
Actes de la troisième Conférence internationale sur la Francophonie économique

VERS UNE ÉCONOMIE RÉSILIENTE, VERTE ET INCLUSIVE

Université Cheikh Anta Diop de Dakar – Sénégal, 16 – 18 mars 2022

**LA RSE AU PROFIT DE LA PERFORMANCE DES PME AU QUÉBEC EN PÉRIODE DE
PANDÉMIE DE LA COVID-19.**

ELÉONORE DANTHINE

Doctorante à l'École de relations industrielles,
Université de Montréal, Chaire BMO en diversité et gouvernance, Québec
eleonore.danthine@umontreal.ca

JEAN FRANTZ RICARDEAU REGISTRE

Doctorant à l'École de relations industrielles,
Université de Montréal, Chaire BMO en diversité et gouvernance, Québec
jean.frantz.ricardeau.registre@umontreal.ca

GAËLLE CACHAT-ROSSET

Professeure adjointe à la Faculté des Sciences de l'Administration,
Université Laval, Québec
gaelle.cachat-rosset@umontreal.ca

TANIA SABA

Professeure titulaire à l'École de relations industrielles,
Université de Montréal, Chaire BMO en diversité et gouvernance, Québec
tania.saba@umontreal.ca

RÉSUMÉ – La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un sujet fondamental dans l'objectif de comprendre le rôle des entreprises dans l'amélioration de la société de demain tant sur le plan économique, social qu'environnementale. Au vu de la réticence de certaines entreprises à adopter des pratiques RSE ainsi que de l'ambiguïté qui réside dans la littérature, cette étude a pour objectif d'analyser l'association entre la RSE et la performance en adoptant une perspective multidimensionnelle. De plus, la COVID-19 ayant entraîné de nombreuses difficultés financières et opérationnelles ainsi qu'une diminution du bien-être des individus, notre recherche vise à comprendre le rôle médiateur des capacités stratégiques et psychologiques des entrepreneur·es dans la relation entre la RSE et la performance des PME. Nos résultats mettent en évidence les effets positifs directs et indirects de la RSE sur la performance en fonction des capacités stratégiques et psychologiques des entrepreneur·es. Par conséquent, nous estimons qu'il est bénéfique, tant pour les entreprises que pour les décideurs politiques,

d'adopter des pratiques de RSE dans l'objectif d'améliorer la société de manière écologique et économique. Le développement d'un écosystème soucieux de ces problématiques permettrait de soutenir les entrepreneur·es qui s'investissent dans la construction d'une société plus résiliente, verte et inclusive.

Mots-clés : COVID-19, Responsabilité sociale des entreprises, performance, PME.

Les idées et opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leur(s) auteur(s) et ne représentent pas nécessairement celles de l'OFE ou de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité de ou des auteurs.

Introduction

Il y a plus de deux ans, la pandémie de la COVID-19 a bouleversé l'organisation de nombreux pays. Les gouvernements ont adopté des mesures sans précédent et c'est notamment le cas du Québec qui, à plusieurs reprises, a imposé la fermeture des entreprises non essentielles. Ces mesures ont eu des répercussions sociales et économiques importantes au Québec, comme dans bien d'autres pays (Béland et al., 2020 ; OIT, 2020 ; OCDE, 2021). La pandémie – et son évolution imprévisible – impose aux individus, aux entreprises et aux décideurs politiques d'évoluer dans un climat d'incertitude macroéconomique important et permanent (Guay et al., 2020). Cette incertitude a bouleversé l'écosystème entrepreneurial imposant aux entreprises de s'adapter à la *nouvelle normalité* (Saba et al., 2021). Cette nouvelle réalité exige une dépendance des entreprises aux décisions gouvernementales imprévisibles, une adaptation du modèle d'affaires constante selon l'évolution de la pandémie ainsi qu'en fonction dans changements dans les habitudes de consommation de la population (Guay et al., 2020). Ce climat d'incertitude a engendré – et engendre encore – de nombreuses difficultés aux entreprises et aux entrepreneur·es en ce qui concerne leur capacité de survie et leur santé mentale.

Au vu des répercussions économiques et sociales de la pandémie, du climat d'incertitude et des différents obstacles qui pèsent sur la survie des entreprises, il nous paraît essentiel de s'interroger sur la performance des entreprises en période de COVID-19. La performance peut être définie comme les résultats internes et externes ainsi que comme un processus permettant aux entreprises d'atteindre leurs objectifs (Issor, 2017). Dans cette perspective, la performance doit être considérée, entre autres, au niveau financier, opérationnel, technologique et innovationnelle. Cependant, face aux enjeux environnementaux et sociétaux tels que le changement climatique, les inégalités socioéconomiques et la précarisation de l'emploi, de nombreux organismes internationaux (Nations Unies, Banque Mondiale, UE, OCDE) appellent à la responsabilité sociale des entreprises. La RSE est « *définie comme l'engagement des entreprises à contribuer à un développement économique durable et à assumer la responsabilité de leurs impacts sur la société* » (Oueghlissi, 2013 : 1). La RSE rejoint dès lors les fondements de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) en mettant en évidence l'importance d'inciter les entreprises à réfléchir sur plusieurs aspects de leurs pratiques telles que leur capacité à réduire leur empreinte environnementale, promouvoir de bonnes conditions de travail, favoriser la diversité, développer et utiliser des technologies plus propres, etc. Des études ont en effet souligné l'importance de la prise en compte de la RSE sur la performance des entreprises (Freeman, 1984 ; Freeman et al., 2010 ; Saulquin et Schier, 2007).

Cependant, malgré un intérêt grandissant de la RSE, sa relation avec la performance reste assez ambiguë à l'heure actuelle (Kong, Antwi-Adjei et Bawuah, 2020).

Par conséquent, au vu des nombreux enjeux actuels et des différents obstacles imposés aux entreprises, il semble essentiel de s'interroger sur les différentes dimensions de la performance afin de comprendre les effets de la mise en place de pratiques de RSE sur les entreprises. Cet article a dès lors pour objectif de comprendre davantage les répercussions de la RSE sur la performance des entreprises en prenant en considération le caractère multidimensionnel de la performance comme le stipulent Kong et al. (2020). Ensuite, au vu du climat d'incertitude imposé par la pandémie de la COVID-19, il nous semble indispensable d'étayer le rôle des capacités, tant stratégiques que psychologiques des entrepreneur·es sur les répercussions de la RSE sur l'entreprise. En effet, la pandémie ayant engendré des difficultés considérables pour les entrepreneur·es en ce qui concerne leur état de santé psychologique (Guiliani et al., 2021), il nous paraît essentiel d'appréhender la performance des entreprises en fonction des capacités psychologiques des entrepreneur·es. De plus, les entreprises étant dans l'obligation de développer de nouvelles compétences, de prendre le virage numérique et d'adapter leur modèle d'affaires à la situation actuelle, nous estimons que les capacités stratégiques des entrepreneur·es peuvent avoir des répercussions importantes sur la performance des entreprises en période de pandémie. De ce fait, cette étude a pour objectif d'appréhender la performance des PME de manière multidimensionnelle dans l'objectif de percevoir la complexité de celle-ci. Nous estimons que la performance des entreprises doit dès lors être appréhendée en fonction de leurs impacts tant au niveau des individus, de l'organisation qu'au niveau de la société globale. Cette étude vise donc à explorer l'effet de la RSE sur la performance financière, opérationnelle, innovationnelle et technologique tout en élucidant le rôle médiateur des compétences stratégiques et des capacités psychologiques des entrepreneur·es.

L'évolution du concept de performance

La performance des entreprises est un sujet étudié depuis de nombreuses décennies et ce, dans diverses disciplines. Cependant, la définition de ce concept ainsi que les différents facteurs déterminants font encore débat à l'heure actuelle. La performance est un concept multidimensionnel caractérisé par les résultats internes et externes de l'entreprise ainsi que le processus qui permettent d'atteindre leurs objectifs (Issor, 2017). Comme le constate Ajzen et al. (2016), le concept de *performance* est un concept « fourre-tout » qui est souvent utilisé de manière interchangeable avec bien d'autres concepts tels que la croissance économique, la rentabilité, la capacité de survie, le succès, etc. Une des raisons de ce manque de consensus réside dans la diversité des approches abordant ce concept (Issor, 2017). Cependant, ce concept évolue vers une considération plus importante des indicateurs non financiers.

Cette évolution réside, notamment, dans la recrudescence de l'entrepreneuriat dans nos sociétés. En effet, après un déclin majeur de l'importance de l'entrepreneuriat en Amérique du Nord comme en Europe, les années 70 sont marquées par un regain des entreprises de petite taille (Audretsch, 2006). L'entrepreneuriat est défini comme « *la capacité à introduire des innovations – produits, méthodes, etc. – et de provoquer ou de profiter d'un déséquilibre dans le marché incluant la création de valeur dans un processus dialogique entre l'entrepreneur et le marché* » (Schumpeter, 1942). Dans ce sens, les théories de la performance se sont, au fur et à mesure, recentrées sur l'entrepreneuriat en analysant, entre autres, la capacité d'innovation des petites et moyennes entreprises. L'évolution de la technologie, et plus précisément la prolifération des technologies de

l'information et de la communication, a permis la réintégration de l'importance économique des petites entreprises sur le marché (Audretsch, 2006). De ce fait, l'émergence d'une économie entrepreneuriale a eu pour effet d'inciter les économistes et les politiciens à s'intéresser à la performance de l'entrepreneuriat en fonction de la création de l'emploi et de leur propension à l'innovation dans une perspective de concurrence économique mondiale. Ensuite, dans un objectif de concurrence et de rentabilité, l'approche managériale a montré l'importance de développer des stratégies tant au niveau interne – productivité des employés, diminution du taux de roulement, etc. – qu'au niveau externe à l'entreprise – rentabilité, innovation, etc. – permettant d'accroître la performance globale de l'entreprise (Jackson et al., 2016). Dans cette perspective, la gestion stratégique des ressources humaines considère la performance comme étant dépendante des objectifs de l'entreprise et doit dès lors être déterminée en fonction de la stratégie globale en prenant en considération tant la performance opérationnelle (productivité, satisfaction des clients, engagement des employés, etc.) que la performance stratégique (innovation et technologie). Ces éléments permettent de mieux cerner et de mesurer l'efficacité et l'efficience des pratiques et des procédures des entreprises favorable au développement d'avantage concurrentiel (Abdelfadel et Sbiti, 2020 ; Barney 1991). En fonction de ces différents indicateurs de performance, les entreprises sont considérées comme étant des acteurs économiques essentiels dans de nombreux pays étant donné qu'elles engendrent un accroissement du nombre d'emplois, contribuent au PIB, génèrent des innovations et permettent aux sociétés de s'ajuster aux bouleversements économiques futurs (OCDE, 2019).

Par conséquent, la performance des PME ainsi que la prise en compte de sa multidimensionnalité sont des aspects importants dans l'objectif de comprendre et d'analyser les impacts de ces entreprises sur la société actuelle. Cependant, même si les PME sont des acteurs économiques importants, leurs impacts sur la société peuvent être néfastes comme, entre autres, en incitant une dégradation des conditions de travail, le non-respect de la dignité humaine et de l'environnement, etc. Dans cette perspective, le rôle des entreprises et ses responsabilités envers la société ont commencé à faire débat durant le 20^e siècle (Gond et Mercier, 2006). La théorie des parties prenantes, développée par Freeman (1984), a pour objectif de comprendre le rôle des entreprises envers ces différentes parties prenantes dans l'objectif de rester compétitive.

La théorie des parties prenantes : la relation entre la RSE et la performance

La pression sociale envers les responsabilités des dirigeants quant à leurs répercussions sur les communautés n'a cessé de prendre de l'ampleur durant le 20^e siècle. C'est dans cette situation que la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) a vu le jour dans les années 80 grâce aux travaux de Freeman (Freeman, 1984 ; Gond et Mercier, 2006). La théorie des parties prenantes met dès lors en évidence l'interdépendance entre l'entreprise et ses parties prenantes étant donné que certains groupes d'individus peuvent affecter ou être affecté par les pratiques et la mise en œuvre des objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984). Cette théorie estime que les entreprises en général et notamment les PME jouent un rôle crucial dans l'amélioration de la vie économique et sociale de la société en question en mettant l'accent sur la performance sociale et environnementale. De ce fait, les entreprises doivent mesurer leurs impacts afin de mettre en place des pratiques et des procédures répondants aux objectifs en matière de développement durable, de gestion de la diversité et de respect de la dignité humaine. Comme le constatent plusieurs auteurs, ce postulat rejoint les fondements de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Cazal, 2010 ; Igalens et Tahri, 2012 ; Mercier, 2006 ; Rasolofodistler, 2010). La RSE représente l'engagement des

entreprises dans l'amélioration de la vie économique, sociale et environnementale de la société en tenant compte de ses impacts (Oueghlissi, 2013). Cependant, les obligations légales de la RSE ne s'appliquent pas à toutes les entreprises et dépendent, généralement du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise et du pays d'activité. À ce stade-ci, la RSE est souvent une initiative sur base volontaire de la part des entreprises et est, de ce fait, difficilement mesurable (Bertrand et al., 2020). Néanmoins, avec le développement de la labellisation des entreprises – écoresponsable, diversité, production locale, certification biologique – ainsi que la pression sociale, les entreprises sont de plus en plus amenées à prendre en considération ces éléments dans leur stratégie globale (Ambec et Lanoie, 2009). De ce fait, les entreprises adoptent davantage de pratiques de RSE que ce soit de manière défensive, stratégique ou éthique (Bertrand et al., 2020). Malgré le manque de consensus autour des indicateurs de RSE, ces pratiques ont tendance à se concentrer entre autres sur : le respect des droits de l'homme, l'amélioration des conditions d'emploi, le respect de l'environnement, la réduction de la pauvreté, l'accroissement de l'inclusivité et de l'égalité, etc. (Igalens et Tahri, 2012 ; Nations Unies, 2020). Deuxièmement, Kong et al. (2020) estiment que l'ambiguïté de la relation entre la RSE et la performance est induite par la diversité des mesures de performance. La recherche sur la RSE s'est majoritairement concentrée sur la performance financière (Kong et al. 2020). Or, comme le constatent de nombreux auteurs (Ajzen et al., 2016 ; Combs et al., 2005 ; Kaynak, 2003, Kong et al., 2020 ; Issor, 2017), la performance est un concept multidimensionnel qui ne peut être réduit à l'aspect financier de l'entreprise. La performance de l'entreprise doit dès lors être en mesure d'appréhender les processus opérationnels et organisationnels permettant à l'entreprise de poursuivre ses activités (Saridakis et al., 2017). Dans ce sens, certaines études (ex. Bertrand et al., 2020 ; Porter et Kramer, 2011) estiment que l'engagement des entreprises envers la RSE est un levier important pour l'innovation, la résilience et la performance globale de celles-ci. Par conséquent, nous postulons que :

Hypothèse 1 : La RSE influence positivement la performance organisationnelle, à savoir a) la performance financière, b) la performance opérationnelle, c) la performance innovatrice et d) la performance technologique de l'entreprise.

La théorie des capacités dynamiques : le rôle médiateur des capacités entrepreneuriales

La théorie des capacités dynamiques constitue un cadre théorique complémentaire pour expliquer la capacité de l'entreprise à intégrer, développer et reconfigurer ses compétences internes et externes pour accroître sa performance dans un environnement instable. Comme le constate Eisenhardt et Martin (2000), la théorie des capacités dynamiques découle de la théorie basée sur les ressources (*resource-based view*) développée par Barney (1991). La théorie des ressources estime que les entreprises sont dans l'obligation de développer des stratégies permettant d'augmenter la productivité des employés, la réduction des coûts financiers et plus précisément, des pratiques et procédures de gestion adéquates à la stratégie externe de l'entreprise dans l'objectif de développer des ressources considérables pour la survie de l'entreprise (Saridakis et al., 2017). Par conséquent, les entreprises auront tendance à développer des stratégies orienter vers la création de nouveaux produits ou service, l'amélioration de la qualité, la réduction des coûts ainsi que l'acquisition de nouvelle part du marché (Issor, 2017). Selon Barney (2001), les ressources sont caractérisées par les actifs, les capacités et les connaissances que peuvent contrôler les entreprises pour mettre en place des stratégies efficaces et efficaces dans l'objectif de développer un avantage concurrentiel. Les capacités seraient alors un type de ressources spécifiques et intransférables favorables à l'amélioration de la gestion des autres ressources que possède une entreprise (Barney, 2001). Cependant, comme le constate Prévot et al. (2010), la théorie des capacités dynamiques est

apparue en réponse aux critiques de la théorie des ressources en y intégrant le caractère dynamique des ressources et des capacités dans l'objectif de faire face à l'incertitude de l'environnement.

Les capacités stratégiques

L'entrepreneur·e doit être capable de saisir les opportunités, de détecter les menaces et de maintenir sa compétitivité. Ces éléments vont permettre de développer une réactivité opportune et une innovation de produit rapide et flexible, associées à une capacité de gestion, de coordination et de redéploiement efficaces des ressources (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Les capacités stratégiques sont alors définies comme étant des compétences, des connaissances et des aptitudes permettant une reconfiguration des activités de l'entreprise ainsi que les résultats de ses capacités (Burger-Helmchen et Franck, 2011). Dans le cadre de la pandémie de la COVID-19, nombreuses sont les entreprises ayant dû reconsidérer leur modèle d'affaires et adapter leur entreprise pour faire face à la crise (Saba et al., 2022). Afin de développer des capacités dynamiques, les entreprises doivent être en mesure de faire appel ou de développer des ressources adéquates amplifiant leurs capacités stratégiques dont, notamment en tisser de nouveaux partenariats d'affaires ou en exploitant de nouveaux marchés (Berger-Douce, 2014). Au vu des impacts de la COVID-19 sur les exportations, les importations et le commerce mondial, les capacités stratégiques des entrepreneur·es à adapter leur modèle d'affaires pour le rendre plus viable et plus responsable sont d'autant plus importantes en période d'incertitude (Kupp et Mauer, 2020). De ce fait, comme le constatent Hao et Song (2016) dans leur étude dans le secteur des technologies, les retombées de la RSE sur la performance des entreprises peuvent être dépendantes des capacités stratégiques de l'entrepreneur·e. Par conséquent, nous postulons :

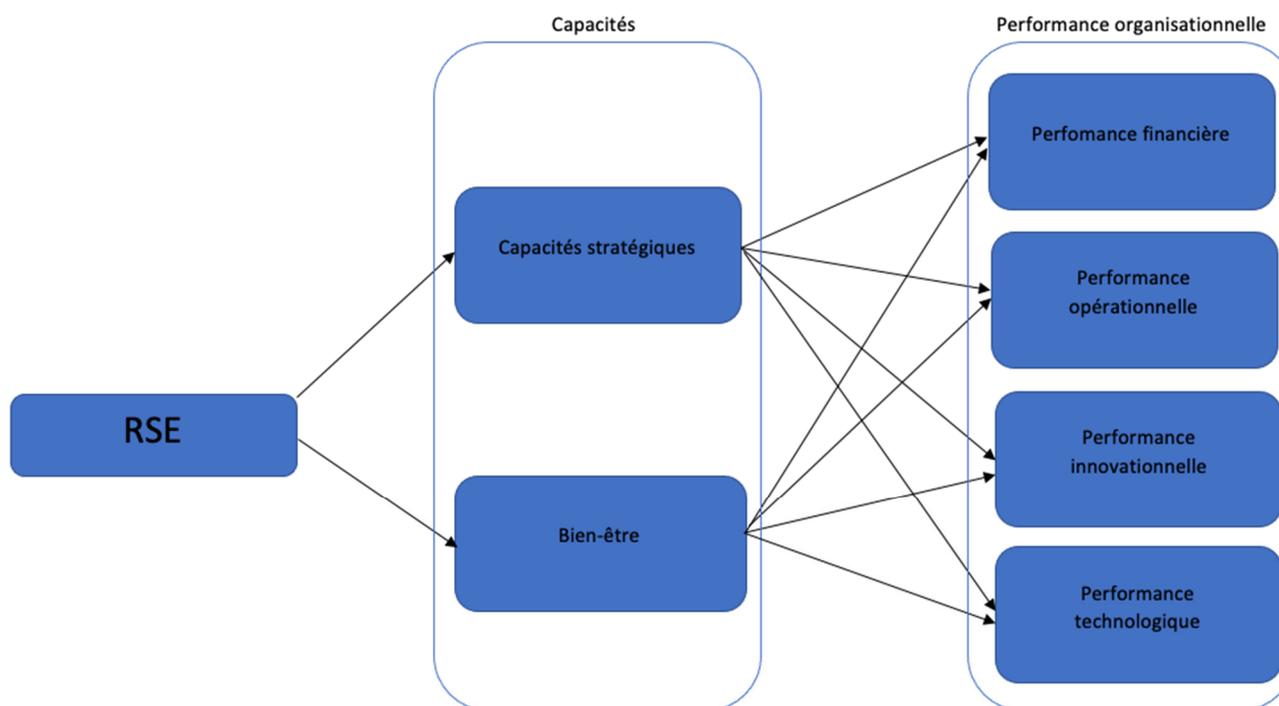
Hypothèse 2 : Les capacités stratégiques sont médiatrices dans la relation de la RSE et de la performance globale, à savoir a) financière, b) opérationnelle, c) stratégiques et d) technologique en période de pandémie de la COVID-19.

Les capacités psychologiques : le bien-être psychologique

L'entrepreneuriat est souvent considéré comme une activité professionnelle éprouvante et stressante (Wiklund et al., 2019). Dans ce sens, le bien-être des entrepreneur·es est un concept bien développé dans la littérature. Comme le constatent Wiklund et al. (2019:580), « *le bien-être fait partie intégrante d'une vie épanouie et satisfaisante et est intimement lié à la capacité des gens à travailler, à maintenir des relations positives et vivre des émotions positives* ». Le bien-être est souvent utilisé de manière interchangeable avec la santé mentale, l'état psychologique, le bien-être subjectif ou encore le bien-être psychologique (Stephan, 2018). De manière générale, le bien-être est défini en fonction de la présence d'émotions positives et par la satisfaction de la vie en générale (Deci et Ryan, 2009). Même si pendant de nombreuses années le bien-être a été considéré comme stable, la recherche semble tomber en accord sur le caractère dynamique du bien-être allant du bien-être hédonique, en passant par le stress psychologique pour arriver à la maladie mentale (Stephan, 2018). De ce fait, le bien-être détermine les capacités psychologiques et mentales des individus. Ce concept prend une place considérable en entrepreneuriat au vu des difficultés rencontrées par les entrepreneur·es au quotidien. Le bien-être psychologique est considéré comme une capacité essentielle étant donné qu'il favorise les comportements de créativité, d'innovation et la productivité (Wiklund et al., 2019). Dans cette perspective, de nombreuses recherches se sont concentrées sur les répercussions du bien-être des entrepreneur·es sur, entre autres, la performance de l'entreprise (Pathak, 2021; Nikolaev et al., 2020; Sephan, 2018; Wiklund et al., 2019). Même si la relation directe entre l'état psychologique et la performance de l'entreprise n'est plus à faire, il

prend davantage d'importance en période de pandémie. En effet, comme le constatent Guiliani et al. (2021), la pandémie a eu des répercussions considérables sur la santé psychologique des entrepreneur·es rendant davantage complexe la poursuite de leurs activités. La période d'incertitude liée à la pandémie de la COVID-19 a dès lors eu des impacts sur les entreprises ainsi que sur les entrepreneur·es en, notamment, réduisant leur confiance en l'avenir (Saba et al., 2022). Cependant, pour faire face à cette incertitude et développer de la résilience pour s'adapter à la nouvelle normalité, les capacités psychologiques jouent un rôle important (Castro et Zermeño, 2020). Les capacités entrepreneuriales, dont celles psychologiques, étant indispensables pour le développement de l'entreprise et ce, de ma manière exacerbée en période de crise sanitaire, il semble essentiel de se questionner sur l'impact du bien-être des entrepreneur·es dans l'adoption de pratiques de RSE et de leurs effets sur la performance de l'entreprise. De ce fait, nous estimons que :

Hypothèse 3 : Le bien-être joue un rôle médiateur dans la relation de la RSE et de la performance globale, à savoir a) financière, b) opérationnelle, c) stratégiques et d) technologique en période de pandémie de la COVID-19.



Méthodologie

Contexte

Un échantillon de 531 entrepreneurs repartis dans les 17 régions administratives du Québec et dans tous les secteurs d'activités est utilisé dans cette étude. Les données ont été collectées au mois de mars 2021. L'échantillon est composé de 88% de femmes dont l'âge moyen est compris entre 41 et 45 ans. De plus, 89% des répondants font partie du groupe majoritaire et 11% du groupe minoritaire (minorités visibles, ethniques et autochtones). En outre, 24% des répondants avaient une formation préuniversitaire et 59% avaient au moins un diplôme universitaire. Par ailleurs, 96%

des répondants ont le statut de citoyen canadien et 75% des entreprises sont en croissance ou sont déjà établies.

Modèle de recherche et mesures des variables.

L'ensemble des variables sont mesurées suivant des échelles de Likert de 5 points (1= fortement en désaccord; 5=fortement d'accord).

Responsabilité sociale des entreprises (RSE). Pour mesurer la responsabilité sociale des entreprises, deux dimensions ont été utilisées en accord avec la littérature, la dimension environnementale et sociale ainsi que la dimension d'inclusivité (Igalens et Tahri, 2012). Un exemple d'items utilisés est : *notre modèle d'affaires indique clairement que l'entreprise vise à améliorer la société sur le plan humain et/ou environnemental*. Le coefficient d'alpha de cronbach obtenu est de 0.86.

Performance financière. La performance financière est mesurée suivant une échelle de 4 items tirée des travaux de Teeratansirikool et al. (2012). L'un des items utilisés est le suivant : *l'entreprise n'a jamais fait défaut sur les paiements de son prêt*. Un coefficient de fiabilité de 0.83 a été obtenu.

Performance opérationnelle. 7 items ont été utilisés pour mesurer la performance opérationnelle (Teeratansirikool et al., 2012; Donkor et al., 2018). Un exemple d'items utilisé est le suivant : *au cours des deux dernières années, j'ai amélioré la qualité de mes produits et services*. L'alpha de cronbach affiche un coefficient de 0.88.

Performance innovatrice. Nous avons mesuré la performance en matière d'innovation à partir de deux items (Akman et Yilmaz, 2008). L'un des items utilisés est le suivant : *la culture de mon entreprise soutient et encourage l'innovation*. Un coefficient d'alpha de cronbach de 0.64 a été obtenu.

Performance technologique. Une échelle de 4 items est utilisée pour mesurer la performance en matière de technologie (Chakravarty et al., 2013). Un exemple d'items utilisés est : *nos connaissances en matière de technologie de l'information sont adéquates*. Le coefficient d'alpha de cronbach est 0.81.

Capacités stratégiques. Cette variable a été mesurée à l'aide d'une échelle de 5 items (Parente et al., 2012). L'un des items utilisés est le suivant : *j'ai une bonne capacité à prendre des décisions analytiques*. L'alpha de cronbach obtenu est de 0.73.

Bien-être psychologique. Le bien-être est mesuré suivant l'échelle de 5 items développée par Pavot et Diener (2008) et Amoros et al. (2021). Un exemple d'items utilisé est le suivant : *je suis satisfait(e) de ma vie*. Un alpha de cronbach de 0.83 a été obtenu.

Variables de contrôle. Nous avons contrôlé plusieurs variables susceptibles d'affecter notre modèle en cohérence avec les études antérieures (Cao, 2012). Il s'agit du genre, de l'âge, de l'appartenance à un groupe majoritaire ou minoritaire, du stade de croissance et du secteur d'activité.

Analyse des données

Pour tester nos hypothèses, nous avons effectué des analyses de cheminement de la causalité au moyen du logiciel Mplus 8. Ces analyses nous ont permis d'évaluer les associations directes et indirectes (médiation) selon la méthode de Preacher et al. (2007). L'analyse de cheminement de la causalité, une sous-catégorie de la modélisation par équations structurelles (SEM), est une extension de la régression multiple en ce sens qu'elle permet aux chercheurs de déduire et de tester une séquence d'associations causales entre plusieurs variables (Barbeau et al., 2019). En d'autres termes, ces analyses aident les chercheurs à mieux comprendre les processus et les mécanismes qui sous-tendent un phénomène donné. Notre analyse des données s'est déroulée comme suit : nous avons commencé par inclure la RSE et les variables de contrôle dans notre modèle afin d'examiner leurs effets principaux sur nos variables dépendantes (les différentes dimensions de la performance organisationnelle). Une fois que nous avons identifié les liens significatifs entre la RSE et la performance dans ce premier modèle, nous avons évalué si ces variables étaient indirectement, mais significativement associées à la performance via les capacités stratégiques et les capacités physiques et mentales. Nous nous sommes appuyés sur une probabilité bilatérale de rejet de l'hypothèse nulle ($p \leq 0,05$) pour déterminer les niveaux de signification des variables combinées ainsi que pour chaque coefficient de régression individuel. Tous les modèles ont été testés avec une estimation du maximum de vraisemblance utilisant des erreurs standard robustes (estimation MLR). La qualité de l'ajustement a été évaluée à l'aide de l'indice d'ajustement comparatif (CFI) et le SRMR. Les valeurs supérieures à 0,95 pour le CFI et 0.04 pour le SRMR indiquent un excellent ajustement (Hoyle, 1995).

Résultats

Les moyennes, les écarts-types et les corrélations bivariées pour toutes les variables sont présentés dans les tableaux 1 et 2 en annexe. Les résultats de régression du tableau 3 suggèrent que la RSE n'est pas significativement associée à la performance financière ($b=0.06$; $p>0.05$). Toutefois, la RSE est associée positivement à la performance opérationnelle ($b=0.23$; $p<0.01$) ainsi qu'à la performance innovationnelle ($b=0.28$; $p<0.01$) et technologique ($b=0.14$; $p<0.01$). Par conséquent, notre hypothèse 1a) est infirmée alors que nos hypothèses 1b), 1c) et 1d) sont confirmées. Il en résulte que la RSE augmente différentes dimensions de la performance de l'entreprise, mais n'intervient pas sur la performance financière.

Insert table 1

Par ailleurs, la RSE est positivement associée aux capacités stratégiques ($b=0,17$, $p<0.01$) ainsi qu'au bien-être ($b=0.13$, $p<0.05$). Les capacités stratégiques ne sont pas associées significativement à la performance financière ($b=0.08$, $p>0.05$), mais sont positivement associées à la performance opérationnelle ($b=0.23$, $p<0.01$) ainsi qu'à la dimension de l'innovation ($b=0.12$, $p<0.01$) et technologique ($b=0.12$, $p<0.01$) de la performance organisationnelle. En outre, le bien-être est positivement associé à la performance financière ($b=0.16$, $p<0.01$), à la performance opérationnelle ($b=0.25$, $p<0.01$) ainsi qu'à l'innovation ($b=0.22$, $p<0.01$) et technologique ($b=0.21$, $p<0.01$). Les résultats du tableau 4 suggèrent que le bien-être joue un rôle médiateur dans la relation de la RSE avec la performance opérationnelle ($b=0.03$, $p<0.01$), la dimension d'innovation ($b=0.03$, $p<0.01$) ainsi que technologique ($b=0.02$, $p<0.05$) de la performance organisationnelle. Or, nos résultats n'indiquent pas d'effet de médiation significatif du bien-être sur la relation de la RSE et de la performance financière. Notre hypothèse 3 est dès lors partiellement validée. Dans le même sens,

les capacités stratégiques jouent un rôle médiateur dans la relation entre la RSE et la performance opérationnelle ($b=0.04$, $p<0.01$) ainsi qu'avec l'innovation ($b=0.04$, $p<0.01$) et technologique ($b=0.03$, $p<0.05$). Toutefois, nos résultats ne suggèrent pas d'effet médiateur significatif des capacités stratégiques dans la relation de la RSE et de la performance financière. Note hypothèse 4 est donc partiellement validée.

Insert table 2-3

Discussion

Cette étude avait pour objectif d'évaluer les effets de la RSE sur la performance multidimensionnelle de l'entreprise, en façonnant les capacités stratégiques et psychologiques des individus. Premièrement, nos résultats indiquent que la RSE augmente directement et indirectement certaines dimensions de la performance dont, la performance opérationnelle, innovationale et technologique. Ces résultats corroborent avec la théorie des parties prenantes en mettant en exergue le rôle essentiel de la RSE pour s'adapter à la nouvelle réalité en prenant en considération leurs impacts environnementaux et sociaux. Cependant, en accord avec les propos de Kong et al. (2020), nos résultats ne suggèrent pas une relation directe ni indirecte de la RSE et de la performance financière. Ces résultats ne sont, néanmoins, pas incohérents avec la littérature puisque, comme le mentionnent certains auteurs (Kong et al., 2020 ; Torgusa et al., 2012), les effets de la RSE sur la performance financière dépendent des mesures utilisées. Or, dans le cadre de cette étude, une mesure autodéclarée de la performance financière a été utilisée pouvant rendre plus ambiguë la perception des avantages des pratiques de RSE. De plus, nos données ayant été récoltées en période de pandémie sanitaire, il est les effets de la RSE sur la performance financière soit plus difficilement percevable en contexte pandémique. Ensuite, nos résultats indiquent que la RSE augmente indirectement certaines dimensions de la performance en stimulant le développement des capacités stratégiques. Ces résultats mettent en évidence le caractère fondamental des capacités stratégiques des entrepreneur·es dans l'adaptation des entreprises aux besoins de la société actuelle. Même si, comme le constatent Saba et al. (2021), la pandémie a été considérée comme opportune pour certaines entreprises, ce ne l'a pas été pour toutes. De ce fait, être en mesure de développer et de recourir à certaines capacités stratégiques semble être essentielle pour accroître la résilience des PME. Pour finir, nos résultats indiquent que la RSE a des effets positifs indirects sur la performance organisationnelle en stimulant la perception de bien-être des dirigeant·es. Au vu des difficultés vécues par les entrepreneur·es et leurs exacerbations en période de pandémie (Saba et al., 2022), ces résultats mettent en évidence le caractère essentiel de la prise en compte des capacités psychologiques dans la poursuite des activités des entreprises ainsi que dans le renforcement de leur résilience en période de COVID-19. Par conséquent, ces résultats appuient la théorie des capacités dynamiques en montrant l'influence des capacités entrepreneuriale pour modifier leur modèle d'affaire dans l'objectif de développer un avantage concurrentiel.

Cette étude comporte certaines limites. Premièrement, la transversalité des données limite la possibilité de faire des liens de causalité entre les variables. Des études longitudinales seraient nécessaires pour pallier cette faiblesse. Deuxièmement, les échelles utilisées sont des mesures autodéclarées. Il existe un risque de biais de la variance commune dans nos données. Toutefois, le test de facteur unique de Harman (Podsakoff et al., 2003) suggère que ce risque était négligeable. Troisièmement, les données ont été collectées dans un contexte de crise. Il n'est pas impossible

que ce contexte précis ait une incidence sur les résultats obtenus. Il serait donc intéressant de répliquer le modèle dans un contexte différent pour tester sa cohérence. Quatrièmement, la validité externe de l'étude est limitée par le fait que les données ont été collectées dans une seule province canadienne et que la grande majorité des répondantes sont des femmes québécoises. En outre, cette étude n'a pris en compte que des mesures directes de la performance organisationnelle. Des études ultérieures en lien avec la RSE pourraient intégrer des mesures indirectes de la performance organisationnelle telles que l'engagement et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Implications pratiques et sociétales

Cette étude permet d'apporter certaines contributions, tant pour les entreprises que pour la société. Notre étude permet de mettre en évidence l'importance d'appréhender le caractère multidimensionnel de la performance des entreprises dans l'étude des répercussions de la RSE. Au vu de la résistance de certaines entreprises à prendre le virage de l'innovation sociale et écologique, due notamment aux coûts que cela peut engendrer, notre étude permet de constater l'importance de l'intégration de la RSE à la stratégie globale de l'entreprise afin d'accroître la performance tant au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique. Ces résultats sont fondamentaux pour l'avenir socioéconomique du Québec. En effet, au vu des recommandations de nombreuses organisations internationales – tels que l'OCDE, le BIT, l'ONU –, la prise en compte des pratiques de RSE au sein des entreprises est essentielle pour l'amélioration de la société québécoise tant au niveau économique, sociale et environnementale. De plus, la crise sanitaire de la COVID-19 ainsi que les crises climatiques imposent de revoir nos modèles économiques afin de développer une économie plus résiliente, verte et inclusive. Dans cette perspective, la mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises québécoises pourrait être un levier important pour les entreprises ainsi que pour les décideurs politiques. Ensuite, au vu de l'exacerbation des difficultés entrepreneuriales en période de pandémie, la prise en considération des capacités entrepreneuriales et leurs répercussions sur la performance des entreprises sont des enjeux considérables pour promouvoir le bien-être des individus et de la société. De ce fait, cette étude montre l'intérêt pour les entrepreneur·es de développer leurs capacités stratégiques afin de prendre le virage écologique – plus respectueux des individus et de l'environnement – ainsi que d'accroître les avantages de la RSE sur l'entreprise. Dans cette perspective, il semblerait judicieux de développer des mesures de soutien plus adaptées à ces enjeux en stimulant et en renforçant le rôle des différents acteurs de l'écosystème qui poursuivent ces objectifs. Pour finir, le Québec étant touché par des enjeux en matière de santé mentale des individus et ce, de manière exacerbée depuis la pandémie, il semble fondamental de promouvoir une société plus favorable au bien-être et ce, pour les entrepreneur·es aussi. En effet, l'accroissement du bien-être de la population et des employés est un des principes déterminants de la RSE et devrait, dès lors, être appliqué aux dirigeant·es d'entreprise. De ce fait, il serait favorable pour la société québécoise de promouvoir la santé mentale et le bien-être au sein de l'écosystème afin de permettre aux entrepreneur·es d'utiliser leur plein potentiel dans la construction d'une société plus équitable, respectueuse et verte.

Conclusion

L'entrepreneuriat est une activité économique importante dans la société actuelle qui a été grandement touchée par la pandémie de la COVID-19. Au vu des besoins actuels de développer une société plus résiliente à l'incertitude, la responsabilité sociale des entreprises semble être un

levier pour les individus, les entreprises et les décideurs politiques. Les PME peuvent jouer un rôle considérable dans cette voie, notamment, grâce à leur plus grande flexibilité et adaptabilité. De plus, ces entreprises représentant en grande majorité l'emploi au Québec, il serait primordial de réfléchir à l'élaboration de mesures de soutien favorables au virage écologique de l'écosystème dans son ensemble.

Bibliographie

- Abdelfadel, K., & Sbiti, M. (2020). Les indicateurs clés de performance : facteurs de succès des organisations. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 4(3). Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/632>
- Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F. & Taskin, L. (2016). Performance et innovation en PME : une relation à questionner. *Revue internationale P.M.E.*, 29(2), 65–94. <https://doi.org/10.7202/1037923ar>
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative Capability. *Innovation Strategy and Market Orientation*.
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2009). Performance environnementale et économique de l'entreprise. *Economie prevision*, (4), 71-94.
- Amorós, J. E., Cristi, O., & Naudé, W. (2021). Entrepreneurship and subjective well-being: Does the motivation to start-up a firm matter?. *Journal of Business Research*, 127, 389-398.
- Audretsch, D. (2006). *Entrepreneurship, innovation and economic growth*. Edward Elgar Publishing.
- Barbeau, K., Boileau, K., Sarr, F., & Smith, K. (2019). Path analysis in Mplus: A tutorial using a conceptual model of psychological and behavioral antecedents of bulimic symptoms in young adults. *The Quantitative Methods for Psychology*, 15(1), 38-53.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26 (1): 101. [doi:10.5465/AMR.2001.4011938](https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011938)
- Béland, L-P., Fakorede, O., & Mikola, D. (2020). Short-term effect of Covid-19 on self-employed workers in Canada, *Canadian Public Policy/Analyse de politiques*, [doi:10.3138/cpp.2020-076](https://doi.org/10.3138/cpp.2020-076)
- Berger-Douce, S. (2014). Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale: Étude longitudinale dans une PME industrielle. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (3), 10-28.

- Bertrand, D., Le Bas, C., Mathieu, A., & Chapuis, S. M. (2020). Types d'innovation et intensité de l'engagement de responsabilité sociale des entreprises (RSE): Aspects analytiques et empiriques. *Innovations*, (2), 221-247.
- Burger-Helmchen, T., & Frank, L. (2011). La création de rentes: une approche par les compétences et capacités dynamiques. *Innovations*, (2), 89-111.
- Cao, Z., & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, 57(1), 75-110.
- Castro, M. P., & Zermeño, M. G. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19—resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. *Information systems research*, 24(4), 976-997.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In *Research methodology in strategy and management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). Promoting self-determined school engagement: Motivation, learning, and well-being. In K. R. Wenzel & A. Wigfield (Eds.), *Handbook of motivation at school* (pp. 171–195). Routledge/Taylor & Francis Group
- Donkor, J., Donkor, G. N. A., Kankam-Kwarteng, C., & Aidoo, E. (2018). Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*., 12(2): 238-254.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Gouvernement du Canada (2021). *Déclaration sur les sociétés ouvertes 2021*.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 3(1):403-445. DOI:[10.1080/19416520.2010.495581](https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581)
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Gond, J. P., & Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes. *Encyclopédie des ressources humaines*, 2, 917-925.

- Guay, A., Paquet, A., Stevanovic, D. & Toure, A. (2020). *La crise de la COVID-19, l'incertitude marcoéconomique et les impacts sur la trajectoire économique du Canada et du Québec*, Chaire en macroéconomie et prévisions, ESG-UQAM, Québec.
- Guiliani, F., Cisneros, L., Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2021). Entre le marteau et l'enclume: le rôle de l'optimisme situé. *Revue internationale PME*, 34(2), 13-35.
- Hao, S., & Song, M. (2016). Technology-driven strategy and firm performance: are strategic capabilities missing links?. *Journal of Business Research*, 69(2), 751-759.
- Hoyle, R. H. (1995). *The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues*.
- Igalens, J., & Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés: construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-19.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ), 2020. *Répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises du Québec en mai 2020*. Québec, Canada.
- Issor, Z. (2017). Corporate performance: A complex concept with multiple dimensions. *Projectics/Proyectica/Projectique*, (2), 93-103.
- Jackson, S. A., Gopalakrishna-Remani, V., Mishra, R., & Napier, R. (2016). Examining the impact of design for environment and the mediating effect of quality management innovation on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 173, 142-152.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of operations management*, 21(4), 405-435.
- Kong, Y., Antwi-Adjei, A., & Bawuah, J. (2020). A systematic review of the business case for corporate social responsibility and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 444-454
- Kupp, M., & Mauer, R. (2020). To create value in the covid-19 era, set aside standard risk management. *LSE Business Review*.
- Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature. In *Décider avec les parties prenantes* (pp. 157-172). La Découverte.
- Nations Unies (2020). *Cadre mondial d'indicateurs relatifs aux objectifs et aux cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030*.
- Nikolaev, B., Boudreaux, C. J., & Wood, M. (2020). Entrepreneurship and subjective well-being: The mediating role of psychological functioning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(3), 557-586.

OCDE/European Commission (2021), *The Missing Entrepreneurs 2021 : Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/71b7a9bb-en>.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2021. “*SME and Entrepreneurship Outlook 2021*”, OCDE Publishing, Paris. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-territorial-impact-of-covid-19-managing-the-crisis-and-recovery-across-levels-of-government-a2c6abaf/>

Organisation internationale du travail (OIT), 2020. “*Short-term and long-term economic disruptions and the SME Spectrum—Rebuilding after the COVID-19 pandemic of 2020*”.

Oueghlissi, R. (2013). La RSE et les PME: Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006. *Revue française de gestion*, 7(7), 163-180. <https://doi.org/10.3166/RFG.236.163-180>

Parente, D. H., Stephan, J. D., & Brown, R. C. (2012). Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills. *Management Research Review*, 35(11), 1004-1028.

Pathak, S. (2021). Contextualizing well-being for entrepreneurship. *Business & Society*, 60(8), 1987-2025.

Pavot, W., & Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *The journal of positive psychology*, 3(2), 137-152.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.

Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). Boston, MA, USA: FSG.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.

Prévot F., Brulhart F., Guieu G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse, *Revue française de gestion*, 5 (204), 87-103. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-87.htm>

Rasolofo-Distler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE: une approche par les parties prenantes. *Management Avenir*, (9), 65-85.

Saba, T., Cachat-Rosset, G., Registre, J.F.R., & Danthine, E. (2021). PME au Québec face à la COVID-19 : stimuler la confiance des entrepreneures et s'adapter à la « nouvelle réalité », dans Boudarbat, B., Guermazi, H.H., & Ben Omar Ndiaye, M. « *COVID-19 : impacts économiques et sociaux, politiques de riposte et stratégie de résilience* ». Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Canada.

- Saba, T., Danthine, E., Registre, J.F.R., & Cachat-Rosset (2022). Surmonter la crise du Covid-19 : Stimuler l'optimisme et renforcer les capacités des femmes entrepreneures, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies, *Human Resource Management Review*, 27(1): 87-96.
- Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. La Revue des Sciences de Gestion, (1), 57-65.
- Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism. *Socialism and democracy*, 3, 167.
- Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being: A review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290-322.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(1&2):168-184.
- Torgusa, N., O'Donohue, W., Hecker, R. (2012), Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector, *Journal of Business Ethics*, 109, 483–500.
- Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M. D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of business venturing*, 34(4), 579-588.

ANNEXES

Tableau 1: Équations structurelles

	Bien-être	Capacités stratégiques	Performance opérationnelle	Performance financière	Performance d'innovation	Performance technologique
Genre	-0.055(0.11)	-0.046(0.10)	-0.026(0.12)	-0.278(0.13)**	0.068(0.10)	-0.376(0.13)**
Age	-0.010(0.02)	0.004(0.20)	-0.035(0.02)	-0.049(0.02)*	0.004(0.02)	0.055(0.02)
Éducation	0.024(0.03)	0.094(0.03) **	-0.080(0.04)*	0.057(0.04)	-0.006(0.03)	-0.026(0.04)
Statut	-0.068(0.20)	0.049(0.14)	0.228(0.13)	0.124(0.13)	0.029(0.14)	-0.082(0.13)
Groupe	0.312(0.11)**	-0.056(0.10)	0.235(0.18)	0.402(0.19)**	-0.103(0.14)	0.038(0.19)
Stade de croissance	0.187(0.05)	0.119(0.04)**	0.076(0.05)	0.125(0.06)*	-0.038(0.04)	-0.158(0.06)**
Secteur	0.000(0.01)	0.002(0.01)	-0.018(0.01)*	-0.021(0.01)*	0.004(0.01)	0.003(0.01)
RSE	0.132(0.04)**	0.177(0.04)**	0.233(0.05)**	0.064(0.005)	0.228(0.04)**	0.142(0.05)**
Capacités stratégiques	-	-	0.237(0.06)**	0.086(0.06)	0.121(0.05)**	0.199(0.06)**
Bien-être	-	-	0.25(0.05)**	0.163(0.05)**	0.220(0.04)**	0.216(0.05)**
CFI	0.95					
SRMR	0.04					
X ²	19.357(1)**					
R ²	0.07	0.08	0.18	0.10	0.15	0.11

Tableau 2 – 3 : Effets directs de la RSE sur les variables médiatrices et dépendantes

Rôle médiateur du bien-être

	Performance opérationnelle	Performance financière	Performance d'innovation	Performance technologique
RSE	0.03(0.01) **	0.01(0.01)	0.03(0.01) **	0.02(0.01) *

Rôle médiateur des capacités stratégiques

	Performance opérationnelle	Performance financière	Performance d'innovation	Performance technologique
RSE	0.04(0.01) **	0.01(0.01)	0.04(0.01) **	0.03(0.01) *