RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
1816 2016
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en PME : étude conceptuelle de l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique.

Corporate Social Responsibility (CSR) in SMEs: a conceptual study about the influence of supply chain partners' pressures.

Rébecca STEKELORUM
Université de Montpellier – Montpellier Recherche en Management (MRM).
Adresse : Montpellier Business School, 2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier
Tél. :07 61 04 87 77
E-mail : r.stekelorum@montpellier-bs.com

Jean-Marie COURRENT
Maître de conférences HDR
Université de Montpellier – Montpellier Recherche en Management – LabEx *Entreprendre*
E-mail : jean-marie.courrent@univ-montp1.fr

Issam LAGUIR
Professeur Assistant
Montpellier Business School – Montpellier Recherche en Management (MRM)
Adresse : Montpellier Business School, 2300 Avenue des Moulins, 34080 Montpellier
E-mail : i.laguir@montpellier-bs.com

Résumé

Depuis plusieurs années, la littérature a porté une attention croissante à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et à la gestion de la chaîne logistique (GCL). Cependant, peu de recherches ont été menées sur la mise en place de la RSE dans la chaîne logistique des petites et moyennes entreprises (PME). Ancrée dans la théorie néo-institutionnelle, l'objet principal de cette recherche est d'étudier dans quelle mesure les pressions (coercitives, mimétiques, normatives) exercées par les partenaires de la chaîne logistique influencent l'engagement RSE des PME. La RSE est appréhendée en tant que construit multidimensionnel (économique, social et environnemental) comme suggéré dans la

littérature. Notre étude propose également de vérifier l'effet modérateur de l'incertitude de l'environnement sur le lien entre les pressions mimétiques et l'engagement RSE en PME ainsi que l'effet modérateur de la fréquence de contact sur le lien entre les pressions normatives et l'engagement RSE en PME. Notre communication de nature conceptuelle a pour but d'énoncer des propositions qui seront vérifiées ultérieurement.

Mots clés : Responsabilité sociale des Entreprises (RSE), Petites et Moyennes Entreprise (PME), partenaires de la chaîne logistique, pressions, théories néo-institutionnelles.

1. Introduction

Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) fait l'objet d'un nombre important de recherches qui se sont tout d'abord dirigées vers les grandes entreprises. Même s'il n'existe pas de consensus sur la définition de la RSE (Dahlsrud en 2008 en répertorie 37), le concept fait référence à « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission Européenne, 2011). Dans ce contexte, les entreprises ont un devoir de responsabilité tout au long de leur chaîne d'approvisionnement (Pedersen et Andersen, 2006) afin de respecter le principe de Responsabilité Etendue du Producteur (Bowen ,2001).

Peu d'études sur la gestion de la RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement se placent dans dans la perspective de la PME (Baden et al., 2009 Ciliberti et al., 2009 ; Lee., 2008). De par leur importance dans le paysage économique mondial (90% des entreprises d'après l'UNIDO, 2002) et leur rôle prépondérant dans la création d'emplois (50 à 60% de l'emploi d'après l'UNIDO, 2005), il est crucial de comprendre les pratiques RSE des PME. D'après Calogirou et al., (2010), les PME sont responsables de 60 à 70% de l'impact environnemental

et contribuent d'avantage aux émissions de dioxyde de carbone que les grandes entreprises (Environment Agency, 2003).

Plusieurs recherches montrent qu'un des moyens d'inciter les PME à s'engager dans des pratiques RSE est la pression de la supply chain (Baden et al., 2009, Seuring, et Müller, 2008), en particulier des clients (Henriques et Sadorsky 1999 ; Christmann et Taylor 2001) dont les PME sont souvent dépendantes économiquement (Quairel, 2007). Cependant, il existe peu de données sur la perception des PME de cette pression et si elle est efficace (Baden et al., 2009, Ciliberti et al., 2009). En effet, d'après Quairel (2007), les injonctions des donneurs d'ordre peuvent aboutir à des « injonctions paradoxales » sur leurs fournisseurs PME. Ces derniers doivent être compétitifs en termes de prix tout en incluant le respect de critères sociaux et environnementaux (Bardelli, 2005).

Au-delà de la pression coercitive, des pressions sociales plus informelles exercées par les partenaires de marché appartenant à un même environnement (fournisseurs, clients ou autres) peuvent influencer les pratiques des PME. Ces influences de marché (Baron, 1995) se traduisent par des pressions mimétiques ou normatives au sens de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio and Powell, 1983). Ainsi, les entreprises ont tendance à adopter les comportements des autres acteurs avec lesquelles elles ont des relations inter-organisationnelles, en particulier avec les parties prenantes « saillantes » (Mitchell et al., 1997) comme les clients et les fournisseurs. Les pressions institutionnelles exercent le plus d'influence avant que les pratiques ne soient institutionnalisées. (Delmas & Toffel, 2008; Goodrick & Salancik, 1996). Nous pensons que l'étude des pressions des partenaires de la supply chain sur les pratiques RSE est particulièrement pertinente pour les PME car leurs valeurs sociales et environnementales ne sont pas encore institutionnalisées (Quairel et

Auberger, 2005).

Plusieurs recherches ont montré qu'il était nécessaire de considérer les différentes dimensions de la RSE (e.g, Dahlsrud, 2008 ; Bansal, 2005 ; Lozano, 2008) que ce soit au niveau de l'entreprise ou de sa supply chain (Seuring and Muller, 2008) afin de prendre en considération les relations paradoxales entre chaque dimension (Campbell, 2006). La majorité des recherches sur la RSE dans la supply chain se positionne sur la dimension environnementale en particulier sur la « green supply chain » (Carbone et al., 2011 ; Carton and Easton, 2011 ; Sarkis, 2012) et prennent rarement en compte séparément les dimensions sociale, environnementale (Ashby et al., 2012) et économique dans une même étude. Notre recherche propose de décrire l'influence des pressions des partenaires de marché amont et aval sur chacune des trois dimensions de la RSE (économique, sociale et environnementale) de la PME et de répondre ainsi à la question suivante : Dans quelle mesure la nature des pressions exercées par les partenaires de la chaîne logistique influence-t-elle l'engagement RSE de la PME dans chacune des dimensions économique, sociale et environnementale ?

Notre communication est de nature conceptuelle et a pour but d'énoncer des propositions qui seront vérifiées ultérieurement. Dans une première partie, nous présentons la théorie néo-institutionnelle telle que proposée par DiMaggio et Powell (1983). Nous présentons dans la section suivante l'état des lieux de l'engagement RSE en PME. Nous détaillons en troisième partie des propositions portant sur l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique sur l'engagement RSE en PME en nous ancrant dans la théorie néo-institutionnelle.

2. La théorie néo-institutionnelle

Au sens de la théorie néo-institutionnelle (TNI), l'environnement pousse les entreprises à garder certaines apparences extérieures et à jouer un rôle établi. L'environnement est caractérisé par des règles et des exigences culturelles et sociales. L'entreprise doit se conformer à ces exigences afin de recevoir le support de son environnement et atteindre la légitimité (Meyer et Rowan, 1977). Suchman (1995) définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ».

Selon DiMaggio et Powell (1983), les entreprises ont tendance à imiter le comportement de leurs partenaires de marché pour atteindre la légitimité au sein de leur champ organisationnel. Un champ organisationnel est « une aire reconnue de vie institutionnelle : fournisseurs clés, consommateurs de ressources et de produits, agences de régulation, et autres organisations qui produisent des produits et des services similaires » (DiMaggio and Powell 1983, p.148). Deux types de constituents composent le champ organsiationnel (Dyllick and Hockerts 2002; Gminder et al., 2002 ; Leroux, 2011 ;Delmas and Toffel, 2008 ; Baron, 1995) :

- les constituents du "marché", composés des fournisseurs, les clients et les concurrents du même secteur d'activité…

- les constituents "hors-marché", composés de l'Etat, des agences de regulation, des ONG…

Les organisations vont contribuer à institutionnaliser le champ organisationnel en se conformant aux attentes et aux valeurs sociales. Selon Scott (2008), les institutions reposent sur trois piliers qui apportent stabilité et sens à la vie sociale : régulatif, normatif et cognitif.

DiMaggio et Powell (1983) déclinent les pressions institutionnelles en trois types de pressions : mimétiques, coercitives et normatives.

Les pressions mimétiques conduisent les organisations à en imiter d'autres, qui sont perçues comme performantes par le marché et qui composent le champ dans lequel elles s'inscrivent. Citant les travaux de Cyert et March (1963), DiMaggio et Powell (1983) expliquent que l'imitation du comportement des autres organisations est une solution viable lorsqu'une organisation est confrontée à un problème qui résulte d'une action peu claire dans un environnement incertain. Les pressions mimétiques s'expriment en situation d'incertitude lorsque les organisations sont tentées d'imiter celles ayant réussies ou perçues comme légitimes.

Les pressions coercitives résultent de pressions formelles et informelles exercées par des organisations sur d'autres organisations du même champ organisationnel (DiMaggio and Powell, 1983). Elles peuvent être imposées par la loi ou la réglementation afin de contraindre les organisations à adopter un comportement défini. Les autres organisations présentes sur le marché peuvent également imposer des contraintes coercitives. Ainsi, les clients en B to B ou donneurs d'ordres et les fournisseurs peuvent imposer des normes à respecter. L'Etat peut également imposer des contraintes coercitives sous la forme d'institutionnalisation par régulation (Meyer et Hannan, 1979). Les organisations respectent ainsi les règles établies par l'Etat de manière à éviter les sanctions.

Les pressions normatives sont généralement établies par les milieux professionnels (Raffaelli and Glynn, 2014) et guident les comportements. Les pressions normatives se distinguent des pressions coercitives par l'importance de la conformité aux normes. Le respect des normes

devient alors une obligation sociale et va pousser les organisations à utiliser les moyens mis en place afin de respecter les normes. Les pressions normatives ne se manifestent pas seulement dans le secteur mais dans la société en général. Ainsi, la convergence des comportements résulte des réseaux professionnels où les managers échangent sur les pratiques professionnelles qui sont jugées comme légitimes. Le partage des normes parmi les membres d'un réseau facilite le consensus qui en retour augmente la force de ces normes et leur influence potentielle sur le comportement des organisations (Powell and DiMaggio, 1991).

3. Etat des lieux de l'engagement RSE en PME

Depuis les dernières décennies, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a reçu un intérêt croissant aussi bien du domaine académique que professionnel. Le concept a été initialement introduit par Bowen en 1953. Selon Carroll (1991), la RSE permet de comprendre les obligations de l'entreprise et ses devoirs envers la société et peut être définie à travers quatre domaines : économique (faire du profit, qualité des produits et des services proposés), légal (respect de la loi), éthique (respect des standards éthiques) et philanthropique (agir avec charité et justice). Le concept de RSE a été largement défini. En effet, Dahslrud (2008) ne recense pas moins de 37 définitions de la RSE. Cependant, il n'existe pas de consensus sur une définition exacte de la RSE car le concept a subi plusieurs évolutions. Nous pouvons retenir la définition de la Commission Européenne selon laquelle le concept de RSE fait référence à « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission Européenne, 2011).

Le concept de RSE a largement été admis comme étant multidimensionnel à travers les dimensions économique, sociale et environnementale (Dahslrud 2008; Bansal, 2005; Lozano,

2008). Des études récentes mettent en avant la nécessité de prendre en compte séparément chaque dimension RSE afin de comprendre les relations complexes entre elles (Campbell, 2006; Courrent and Omri, 2014; Crifo et al., 2016; Laguir et al., 2015; Park et al., 2014).

La dimension économique de la RSE comprend les moyens par lesquels les entreprises traitent des préoccupations qui peuvent survenir dans leurs interactions avec les actionnaires, les concurrents, les clients et les fournisseurs sur le marché du travail (Commission Européenne, 2003, p. 11). La responsabilité économique inclut aussi bien la satisfaction des consommateurs que la génération de profit pour les investisseurs (Park et al., 2014). Le comportement des entreprises envers leurs partenaires de marché permet d'expliquer dans quelle mesure les entreprises intègrent la responsabilité économique au sein de leur processus de décision. Selon Bansal (2005), l'intégration de la responsabilité économique dans le processus de décision des entreprises permet d'aller au-delà du profit à court-terme vers une maximisation du profit à long-terme tout en contribuant au bien-être de la société.

La dimension sociale prend en compte la santé, la sécurité et le bien-être général des employés, les formations et le développement des opportunités pour la population active et permet aux entreprises d'agir en entreprises citoyennes au sein de la communauté locale (European Commission, 2003, p.5). Le pilier social comprend ainsi les préoccupations relatives au marché du travail et à la communauté. Bansal (2005) ajoute que la dimension sociale a pour objectif de distribuer équitablement la création de valeur finale aux parties prenantes. Due à leur petite taille, les PME ont la particularité de présenter des relations de proximité entre le dirigeant et les employés, ce qui les rend plus sensibles aux questions de bien-être et de santé et sécurité des employés (Murillo and Lozano, 2006). Les PME

construisent également des relations fortes avec les acteurs locaux dû à leur rôle prépondérant au sein de la communauté locale (Russo and Tencati, 2009).

La dimension environnementale est fondée sur le principe que la dégradation de l'environnement doit être dissociée de la croissance économique (Communication de la Commission Européenne, 2011). Les problématiques reliées couvrent les activités telles que la protection de la biodiversité, la prévention des accidents liés à la pollution, la gestion des ressources en eau et en énergie, la gestion des impacts environnementaux liés aux transports ou à l'utilisation de produits/services et requièrent de la part des acteurs privés et publics des modes de production et de consommation respectueux de l'environnement. La dimension environnementale est notamment gérée par des instruments spécifiques comme des systèmes de management environnemental tels qu'ISO14001 (Kovacs, 2008) ou des eco-labels.

Les enjeux de l'engagement RSE en PME connaissent un intérêt croissant dans la littérature ces dernières années (Baden et al. 2011) de par leur importance dans le paysage économique mondial (90% des entreprises d'après l'UNIDO, 2005) et leur rôle prépondérant dans la création d'emplois (50 à 60% de l'emploi d'après l'UNIDO, 2005). D'après Calogirou et al., (2010), les PME sont responsables de 60 à 70% de l'impact environnemental et contribuent d'avantage aux émissions de dioxyde de carbone que les grandes entreprises (Environment Agency, 2003).

Les PME possèdent certaines caractéristiques qui peuvent affecter leur adoption de pratiques RSE. Tout d'abord, le pouvoir est fortement centralisé en PME et les valeurs du dirigeant tiennent une place importante sur le niveau d'engagement RSE (Murillo and Lozano, 2006, Spence et al., 2007). Les PME ne possèdent pas les ressources des grandes entreprises et

mettent en place des pratiques simples avec un coût limité (Lepoutre and Heene, 2006). Les PME peuvent utiliser des outils formels. Cependant, ces outils sont rarement intégrés dans un système de contrôle comme ISO 14001 (Russo and Tencati, 2009). Enfin, les PME sont fortement influencées par leurs parties prenantes proches comme les employés, les clients ou les fournisseurs.

Les actions orientées vers l'intégration de la RSE en PME peuvent être analysées comme un changement organisationnel. La littérature a largement utilisé la perspective de la théorie néo-institutionnelle dans le domaine de la RSE (Galaskiewicz et Burt 1991, Jennings et Zandbergen 1995, Matten et Moon 2008 ; Delmas et Toffel, 2008. Campbell, 2007). Ces recherches ont permis de comprendre dans quelle mesure les pratiques RSE se sont mis en place puis ont ensuite été institutionnalisées. Selon Bansal (2005), la théorie néo-institutionnelle est pertinente dans le cadre de la RSE car les acteurs vont débattre et dialoguer sur les pratiques RSE, ce qui va permettre d'établir les normes et les valeurs communes. L'institutionalisation des pratiques RSE est un processus en cours en PME (Courrent, 2012, p.46 ; Delpuech 2007) car les valeurs sociales et environnementales ne sont pas encore institutionnalisées comme c'est le cas pour les grandes entreprises (Quairel and Auberger, 2005). Comme démontré par plusieurs auteurs, les pressions institutionnelles exercent le plus d'influence avant que les pratiques ne soient institutionnalisées (Delmas & Toffel, 2008 ; Goodrick & Salancik, 1996). Il est ainsi pertinent d'analyser l'engagement RSE en PME sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle.

4. Pressions des partenaires de la chaîne logistique et engagement RSE en PME.

La théorie néo-institutionnelle a largement été utilisée dans le contexte de diffusion d'une innovation dans les technologies de l'information (e.g Teo et al. 2003 ; Liang et al., 2007). Cependant, peu de recherches ont étudié les pressions institutionnelles dans le contexte de la chaîne logistique (see, e.g. Lai et al., 2006 ; Ke et al., 2009 ; Liu et al., 2010). Dans une récente revue de la littérature sur la chaîne logistique durable, Meixell et Luoma (2015) montrent que seulement 10% des articles sont ancrés dans la théorie néo-institutionnelle. Plusieurs recherches utilisent la théorie néo-institutionnelle dans un contexte de sustainable supply chain management afin d'expliquer comment les entreprises adoptent des pratiques durables sous l'influence des pressions mimétiques, coercitives et normatives. Ainsi, Carbone et al (2012) montrent que le contexte institutionnel (pays et secteurs) influence différemment les pratiques sociales et environnementales aussi bien au niveau de l'entreprise que de sa supply chain. Acosta et al (2014) étudient dans quelle mesure le contexte institutionnel influence l'adoption d'un programme de sustainable supply chain management par le fournisseur PME d'une multinationale. Zhu et Sarkis (2007) affirme que les trois types de pressions institutionnelles ont un effet modérateur sur le lien entre les pratiques de green supply chain management et la performance. Gonzales et al. (2008) utilisent la théorie néo-institutionnelle et montrent que les pressions de marché au sein de la supply chain influencent positivement l'adoption de pratiques environnementales. Sarkis et al (2010) considèrent les pressions de parties prenantes comme des pressions institutionnelles influençant les entreprises à adopter des pratiques environnementales.

Selon Lai et al (2006) et Huo et al (2013), les partenaires de la chaîne logistique peuvent générer les trois types de pressions institutionnelles. Ainsi, plusieurs recherches montrent

qu'un des moyens d'inciter les PME à s'engager dans des pratiques RSE est la pression des partenaires de la supply chain (Baden et al., 2009, Seuring, et Müller, 2008), en particulier des clients (Henriques et Sadorsky 1999 ; Christmann et Taylor 2001). Au-delà de la pression coercitive, des pressions sociales plus informelles exercées par les partenaires de marché appartenant à un même environnement (fournisseurs, clients ou autres) peuvent influencer les pratiques. Ces influences de marché (Baron, 1995) se traduisent par des pressions mimétiques ou normatives au sens de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio and Powell, 1983). Les pressions institutionnelles conduisent les organisations à s'imiter (DiMaggio et Powell, 1983) et les entreprises de la supply chain vont adopter des pratiques similaires (Huo et al. 2013). D'autres recherches issues de la théorie néo-institutionnelle (Galaskiewicz et Wasserman 1989, Haunschild 1993) montrent que les entreprises ont tendance à copier le comportement des entités avec lesquelles elles maintiennent des relations inter-organisationnelles. Ainsi, les entreprises ont tendance à adopter les comportements des autres acteurs avec lesquelles elles ont des relations inter-organisationnelles, en particulier avec les parties prenantes « saillantes » (Mitchell et al., 1997) comme les clients et les fournisseurs. Selon Zhu et al (2016), les fournisseurs et les clients sont des parties prenantes importantes afin d'atteindre la durabilité de l'entreprise. Elles possèdent les critères d'urgence, de pouvoir et légitimité comme décrit par Mitchell et al (2007).

Dans notre étude, nous allons utiliser la théorie néo-institutionnelle afin d'examiner l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique sur l'engagement RSE en PME. Nous allons étudier l'influence des trois types de pressions institutionnelles (mimétiques, coercitives et normatives) sur l'engagement RSE en PME. Nous énonçons des propositions dans les sections suivantes.

4.1 Pressions mimétiques

Selon DiMaggio et Powell (1983), « les organisations ont tendance à se modeler auprès des organisations similaires dans leur champ qu'elles perçoivent comme plus légitimes ou ayant réussi ». Lorsque l'environnement est incertain, les organisations vont imiter d'autres organisations qu'elles perçoivent comme étant similaires et structurellement équivalentes, comme les partenaires ou les concurrents ayant réussi (DiMaggio et Powell, 1983). Les pressions mimétiques peuvent s'exprimer par la similarité perçue entre les organisations (Suchman, 1995; McFarland et al., 2008; DiMaggio and Powell, 1988) et le succès perçu des organisations qui ont adopté les pratiques (Teo et al., 2003; DiMaggio and Powell, 1988, Haveman, 1993). Les pressions mimétiques peuvent également provenir de la prévalence d'une pratique au sein d'un contexte organisationnel. Les entreprises vont alors imiter les autres organisations afin d'atteindre la légitimité (Teo et al., 2003).

Les pressions mimétiques proviennent en majorité des concurrents (e.g., Teo et al., 2003). Dans le contexte du management de la chaîne logistique, de précédentes études montrent que les partenaires de la supply chain peuvent générer des pressions mimétiques (Huo et al., 2013 ; Lai et al., 2006). Huo et al., (2013) montrent que les fournisseurs exercent des pressions mimétiques sur l'adoption d'innovations en technologies de l'information. Ainsi, les clients qui ont perçu les pressions mimétiques de la part des fournisseurs vont adopter les mêmes pratiques. Les changements mimétiques sont utilisés dans plusieurs études examinant l'adoption de nouvelles pratiques (Fligstein, 1985, Haunschild and Miner, 1997), par exemple dans l'adoption de pratiques de green supply chain management (Carbone et al., 2011) ou de nouveaux systèmes de technologies de l'information (Lai et al., 2006). L'intégration de la

RSE en PME peut être considérée comme une nouvelle pratique, qui est en cours d'institutionnalisation (Quairel et Auberger, 2005). Ainsi, les pressions inter-organisationnelles peuvent être mimétiques dans le sens où les PME préfèrent apprendre de leurs pairs en matière de RSE (Jenkins, 2006). En pratique, les partenaires de la supply chain sont inclus dans le champ organisationnel de la PME et peuvent générer des pressions mimétiques. Par exemple, l'imitation des pratiques des clients et des fournisseurs peut constituer une réponse face à l'interrogation des dirigeants des PME sur la manière de « faire du développement durable » (Debray et al. 2012 ; Spence, 2007). Ainsi, nous formulons les propositions suivantes:

P1a : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension économique de la RSE en PME.

P1b : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension sociale de la RSE en PME.

P1c : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension environnementale de la RSE en PME.

4.2 Pressions coercitives

Les pressions coercitives sont « les pressions formelles et informelles exercées par des organisations sur d'autres organisations avec lesquelles elles ont une relation de dépendance » (DiMaggio and Powell, 1983) et ont reçu le plus de support empirique dans la littérature. Les pressions coercitives peuvent provenir de différentes sources, notamment les organisations dominantes ou possédant un fort pouvoir de négociation (Teo et al., 2003; Huo et al., 2013).

Au regard de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (Pfeffer and Salancik, 1978), lorsqu'une organisation possède des ressources importantes, les autres organisations dépendantes vont adopter les pratiques qui servent leurs intérêts (John et al., 2001; Zsidisin et al., 2005). Les organisations dites "indépendantes" vont exercer des pressions sur les organisations dites "dépendantes" en imposant des exigences. Les organisations dépendantes doivent être en conformité avec ces exigences afin de sécuriser leurs marchés (Liu et al., 2010).

Les pressions coercitives opèrent à travers les canaux relationnels parmi les membres d'un réseau (Teo et al., 2003). Les pressions coercitives tiennent une place importante dans le domaine de la supply chain (Huo et al., 2016) car les partenaires de la supply chain sont dépendants les uns des autres. Les partenaires de la supply chain dont les PME dépendent peuvent utiliser des pressions coercitives pour mettre en place des pratiques RSE dans la chaîne logistique. Plusieurs auteurs (Gadenne et al., 2009 ; Murillo and Lozano, 2006 ; Perrini et al., 2007) soulignent que les clients et les fournisseurs sont parmi les parties prenantes qui ont le plus d'influence sur les PME. Les pressions de la supply chain proviennent généralement des clients dominants (Henriques et Sadorsky 1999; Christmann et Taylor 2001; Amaeshi et al., 2008). Les PME sont fortement dépendantes des grandes entreprises clientes qui leur imposent d'être en conformité avec les clauses RSE (Quairel and Auberger, 2007 ; Capron and Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Hamann et al 2005). Les fournisseurs ont aussi un pouvoir coercitif dans le sens où ils peuvent exercer une pression sur l'entreprise et arrêter les livraisons si celle-ci heurte leur crédibilité ou leur reputation (Hall, 2001). La dépendance

envers un fournisseur survient en particulier lorsque l'entreprise ne peut pas changer vers un fournisseur alternatif (Teo et al., 2003).

Plusieurs recherches montrent un lien positif entre les pressions de la supply chain et l'engagement RSE en PME (Baden et al., 2009; Ciliberti et al., 2009; Lee, 2008; Lepoutre and Heene, 2006; Vives, 2006; Worthington et al., 2008 ; Lee, 2008; Luken and Stares, 2005). Les pressions de la supply chain peuvent forcer ou motiver les PME à mettre en place des pratiques RSE (Fassin et al., 2008; Ciliberti et al., 2008). Yu et Bell (2007) montrent que les PME présentent de meilleures performances sociales et environnementales sous la pression de la supply chain. Ainsi, nous formulons les propositions suivantes:

P2a : Les pressions coercitives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension économique de la RSE en PME.

P2b : Les pressions coercitives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension sociale de la RSE en PME.

P2c : Les pressions coercitives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension environnementale de la RSE en PME.

4.3 Pressions normatives

Les pressions normatives font référence aux pressions qui découlent des attentes collectives sur le comportement approprié et légitime au sein d'un contexte organisationnel (DiMaggio and Powell, 1983; Heugens and Lander, 2009; Scott, 2008). Généralement, les pratiques dominantes au sein d'un contexte organisationnel vont générer des pressions normatives sur les entreprises et les pousser à adopter ces pratiques. Les valeurs partagées sont souvent

latentes et informelles. Les entreprises se conforment alors aux normes et aux valeurs partagées pour atteindre la légitimité. Les pressions normatives proviennent des normes, des valeurs et des standards diffusés au sein des réseaux professionnels (DiMaggio et Powell, 1983; Raffaelli and Glynn, 2014).

Les pressions normatives se manifestent également à travers des relations interorganisationnelles dyadiques entre une entreprise et son fournisseur et entre une entreprise et son client (Burt, 1982). Ainsi, Teo et al (2003) ont montré dans le contexte d'adoption d'un EDI que le niveau d'adoption par les clients et les fournisseurs constituaient des pressions normatives. Huo et al. (2013) indiquent que les pressions normatives de la part des fournisseurs influencent positivement l'adoption d'innovations en technologies de l'information. Son et Benbasat (2007) ont étudié les pressions normatives de la part des fournisseurs sur l'adoption de pratiques d'e-marketplace. Liang et al. (2007) révèlent que les relations inter-organisationnelles entre les clients et les fournisseurs tout au long de la chaîne de valeur sont sources de pressions normatives. Selon Huo et al. (2013), en percevant les pressions normatives, les entreprises auront pour but de maintenir la légitimité au sein de leur supply chain.

Dans le contexte d'adoption de pratiques RSE, la communication entre les fournisseurs et les clients qui ont déjà adopté des pratiques RSE vont amener l'entreprise à être exposée à ces pratiques. Les PME ont des relations de proximité fortes avec leurs parties prenantes externes ce qui facilite les échanges informels (Torrès, 2003. Russo et Tencati, 2009). Ainsi, les clients et les fournisseurs vont orienter les comportements des PME en échangeant sur des outils et des méthodes concernant la mise en place de pratiques RSE. Par exemple, les fournisseurs

peuvent constituer des conseils utiles en matière de pratiques environnementales (Courrent et Omri, 2014). Ainsi, nous formulons les propositions suivantes:

P3a : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension économique de la RSE en PME.

P3b : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension sociale de la RSE en PME.

P3c : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent significativement la dimension environnementale de la RSE en PME.

4.4 Influence de l'incertitude environnementale

Les organisations ont tendance à imiter d'autres organisations en présence d'incertitude environnementale (McFarland et al., 2008; Lieberman and Asaba, 2006). Duncan (1972) définit l'incertitude environnementale comme étant les effets des prédictions imprécises des changements environnementaux sur l'efficience opérationnelle des entreprises. L'incertitude amplifie les bénéfices et les risques potentiels de chaque action ce qui rend difficile pour les entreprises de choisir l'action appropriée (Greve, 1998; March et Simon, 1958; North, 1990). Dans les situations où la conduite à tenir n'est pas clairement définie, l'imitation du comportement des autres entreprises au sein du même réseau fournit une solution à l'incertitude (Henisz and Delios 2001). Ainsi, beaucoup de PME craignent de ne pas être capables de remplir les exigences sociales et environnementales de la supply chain et de perdre leurs contrats (Maloni et Brown 2006; Morsing et Perrini, 2009).

DiMaggio et Powell (1983), suggèrent que lorsque l'environnement est incertain les pressions mimétiques vont se renforcer, à la difference des pressions coercitives et normatives. Plus l'incertitude est importante, plus les organisations vont se modeler auprès des organisations qu'elles perçoivent comme étant similaires et ayant réussi. Par ailleurs, Kauppi (2013) appelle à d'avantage de recherches expliquant le role de l'incertitude dans les applications de la théorie néo-institutionnelle. Ainsi, nous formulons les propositions suivantes:

P4a : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension économique de la RSE en PME lorsque l'incertitude environnementale augmente.

P4b : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension sociale de la RSE en PME lorsque l'incertitude environnementale augmente.

P4c : Les pressions mimétiques des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension environnementale de la RSE en PME lorsque l'incertitude environnementale augmente.

4.5 Influence de la fréquence de contact

Les entreprises qui échangent fréquemment entre elles sont plus enclines à adopter un comportement similaire qui devient la norme et permet d'atteindre la légitimité (Romanelli and Khessina, 2005). Les entreprises ont d'avantage tendance à imiter les autres entreprises avec lesquelles elles ont des liens au sein de leur réseau et des contacts interpersonnels

(Galaskiewicz and Wasserman 1989, McFarland et al., 2008). Les PME ayant une proximité inter-organisationnelle forte avec leurs parties prenantes proches (Torrès, 2003) comme les clients et les fournisseurs, elles auront tendance à imiter leurs comportements. La proxémie facilite les transactions et la transmission d'information dans le milieu (Julien, 2005). Ainsi, selon Spence et al., (2003), les relations interpersonnelles avec les parties prenantes facilitent l'engagement RSE en PME. Ainsi, nous formulons les propositions suivantes:

P5a : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension économique de la RSE en PME lorsque la fréquence de contact avec partenaires de la chaîne logistique augmente.

P5b : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension sociale de la RSE en PME lorsque la fréquence de contact avec les partenaires de la chaîne logistique augmente.

P5c : Les pressions normatives des partenaires de la chaîne logistique influencent plus significativement la dimension environnementale de la RSE en PME lorsque la fréquence de contact avec les partenaires de la chaîne logistique augmente.

Conclusion

L'objet de ce travail de recherche a porté sur l'étude des pressions (coercitives, mimétiques, normatives) exercées par les partenaires de la chaîne logistique sur l'engagement RSE en

PME. Notre étude propose ainsi d'étudier leur impact sur chacune des dimensions économique, sociale et environnementale afin de prendre en considération les relations paradoxales entre chaque dimension (Campbell, 2006). L'étude des pressions des partenaires de la supply chain sur les pratiques RSE est particulièrement pertinente pour les PME car leurs valeurs sociales et environnementales ne sont pas encore institutionnalisées (Quairel et Auberger, 2005). Les pressions coercitives de la part des clients étant plus largement étudiées dans la littérature, nous pensons qu'il est également nécessaire d'étudier l'influence d'autres pressions de type mimétiques et normatives sur l'engagement RSE en PME. L'ensemble du corpus théorique développé dans cette étude a permis de développer des prépositions qui seront vérifiées ultérieurement.

Références

Amaeshi, K. M., Osuji, O. K., & Nnodim, P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. *Journal of business ethics*, *81*(1), 223-234.

Ashby, A., Leat, M., & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: A review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497–516.

Baden, D., Harwood, I. and Woodward, D. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counterproductive? *European Management Journal* 27 (6): 429-441.

Baden, D., Harwood, I. and Woodward, D. G. (2011). The effects of procurement policies on "downstream" corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers. *International Small Business Journal*, *29*(3), 259–277.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.

Bardelli P. (2005). Nouveau Monde, nouvelle régulation sociale », communication retenue au 3ème congrès organisé par l'Airto, l'Erfi, le Cerom, sur « l'organisation face à la mondialisation : compétitivité, emploi, ressources humaines., Montpellier.

Baron D.P. (1995), Integrated Strategy: market and non market components, California Management Review, 37: 47-65

Bowen HR. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Row: New York

Bowen, F.E., Cousins, P.D., Lamming, R.C. and Faruk, A.C. (2001), "The role of supply chain management capabilities in green supply", *Production and Operations Management*, 10 (2), 174-189.

Burt. R. S. (1982). Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure. Perception, and Action, Academic Press. New York.

Calogirou, C. et al. (2010), SMEs and the environment in the European Union, PLANET SA and Danish Technological Institute, Published by European Commission, DG Enterprise and Industry

Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925–938
Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable. *Paris, la découverte*, 121-217.

Carbone, V., & Moatti, V. (2011). Towards greener supply chains: an institutional perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications* 14(3): 179–197.

Carbone, V., Moatti, V., & Vinzi, V. E. (2012). Mapping corporate responsibility and sustainable supply chains: an exploratory perspective. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 475-494.

Carroll A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34(4), 39–48

Carter, C.R., P.L. Easton. 2011. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41(1), 46-62

Christmann P., Taylor G. (2001), Globalization and the environment: determinants of firm self-regulation in China, *Journal of International Business Studies,* 32(3):439-58

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, *16*(15), 1579–1588.

Ciliberti, F., Baden, D. and Harwood, I. (2009), "Insights into corporate social responsibility practices in supply chains: a multiple case study of SMEs in the UK", *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 2 No. 3, pp. 154-166.

Cyert, R.M, March, J.G., (1963). A Behavioral Theory of the Firm. Prentice-Hall Inc., New York

Courrent, J. M. (2012). RSE et développement durable en PME. *Comprendre pour agir. De Boeck Éditions.*

Courrent, J.-M., & Omri, W. (2014). Développement durable en PME : quelle influence des parties prenantes. *12ème Congrès International Francophone En Entrepreneuriat et PME*.

Crifo, P., Diaye, M. A., & Pekovic, S. (2013). CSR related management practices and firm performance: An empirical analysis of the quantity-quality trade-off on French data. *International Journal of Production Economics*, *171*, 405–416.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management,* 15(1), 1-13.

Debray C., Ben Tahar Y. et Paradas A. (2012), « De l'influence des conflits de représentation sur la santé du dirigeant de PME quelques pistes de recherche », 11ème Congrès International francophone sur l'entrepreneuriat et la PME, 24-26 octobre, Brest.

Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the Black Box. Strategic Management Journal, 29(10), 1027–1055

Delpuech, C. (2009). Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarches RSE dans les PME. *Actes Du RIODD*, 25–26.

Di Maggio, P. and Powell,W.W., (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147–160

Duncan, R. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327

Dyllick, T. and Hockerts, K. (2002), "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11 (2), 130-141.

European Commission. (2011), Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions: a renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility.

European Commission, (2003). Responsible Entrepreneurship: a Collection of Good Practice Cases Among Small and Medium Sized Enterprises across Europe. Available Online: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_en.pdf

Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364-379

Fligstein, N. (1985). The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. *Advances in Strategic Management*, *17*, 55-78.

Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*,*84*(1), 45-63.

Galaskiewicz, J. and Burt, R.S., 1991. Interorganizational contagion in corporate philanthropy. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1), 88–105

Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly*, *34*(3), 454–479.

Goodrick, E. and Salancik, R., (1996). Organizational discretion in responding to institutional practices: hospitals and cesarean births. *Administrative Science Quarterly*, 41, 1–28

Goodstein, J. D. (1994), Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involve- ment in Work Family Issues." *Academy of Management Joumal*, 37 (2), 350- 382.

Gonzalez, P., Sarkis, J., & Adenso-Diaz, B. (2008). Environmental management system certification and its influence on corporate practices: Evidence from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(11), 1021-1041.

Gminder C.U., Bieker T., Dyllick T., Hockerts, K. (2002), Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy, St. Gallen- Fontainebleau

Greve, H. R. (1998). Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do. *Strategic management journal*, *19*(10), 967-988.

Hall, J., (2001). Environmental supply-chain innovation. *Greener Management International*, (35), 105

Hamann, R., Agbazue, T., Kapelus, P., and Hein, A. (2005). "Universalizing corporate social responsibility? South African challenges to the inter- national organization for standardization's new social responsibility standard." *Business and Society Review*, 110(1), 1–19.

Haunschild, P. R. (1993), "Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity." *Administrative Science Quarterly*, 38: 564–592

Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 472-500.

Haveman, H. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.

Henriques, I., Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal* 42:7– 99

Heugens, P. P., & Lander, M. W. (2009). Structure! Agency!(and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. *Academy of Management Journal*, *52*(1), 61-85.

Huo, B., Han, Z., Zhao, X., Zhou, H., Wood, C. H., & Zhai, X. (2013). The impact of institutional pressures on supplier integration and financial performance: Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, *146*(1), 82-94.

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 241-256.

Jennings, P.D. and Zandbergen, P.A., (1995). Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. *Academy of Management Review*, 20 (4), 1015–1052

Julien, P. A. (2005), 'Entrepreneuriat Endogène et Milieu', in F. Le Roy et M. Marchesnay (eds.), La responsabilité sociale de l'entreprise (EMS, Caen).

Kauppi, K. (2013). Extending the use of institutional theory in operations and supply chain management research: Review and research suggestions.*International Journal of Operations & Production Management*, *33*(10), 1318-1345.

Ke,W., Liu, H.,Wei,K.K., Gu,J., Chen,H., (2009), .How do mediated and non-mediated power affect electronic supply chainmanagement systemadoption? The mediating effects of trust and institutional pressures. *Decision Support Systems* 46 (4), 839–851

Kovacs, G., (2008). Corporate environmental responsibility in the supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1571-1578.

Laguir, I., Staglianò, R., & Elbaz, J. (2015). Does corporate social responsibility affect corporate tax aggressiveness? *Journal of Cleaner Production*, *107*, 662–675.

Lai, K. H., Wong, C. W., & Cheng, T. E. (2006). Institutional isomorphism and the adoption of information technology for supply chain management.*Computers in Industry*, *57*(1), 93-98.

Lee, S. (2008). Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives. *Supply Chain Management: An International Journal*, *13*(3), 185–198.

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 257–273.

Leroux, E., & Pupion, P. C. (2011). Adoption des systèmes de reporting pour le développement durable: une innovation organisationnelle. *Systèmes d'information & management*, 16(2), 73-105.

Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., & Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS quarterly*, 59-87.

Lieberman, M. B., & Asaba, S. (2006). Why do firms imitate each other?. *Academy of Management Review*, *31*(2), 366-385.

Liu, H., Ke, W., Wei, K.K., Gu, J., Chen, H., (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management* 28 (5), 372–384

Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, *16*(17), 1838-1846.

Luken, R., & Stares, R. (2005). Small business responsibility in developing countries: a threat or an opportunity?. *Business Strategy and the Environment*, *14*(1), 38-53.

March, J.G. and Simon, H.A., (1958). Organizations. NewYork: JohnWiley and Sons

Matten, D. and Moon, J., (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review,* 33 (2), 404–424

McFarland, R. G., Bloodgood, J. M., & Payan, J. M. (2008). Supply chain contagion. *Journal of Marketing*, *72*(2), 63-79.

Meixell, M. J., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 45(1/2), 69-89.

Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977), Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83 (2), 340-363

Meyer, J. W., & Hannan, M. T. (1979). National development and the world system. *Education, Economic and Political* Change 1950-1970.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who or what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 853–886

Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?. *Business Ethics: A European Review*, *18*(1), 1-6.

Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 227–240

North, Douglass Cecil (1990), Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. New York: Norton

Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, *67*(3), 295–302.

Pedersen, E.R. and Andersen, M. (2006), "Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships", *Journal of Public Affairs*, 6 (3-4), 228-240.

Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of business ethics*, *74*(3), 285-300.

Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978), The External Control of Organizations: A Resource-Dependence Perspective. New York: Harper & Row

Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. IL: University of Chicago Press

Quairel, F., and Auberger, M.N., (2007). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs. Injonctions paradoxales ou partenariat de progrès ? *Revue internationale P.M.E.* 20 (3-4.)

Quairel, F., and Auberger, M.N., (2005). Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°211-212 - RSE

Raffaelli, R., & Glynn, M. A. (2014). Turnkey or tailored? Relational pluralism, institutional complexity, and the organizational adoption of more or less customized practices. *Academy of Management Journal*, *57*(2), 541-562.

Romanelli, Elaine and Olga M. Khessina (2005), "Regional Indus- trial Identity: Cluster Configurations and Economic Develop-ment," *Organizational Science*, 16 (4), 344–58.

Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353.

Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.

Sarkis, J. (2012), Models for compassionate operations, *International Journal of Production Economics*, 139 (2), 359-365

Scott, R W. (2008). Institutions and organizations: Ideas and interests. Thousand Oaks, CA: Sage

Spence, L. J., & Schmidpeter, R. (2003). SMEs, social capital and the common good. *Journal of Business Ethics*, 45(1–2), 93–108

Suchman M.C. (1995). «Managing legitimacy: strategic and institutional approaches», Academy of Management Review, 20, (3), 571-610

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710

Son, J.-Y., Benbasat, I., (2007). Organizational buyers' adoption and use of B2B electronic marketplaces: efficiency and legitimacy-oriented perspectives. *Journal of Management Information Systems* 24 (1), 55–99

Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., & Ondoua Biwolé, V. (2007). Développement durable et PME. *Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, *20*(3-4)

Teo, H. H., Wei, K. K., & Benbasat, I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. *MIS quarterly*, 19-49.

Torrès O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximite. Revue Francaise de Gestion 144(3), 119-138

UNIDO (2005), Methodology Development of SME Supplier Networks. (Vienna International Centre, United Nations Industrial Development Organization), p.13

Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*,*2006*(21), 39-50.

Worthington, I., Ram, M., Boyal, H., & Shah, M. (2008). Researching the drivers of socially responsible purchasing: a cross-national study of supplier diversity initiatives. *Journal of Business Ethics*, *79*(3), 319-331.

Yu, J., & Bell, J. N. B. (2007). Building a sustainable business in China's small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, *9*(01), 19-43.

Zhu, Q., Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. International Journal of Production Research 45 (18–19), 4333–4355

Zhu, Q., Liu, J., & Lai, K. H. (2016). Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. *International Journal of Production Economics*, *171*, 417-426.