance financière	Rentabilité des fonds propres	Résultat courant avant impôt/fonds propres	ROE
	Performance économique	Rentabilité de l'actif	Résultat courant avant impôt/total actif	ROA
Explicatives	Dimension sociale de la RSE à travers le bilan social	Formations	Dépenses en formation	DepenseForm
			– Nombre de travailleurs en formation – Proportion de travailleurs en formation par rapport au nombre de travailleurs	nbTRAVform propTRAVform
			Nombre heures formation	NbHform
		Diversité de genre	– Proportion de femmes en formation par rapport au nombre de travailleurs – Proportion d'heures de formation chez les femmes par rapport au nombre de travailleurs	PropFemform PropHFemform
			Proportion de femmes par rapport au nombre de travailleurs	PropFem
		Type de contrats	Proportion d'intérimaires dans l'effectif total	PropInterim
– Nombre contrat CDI – Proportion de CDI dans le nombre total de contrats	NbCDI propCDI			
Contrôle	Secteur	Code SEC	Variables dummy	
	Endettement	Degré global d'endettement	DGE	
	Taille	Chiffres d'affaires (ln)	CA	

Un panel déséquilibré de 1314 PME, observées sous l'angle de 15 variables durant 9 ans a été ainsi constitué.

### 2.3. Méthode

L'économétrie des données de panel est mobilisée afin d'identifier l'influence des indicateurs retenus pour approcher la performance sociale des PME sur la performance économique et financière.

Le logiciel Stata 13 est utilisé pour la réalisation des différents tests économétriques. L'utilisation conjointe du test LM de Breusch-Pagan, du test de Wald et du test de spécification d'Hausman a permis le choix de modèles à effets aléatoires. Ce choix permet de régresser par la méthode GLS les variables explicatives et de contrôle (préalablement analysées sous

l'angle de leur corrélation) sur respectivement la performance économique et la performance financière.

L'étude des corrélations a permis d'identifier les corrélations supérieures à |0.6|. Ces corrélations relativement importantes sont observées entre les variables suivantes :

- La proportion de travailleurs en formation (propTRAVform) et le nombre de travailleurs en formation (nbTRAVform);
- La proportion d'heures de femmes en formation (PropHFemform) avec la proportion de femmes en formation (PropFemform);
- La proportion de femmes (PropFem) avec la proportion de femmes en formation (PropFemform) et la proportion d'heures de femmes en formation (PropHFemform).

Ces variables ne sont donc pas incluses simultanément dans les mêmes modèles de régression.

1. <https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/indicateurs-rse/>

### 3. Résultats et discussion

Cette troisième section présente le fruit de nos analyses et met en perspective les résultats obtenus avec la littérature existante.

#### 2.1. Statistiques descriptives

Le tableau 4 présente quelques statistiques descriptives liés aux principaux indicateurs retenus. Comme il s'agit de données de panel, les moyennes de chacun de ces indicateurs ont été calculées pour chaque entreprise sur l'ensemble de la période étudiée. Les moyennes par année d'étude ne sont pas présentées ici.

Tableau 4. Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart type
Chiffre d'affaires en milliers d'euros	26 477	10 462
Nombre de travailleurs	85	48
Nombre de CDI	82	46
Dépenses annuelles en formation en euros	42 902	119 205
ROE	3,52	7,76
ROA	18,63	7,73

Le nombre de travailleurs correspond presque intégralement au nombre de CDI. Cela semblerait signifier que la grande majorité des travailleurs des PME belges de la base de données sont des travailleurs stabilisés.

#### 2.2. Résultats du modèle GLS à effets aléatoires

Le tableau 5 présente les résultats des modèles finaux de régression de type GLS à effets aléatoires.

Tableau 5. Résultats des modèles de régression à effets aléatoires

Variable dépendante : ROA	Coefficient (Écart-type)	Variable dépendante : ROE	Coefficient (Écart-type)
Industrie	13,6839 (8,4960)		
Transport	-1,6827 (1,1258)		
Horeca	-33,4752*** (6,0675)	Horeca	-65,1473** (30,2459)
Infocom	1,7428 (1,2865)	Infocom	14,5672** (6,3917)
Finance	12,7450*** (3,4637)	Finance	58,7825*** (17,0980)
Santé	6,7528** (3,0933)	Santé	17,7811 (15,4009)
NbCDI	-,0118*** (0,0044)	NbCDI	-,1122*** (0,0268)

Variable dépendante : ROA	Coefficient (Écart-type)	Variable dépendante : ROE	Coefficient (Écart-type)
		PropCDI	-24,0392*** (8,2125)
		NbrTravForm	,0450** (0,0209)
DepenseForm	4,3200** (1,9800)		
CA	2,5453*** (0,7330)	CA	13,6684*** (3,6140)
DGE	-,1937*** (0,0211)	DGE	-2,3331*** (0,1314)
_constante	-18,2878 (7,3918)	_constante	-89,9310 (36,8900)
Sigma u	7,9656	Sigma u	38,1792
Sigma e	8,0817	Sigma e	48,2361
rho	0,4927	rho	0,3851
Nombre d'observations	6796	Nombre d'observations	6750
Nombre de groupes	802	Nombre de groupes	802
Wald Chi2(10)	159,45	Wald Chi2(9)	365,54
Proba > Chi2	0,0000***	Proba > Chi2	0,0000***
Les * indiquent le seuil de significativité à 1% ***, 5% ** et 10% *.			

Les variables ayant un impact positif et statistiquement significatif (au seuil de maximum 10 %) sur le ROA sont l'appartenance au secteur finance, au secteur de la santé, les dépenses en formations et la taille. *A contrario*, l'appartenance au secteur Horeca, le nombre de CDI et le degré d'endettement ont un impact négatif statistiquement significatif au seuil de maximum 10 %.

Les variables ayant un impact positif et statistiquement significatif sur le ROE (au seuil de maximum de 10 %) sont l'appartenance au secteur finance, au secteur information et communication, la taille ainsi que le nombre de travailleurs en formation. *A contrario*, l'appartenance au secteur Horeca, le nombre de CDI, la proportion de CDI et le degré d'endettement ont un impact négatif et statistiquement significatif sur le ROE.

Nous constatons que seules 4 des variables d'intérêt intégrées dans les modèles sont statistiquement significatives. De plus, une seule variable (NbCDI) impacte de la même manière la performance économique et financière. Ainsi, plus le nombre de contrats à durée indéterminée est important au sein de la PME, moins la performance économique et financière est élevée. Cela signifierait que la stabilisation du personnel aurait tendance à venir diminuer la performance économique et financière de l'entreprise. Ce constat est d'autant plus important lorsqu'on l'analyse la relation avec le ROE étant donné que la variable appréhendant l'importance des CDI dans le personnel contractuel (PropCDI) apparaît également avec un signe négatif. Ce résultat pourrait sembler contradictoire avec la responsabilité sociale des PME notamment en termes de sécurité d'emploi. En effet, on aurait pu penser qu'un personnel

stabilisé profiterait d'une certaine sérénité bénéfique à l'entreprise. Nos résultats, sans véritablement aller à contresens des arguments avancés par des auteurs tels que H. Akeb et al. (2015), laisseraient sous-entendre le contraire : un personnel stabilisé aurait tendance à moins s'investir dans l'entreprise et à moins contribuer à la performance financière de celle-ci.

Nos résultats pourraient également souligner la sensibilité des dirigeants de PME face à la stabilisation de leur personnel, et ce indépendamment des questions liées à la performance économique et financière de leur entreprise. En ce sens, ce résultat pourrait appuyer ceux préalablement obtenus par F. Labelle et J. St-Pierre (2015).

On note également que les dépenses en formation augmenteraient la performance économique des PME. Ce constat ne semble pas illogique étant donné l'importance que revêt le personnel pour les PME (P. Ferauge, 2021). Plus le personnel reçoit de formations ou plus il reçoit des formations de qualité, plus il devient performant et en mesure d'accroître la rentabilité économique de l'entreprise. Ce constat est également celui mis en évidence par J. St-Pierre et al. (2018) qui souligne une corrélation forte entre le budget de formation et certains des indicateurs financiers retenus (dont notamment la marge brute). Cette variable n'est pas statistiquement significative dans le modèle testé sur le ROE tout comme les résultats obtenus par J. St-Pierre et al. (2018).

Cependant, plutôt que les dépenses en formation, c'est surtout le nombre de travailleurs en formation qui influencent positivement la performance financière des PME belges. Ici aussi, nos résultats semblent confirmer l'importance du personnel pour des structures telles que les PME. Ces résultats s'inscrivent dans la philosophie de la définition même de la responsabilité sociale des PME telle que présentée par H. Akeb et al. (2015, p. 8) dans le sens où les PME belges semblent soucieuses de l'évolution et l'épanouissement professionnel de leurs employés.

Les variables non statistiquement significatives sont également riches d'enseignement. En effet, dans le cadre de cette recherche, nous ne pouvons pas mettre en évidence un rôle quelconque de la diversité des genres sur la performance financière et économique des PME belges.

Cette étude souffre néanmoins de plusieurs limites. Tout d'abord, elle ne se focalise que sur l'une des dimensions de la RSE à savoir la dimension sociale. Or, plusieurs auteurs privilégient surtout une approche holistique de la RSE. Citons à ce propos B.A. Alareeni et A. Hamdan (2020) qui rappellent que toutes les dimensions de la RSE sont interconnectées. Le focus uniquement sur l'une d'entre elles pourrait dès lors occulter une partie de la réalité des entreprises. Cependant, en ce qui concerne les PME belges, P. Ferauge (2021) montre que l'interconnexion du triptyque économique, social et environnemental n'est pas véritablement développé.

Ensuite, l'utilisation du bilan social comme principale source d'informations relatives à la responsabilité sociale des PME belges offre une vision réductrice des engagements sociaux des

dirigeants à l'égard de leur personnel. En effet, ce document ne compile que des données chiffrées en termes de types de contrat, de genre, d'heures de formation et de dépenses en formation, etc. Ces informations limitent fortement l'appréhension des véritables engagements sociaux des PME en termes de bien-être au travail. Il serait opportun de mener des enquêtes approfondies auprès des dirigeants pour mieux percevoir les engagements sociaux pris à l'égard de leur personnel. De même, des enquêtes auprès des membres du personnel des PME pourraient apporter un éclairage quant à la réelle mise en pratique de la responsabilité sociale des PME belges.

Finalement, cette recherche s'inscrit dans une démarche assez exploratoire qui mériterait sans doute d'investiguer le champ des pratiques RH socialement responsables et de leur lien avec la performance globale de l'entreprise.

## Conclusion

Cette recherche porte sur 1314 PME belges de taille moyenne (selon la définition européenne) et vise à étudier l'influence de la dimension sociale de la RSE sur la performance économique et financière. Ces PME belges, bien que majoritaires dans le tissu économique de la Belgique, sont souvent les grandes oubliées des chercheurs francophones.

La dimension sociale de la RSE est analysée sous l'angle du contenu du bilan social. Ce bilan social accompagne les comptes annuels des entreprises belges établissant leurs comptes en schéma complet.

L'économétrie des données de panel est mobilisée afin d'identifier l'influence des indicateurs retenus pour approcher la dimension sociale de la RSE au sein des PME (diversité de genre, type de contrats, formation) sur la performance économique (ROA) et financière (ROE).

Nos résultats mettent en exergue le rôle clé joué par la formation. En effet, les dépenses en formation impactent positivement la performance économique, tandis que le nombre de travailleurs en formation influencent positivement la performance financière. Investir dans la formation du personnel des PME serait un tremplin vers une performance globale. *A contrario*, les Contrats à Durée Indéterminée (CDI) impacteraient négativement la performance de l'entreprise. Le nombre de CDI influence négativement la performance économique et financière de nos PME; tandis que la proportion de CDI impacte négativement la performance financière. Il ne faut certes pas recommander à ces entreprises de ne plus stabiliser leur personnel. En effet, la dimension sociale de la RSE peut très certainement aller à contrecourant de la recherche à tout prix de la performance économique et financière. En effet, les PME et spécifiquement les PME belges installées dans un pays de taille modeste bénéficient d'un ancrage territorial fort, ce qui en fait des acteurs locaux incontournables pour l'économie de leur région. Par conséquent, on peut supposer que ces acteurs économiques locaux jouent un rôle majeur dans leur communauté notamment en proposant des contrats

stables à leurs employés, et ce même si le prix à payer est en quelque sorte une détérioration de leur performance économique et financière. Le lien entre la performance sociale et la performance économique et financière n'est donc pas aussi évident qu'il n'y paraît surtout sous l'angle du type de contrats dont bénéficient les employés des PME belges. Ce constat mériterait une exploration plus approfondie dans le sens où il semblerait exister un arbitrage entre, d'une part, la recherche de la performance économique et financière dans le chef de toute entreprise, et, d'autre part, la recherche du bien-être du personnel notamment en ce qui concerne sa stabilisation. La culture inhérente à chacune des trois Communautés linguistiques du pays pourrait avoir un rôle à jouer dans l'établissement de cet arbitrage et mériterait d'être explorée.

Cette recherche s'inscrit dans la continuité des recherches portant sur les PME. Plus spécifiquement, notre contribution permet de renforcer la littérature académique moins développée sur l'étude des leviers de la performance économique et financière au sein des PME belges. Cette contribution met ainsi en évidence que bien que modestement certains aspects de la dimension sociale de la RSE au sein des PME belges peuvent aussi être mobilisés comme levier de la performance économique et financière. Il existe donc bel et bien un lien éco-social au sein des PME belges même si celui-ci est assez ténu car inscrit uniquement dans le cadre des formations proposées par les PME à leur personnel.

## Bibliographie

Ajzen Michel, Rondeaux Giseline, Pichault François et Taskin Laurent. « Performance et innovation en PME : une relation à questionner », *Revue internationale PME*, 2016, n° 29(2), p. 65-94.

Akeb Hakim, Delchet-Cochet Karen et Vo Linh Chi. « Analyse exploratoire de la mise en œuvre des trois dimensions de la RSE dans les PME françaises », *Revue de l'organisation responsable*, 2015, n° 10, p. 5-27.

Alareeni Bahaaeddin Ahmed et Hamdan Allam. "ESG impact on performance of US S&P 500 listed firms", *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 2020, n° 20(7), p. 1409-1428.

Amaazoul Hassane. « RSE et performance financière : étude auprès de 107 entreprises marocaines », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2021, n° 142, p. 335-358.

Berger-Douce Sandrine. « Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19? », *Revue Internationale PME*, 2021, n° 34(2), p. 100-120.

Berger-Douce Sandrine. « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, 2008, n° 15(1), p. 9-29.

Bergeron Hélène. « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », Congrès de l'AFC, mai 2000, France.

Bon Véronique, Pensel Jean-Luc et Morlet David. « Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une

approche qualitative », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2015, n° 109, p. 75-100.

Borghesi Richard, Houston Joel F. et Naranjo Andy. "Corporate social responsibility investments: CEO altruism, reputation and shareholder interests", *Journal of Corporate Finance*, 2014, n° 26, p. 164-181.

Cadet Isabelle. « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue internationale de droit économique*, 2010, n° 24, p. 401-439.

Capron Michel et Quairel Françoise. « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable*, 2006, n° 1, p. 5-17.

Chapellier Philippe, Gillet-Monjarret Claire et Safy Rhita. « Pratiques RSE en PME : profils des acteurs et performance perçue », Actes du XIV<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2018, Toulouse, France, p. 1-24.

Di Giuli Alberta et Kostovetsky Leonard. "Are red or blue companies more likely to go green? Politics and corporate social responsibility", *Journal of Financial Economics*, 2014, n° 111(1), p. 158-180.

Dupuis Jean-Claude, Haned Naciba et Le Bas Christian. « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale : bilan d'une enquête auprès de PME françaises », *Revue internationale PME*, 2007, n° 20(3-4), p. 147-164.

Enderle Georges et Tavis Lee A. "A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of Its Long-Term Planning and Performance", *Journal of Business Ethics*, 1998, n° 17(11), p. 1129-1144.

Enderle Georges. "Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises", *Business Ethics: A European Review*, 2004, n° 13(1), p. 51-63.

Ferauge Perrine. « Analyse typologique de la stratégie d'engagement RSE de PME belges », *Finance Contrôle Stratégie*, 2021, Numéro spécial, 11.

Ferauge Perrine. « Étude exploratoire des déterminants de l'intention durable de dirigeants de PME belges », *Management & Avenir*, 2018, n° 103 (5), p. 113-135.

Friede Gunnar, Busch Timo et Basse Alexander. „ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies”, *Journal of Sustainable Financial Investment*, 2015, n° 5(4), p. 210-233.

Gillan Stuart L, Koch Andrew et Starks Laura T. "Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance", *Journal of Corporate Finance*, 2021, n° 66, p. 1-16.

Jenkins Heledd. "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 2006, n° 67, p. 241-256.

Laarraf Zouhair, Valant Gandja Serge et Tchankam Jean-Paul. « RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et Wood », *Gestion*, 2015, n° 32, p. 35-53.

Labelle François et St-Pierre Josée. « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable », *Revue internationale PME*, 2015, n° 28(1), p. 157-189.

Lapointe Alain et Gendron Corinne. « La Responsabilité sociale d'entreprise dans les OLE; option marginale ou enjeu vital? », 7<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2004, 27-29 octobre, Montpellier.

Lepoutre Jean et Heene Aimée. "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review", *Journal of Business Ethics*, 2006, n° 67, p. 257-273.

Margolis Joshua D. et Walsh James P. "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, 2003, n° 48(2), p. 268-305.

Margolis Joshua D., Elfenbein Hilary Anger et Walsh James P. "Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance", 2009, March 1, Working Paper Harvard University, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1866371> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>

McGuinness Paul B., Vieito João Paulo et Wang Minghzu. "The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms", *Journal of Corporate Finance*, 2017, n° 42, p. 75-99.

Merlet Jimmy et Pénard Thierry. « RSE et transformation numérique des entreprises artisanales : une étude sur données d'enquête », *Revue internationale PME*, 2022, n° 35(2), p. 73-100.

Morin-Estevés Christine, Gendron Corinne, Ivanova Ruffo Olga et Mnisri Kamel. « Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine », *Management & Avenir*, 2017, n° 8, p. 39-61.

Ondoua Biwolé Viviane. « Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015 », *Revue internationale PME*, 2017, n° 30(2), p. 115-143.

Ortiz-Avram Daniela, Domnavovich Julia, Kronenberg Christopher et Scholz Markus. "Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small- and medium-sized enterprises: A systematic literature review", *Journal of Cleaner Production*, 2018, n° 201, p. 254-271.

Ory Jean-François et Petitjean Jean-Luc. « RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion - Direction et gestion des entreprises*, 2014, n° 267-268, p. 69-78.

Oueghlissi Rim. « La RSE et les PME : Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 », *Revue française de gestion*, 2013, n° 236, p. 163-180.

Qureshi Muhammad Azeem, Akbar Minhas, Akbar Ahsan et Poulouva Petra. "Do ESG endeavors assist firms in achieving superior financial performance? A case of 100 best corporate citizens", *SAGE Open*, 2021, n° 11(2).

Redien-Collot Renaud et Léger-Jarniou Catherine. « Retard de la RSE des PME françaises? La prudence et le discours éthique hybride des dirigeantes de PME de forte croissance », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2018, n° 17(2), p. 7-33.

Renaud Alexandre et Maucuer Raphaël. « 35 ans de recherche sur les PME et l'entrepreneuriat : fondations et contributions de la RIPME », *Revue Internationale PME*, 2022, n° 35(2), p. 49-72.

Renaud Angèle et Berlan Nicolas. « Mesure de la performance globale des entreprises », *Comptabilité et environnement*, 2007, Mai, France.

Sahut Jean-Michel, Mili Medhi et Teulon Frédéric. « Gouvernance, RSE et performance financière : vers une compréhension globale de leurs relations? », *Management & Avenir*, 2018, n° 101, p. 39-59.

Sangue Fotso Robert. « Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises », *Revue internationale PME*, 2018, n° 31(1), p. 129-155.

Saulquin Jean-Yves et Schier Guillaume. « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité? », *La Revue des Sciences de Gestion - direction et gestion des entreprises*, 2007, n° 223, p. 57-65.

SPF Économie, PME, Classes Moyennes et Énergie. *Tableau de bord 2019 des PME et des entrepreneurs indépendants*, 2019, Bruxelles, Régis Massant (Ed resp.).

St-Pierre Josée et Cadieux Louise. « La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2011, n° 10, p. 33-52.

St-Pierre Josée, Lavigne Benoit et Bergeron Hélène. « Les indicateurs de performance financière et non financière : complémentarité ou substitution? Étude exploratoire sur des PME manufacturières », XXVI<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), 2005, Lille, France. 17 p.

Szczanowicz Justyna et Saniuk Sebastian. « Evaluation and reporting of CSR in SME sector », *Management*, 2016, n° 20(1), p. 96-110.

