

Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective

Sandrine Berger-Douce

Volume 18, Number 3-4, 2005

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008484ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008484ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Berger-Douce, S. (2005). Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective. *Revue internationale P.M.E.*, 18(3-4), 93-123. <https://doi.org/10.7202/1008484ar>

Article abstract

The aim of this article is to analyse the obstacles and the motivation to spread environmental management among small and medium sized enterprises. Considering environmental management as a strategic challenge, we explain the option of a collective process as a relevant solution to overcome these barriers. Our exploratory research confirms the main results of past studies and incites to go deeply into that way. The obstacles are submitted for each step of the collective process: preparation, progress and follow-up.

Hors thème

Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective

Sandrine BERGER-DOUCE
Laboratoire LARIME, IAE de Valenciennes

MOTS CLÉS

**Accompagnement des PME – Démarche collective
Engagement environnemental – Étude qualitative
Management environnemental**

RÉSUMÉ

L'objet de cet article est d'amorcer une réflexion sur les freins et les moteurs agissant sur la diffusion d'une démarche de management environnemental en PME. Après avoir présenté l'engagement environnemental en PME comme un enjeu stratégique malgré l'existence de freins internes et externes indéniables, nous explicitons la voie de la démarche collective comme solution pertinente pour surmonter ces obstacles. Les moteurs d'une démarche environnementale collective relevés dans cette étude confirment les résultats d'études antérieures et incitent à approfondir d'autres voies comme la recherche d'opportunités stratégiques. L'analyse des freins est présentée selon les trois phases de la démarche : préparation, déroulement et suivi.

L'AUTEURE

SANDRINE BERGER-DOUCE est maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE de Valenciennes, Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis (UVHC) et membre du LARIME (Laboratoire d'analyses et de recherches interdisciplinaires en management des entreprises). Ses travaux de recherche portent sur le management environnemental en milieu PME dont elle étudie plus précisément le processus d'accompagnement des entrepreneurs. Elle s'intéresse également au phénomène d'incubation universitaire. Adresse : Laboratoire LARIME, IAE de Valenciennes, rue des Cent-Têtes, Les Tertiales, 59313 Valenciennes, Cédex 9, France. Téléphone : 3 27 51 76 54. Télécopieur : 3 27 51 77 04. Courriel <sandrine.berger-douce@wanadoo.fr>.

ABSTRACT

The aim of this article is to analyse the obstacles and the motivation to spread environmental management among small and medium sized enterprises. Considering environmental management as a strategic challenge, we explain the option of a collective process as a relevant solution to overcome these barriers. Our exploratory research confirms the main results of past studies and incites to go deeply into that way. The obstacles are submitted for each step of the collective process: preparation, progress and follow-up.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar los obstáculos y motivación para fomentar la expansión de una gestión de empresas respetuosa del medio ambiente entre pequeñas y medianas empresas. Esta gestión de empresas puede ser representada como un desafío estratégico para pequeñas y medianas empresas, aclaramos la vía del proceso colectivo como solución pertinente para superar estos obstáculos. Nuestra investigación exploratoria confirma los resultados principales de otros estudios y incita a profundizar este análisis. Los obstáculos son descritos para cada etapa del proceso colectivo: preparación, desarrollo y seguimiento.

ZUSAMMENFASSUNG

Der vorliegende Artikel hat zum Ziel, eine Diskussion über die Hemmnisse und Treiber der Verbreitung des Umweltmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen in die Wege zu leiten. Umweltengagement als strategisches Mittel findet in kleinen und mittleren Unternehmen trotz erheblichen internen und externen Hindernissen statt. Wir zeigen dabei mit unserer Arbeit auf, welche Wege Unternehmen gemeinsam beschreiten können, um diese Hindernisse zu umgehen. Die in dieser Studie identifizierten Treiber des kollektiven Umweltengagements bestätigen die Resultate früherer Studien und bekräftigen uns, die Forschung in Richtung strategischer Opportunitäten auszubauen. Die Analyse der Hemmnisse ist in folgende drei Phasen eingeteilt: Vorbereitung, Ausführung und Beobachtung/Nachbearbeitung.

Introduction

À en croire Shrivastava et Hart (1996), «l'entreprise de l'avenir, c'est l'entreprise durable». S'engager dans la voie de la durabilité répondrait, selon les auteurs, à des impératifs politique et législatif; économique (optique de différenciation stratégique); éthique (réponse à la pression des populations) et planétaire de développement. Considéré comme un élément clé de la responsabilité sociétale des entreprises ou RSE (Déjean et Gond, 2002), le management environnemental n'en demeure pas moins marginal dans les stratégies des entreprises françaises et, plus particulièrement, des PME. Preuve en est que l'on ne peut que regretter le relatif manque d'informations empiriques sur le degré d'implication des PME dans

Revue internationale P.M.E., vol. 18, n^{os} 3-4, 2005

© 2005 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 18, n^{os} 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME1803N

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

les pratiques environnementales (Observatoire des PME européennes, 2002), ainsi qu'en matière de RSE (Lapointe et Gendron, 2004). Selon l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie ou Ademe, le management environnemental consiste à mettre en place une organisation et des procédures qui permettent de prendre en compte la dimension «environnement» dans toutes les activités de l'entreprise (achats, recherche, production, ressources humaines, etc.) et de façon coordonnée entre les unités responsables. La démarche concerne alors l'ensemble du champ de l'environnement (consommations d'énergie, d'eau et de matières premières, pollution des sols ou de l'air, production de déchets, bruit, etc.) et s'inscrit dans un objectif de pérennité du fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, l'indicateur le plus souvent mobilisé reste le degré d'adoption d'un système de management environnemental formalisé (certification ISO 14001 ou Emas, encore appelée Eco-audit). Cette approche restreint de fait l'analyse aux seules entreprises engagées sur la voie de la certification et, ainsi, ignore toutes celles qui œuvrent pour un management environnemental non formalisé, mais néanmoins pertinent. Or, «la durabilité est plus un voyage qu'une destination: c'est un processus social demandant une amélioration des aptitudes et une attention managériale continues» (Shrivastava et Hart, 1996). Malgré la prise de conscience de l'importance du management environnemental, une majorité de PME font preuve de frilosité à l'égard de cette démarche. Plus que les coûts de la mise en place, c'est la méconnaissance des avantages liés au management environnemental qui freine sa généralisation (De Backer, 1999). L'identification de nombreux freins à l'engagement environnemental des PME semble justifier l'existence de démarches collectives, inspirées de pratiques plus anciennes centrées sur d'autres domaines (planification stratégique [Desreumaux, 1979] et qualité [Paturel et Barriol, 1999]).

L'objet de cet article est ainsi d'amorcer une réflexion sur les freins et les moteurs agissant sur la diffusion d'une démarche de management environnemental en PME. En d'autres termes, une démarche environnementale collective est-elle susceptible de jouer un rôle de catalyseur auprès des PME impliquées? Notre propos se base sur l'étude d'un exemple de démarche menée à l'initiative de la CCI du Valenciennois, réunissant neuf PME locales. Après avoir présenté l'engagement environnemental en PME comme un enjeu stratégique malgré l'existence de freins internes et externes indéniables, nous expliciterons la voie de la démarche collective comme solution pertinente pour dépasser ces obstacles. L'exemple de la démarche environnementale collective lancée en 2001 par la CCI du Valenciennois constitue la base d'une réflexion sur les apports et limites de cette option d'accompagnement des dirigeants de PME.

1. L'engagement environnemental des PME : un enjeu stratégique controversé ?

Selon Reynaud (1997), longtemps considérée comme une contrainte, la protection de l'environnement devient, au sein d'un environnement concurrentiel libéral, une source d'opportunité : les bénéfices retirés permettant d'atteindre une position concurrentielle intéressante (Shrivastava, 1995; Berry et Rondinelli, 1998). Cet argument est d'ailleurs repris régulièrement par les praticiens sur le terrain. Selon l'Ademe (2000), le management environnemental serait devenu en quelques années une démarche vitale pour les entreprises, un gage de leur pérennité.

L'objet de cette première partie est de questionner l'engagement environnemental des PME comme un enjeu stratégique controversé. Malgré de trop rares travaux sur ce sujet (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), il semble pertinent de s'y attarder. Par ailleurs, des études antérieures sur des démarches collectives de PME visant à l'appropriation d'instruments de gestion incitent à une réflexion dans le cadre spécifique du management environnemental.

1.1. Management environnemental et management stratégique

Élément constitutif de la stratégie, le management environnemental renvoie notamment à la théorie des parties prenantes comme référentiel théorique. À la recherche d'un avantage compétitif durable, les PME peuvent ainsi, à l'instar des grandes entreprises, être tentées par la voie de l'engagement environnemental.

Dans leur plaidoyer pour une conception non réductrice de la stratégie, Martinet et Reynaud (2001) ont recours à la définition suivante du management stratégique comme « l'organisateur sur la durée des nécessaires congruences entre les exigences de l'environnement et les capacités des entreprises ». Les auteurs prônent un recentrage sur les parties prenantes de l'entreprise, référence explicite aux travaux de Freeman (1984).

1.1.1. La théorie des parties prenantes comme référentiel

Les analyses de Persais (1999) menées auprès d'entreprises industrielles ont notamment permis de mettre en évidence une demande environnementale croissante en provenance de multiples acteurs externes qualifiés de parties prenantes.

Dès 1984, Martinet s'engageait en faveur d'une rénovation du cadre conceptuel du management stratégique autour de la notion de parties prenantes et des rapports de pouvoir que celles-ci entretiennent avec l'entreprise. On entend par parties prenantes (*stakeholders*, en anglais) « tous les acteurs capables d'affecter la réalisation des objectifs et des projets de l'entreprise » (Martinet, 1984), en d'autres

termes, la performance actuelle et future de l'entreprise. La théorie des parties prenantes a été présentée à la fois dans le cadre des théories de l'organisation et dans celui de l'éthique des affaires (Mercier, 1999). En conclusion de leur article, Martinet et Reynaud (2001) insistent sur l'importance de la dimension environnementale, en tant que performance sociétale, compte tenu de ses effets tant sur les avantages concurrentiels que sur la légitimité de l'entreprise. Cette notion de légitimité se retrouve souvent mobilisée dans les travaux sur le développement durable (Bécheur et Bensebaa, 2004) et le management environnemental. Pour Boiral et Jolly (1992), la légitimité constitue l'élément moteur dans la prise en compte du patrimoine écologique. À travers ses activités, l'entreprise émet des effets négatifs sur l'environnement (pollutions diverses, gaspillage des ressources naturelles, etc.) suscitant des réactions d'hostilité chez les parties prenantes. Il reste à l'entreprise à prouver la légitimité de ses actions pour assurer sa pérennité. L'étude de Antheaume (2001), par exemple, se base sur la théorie de la légitimation pour expliquer les stratégies de diffusion volontaire d'informations environnementales par la Cogema.

Quant à Khirèche-Oldache (1998), son étude sur l'entreprise citoyenne focalise sur une approche par les normes environnementales (ISO 14001 et NF Environnement). Selon ses résultats, les avantages attendus d'une certification environnementale sont, d'une part, une meilleure maîtrise des coûts et une efficacité renforcée (meilleure gestion du risque et réduction significative des pollutions et émissions de déchets) et, d'autre part, l'amélioration des relations avec les parties prenantes à la fois en interne et en externe. En interne, la légitimité des activités de l'entreprise se trouve renforcée par l'intégration progressive du management environnemental dans la culture de l'entreprise. En externe, l'engagement environnemental contribue à la consolidation des liens de confiance avec les différents partenaires de l'entreprise, eux-mêmes de plus en plus sensibilisés à ces enjeux environnementaux et, *in fine*, à la création d'un véritable avantage compétitif.

1.1.2. Une approche managériale de l'engagement environnemental

À l'instar de Persais (1998), nous nous plaçons dans une approche managériale de l'engagement environnemental: «Les chercheurs qui défendent cette vision tendent à représenter l'environnement naturel comme une composante objective de l'environnement organisationnel [...] L'environnement naturel est alors vu, de manière très pragmatique, soit comme une source de menaces, soit comme un gisement d'opportunités, soit comme un lieu de pressions pour la firme qui ne peut rester inerte face à ce contexte.» Persais (1998) oppose cette approche à une autre qualifiée d'intégrative qui correspond à une vision plus humaniste de la gestion de l'environnement naturel. La protection de l'environnement devient une responsabilité collective et l'ensemble des actions de l'entreprise s'intègre dans cet objectif

global de préservation des milieux naturels. En d'autres termes, «l'écologie devient une composante culturelle que rien ne saurait remettre en cause». Les chercheurs de ce courant tels Purser, Park et Montuori (1995) et Gladwin, Kennelly et Krause (1995) tendent à reléguer au second plan la finalité économique de l'entreprise, posture quelque peu utopique... L'approche managériale favorise, selon nous, l'opérationnalisation de l'engagement environnemental en PME.

Depuis une quinzaine d'années, les travaux se multiplient sur le thème de la recherche d'un avantage compétitif durable basé sur le management environnemental (Hunt et Auster, 1990; Einsmann, 1992; Azzone et Bertelé, 1994; Hart, 1995; Porter et Van der Linde, 1995).

Hunt et Auster (1990) insistent sur la dimension stratégique du facteur environnemental dans l'acquisition d'un avantage compétitif durable, renvoyant à la nécessité impérieuse de la mise en place de programmes de management environnemental à caractère préventif et non plus palliatif, comme cela fut le cas durant de nombreuses décennies. Les auteurs ont notamment illustré le fait que des négligences dans la gestion de problèmes écologiques pouvaient remettre en cause la pérennité des entreprises. L'approche préventive des questions environnementales a été largement reprise depuis, notamment par Boiral (1998) qui la présente comme le troisième âge du management environnemental succédant historiquement à la dilution et à l'approche palliative.

Selon Hart (1995), l'intégration de l'environnement naturel dans la stratégie des entreprises serait même le défi majeur à relever pour les 30 prochaines années. L'auteur développe son propos autour d'une vision élargie de l'environnement naturel, partie intégrante d'une démarche de développement durable. Selon lui, la source de l'avantage compétitif durable se situe à trois niveaux :

- celui de la prévention de la pollution (source de réduction de coûts);
- celui de la responsabilité à l'égard du produit tout au long de son cycle de vie (supposant une prise en compte de la fin de vie, et ce, dès la conception du produit);
- celui de l'intégration de la notion de développement durable (associant l'éthique des affaires et, donc, les trois piliers du développement: «*Planet, People and Profit*»).

Le discours de Hart (1995) se veut donc très ambitieux. Or, la notion même de développement durable demeure soumise à de nombreuses controverses dans la mesure où son impact sur la performance globale des entreprises, par exemple, fait l'objet d'études pour le moins contradictoires.

1.1.3. Un enjeu stratégique pour les PME?

En dépit de résultats parfois peu concluants d'études empiriques, il semble que l'engagement environnemental soit un élément clé de la réflexion stratégique des entreprises. Notons que les motivations sous-jacentes à cet engagement sont nombreuses et hétérogènes, comme l'a montré l'article de Reynaud (2003) dans son annexe 1 : plus d'une dizaine de raisons différentes sont ainsi évoquées dans la littérature de l'amélioration de la position concurrentielle à la construction d'une image « verte » en passant par des gains substantiels en termes de parts de marché par la satisfaction d'une clientèle de plus en plus respectueuse de l'environnement. Il convient d'ajouter ici l'obligation faite aux sociétés cotées en Bourse de fournir des informations sociales et environnementales dans leur rapport annuel, et ce, pour la première fois en 2003, en application de la Loi Nouvelles Régulations économiques (dite Loi NRE du 15 mai 2001). Sicard et Husson (2003) soulignent néanmoins l'imperfection de cet outil dans la mesure où leur analyse des rapports 2003 montre une grande diversité de pratiques et d'indicateurs, rendant très délicate toute tentative de comparaisons. Globalement, les observateurs déplorent des rapports environnement de qualité très inégale (Mayer et Duval, 2003).

La relation entre engagement environnemental et réflexion stratégique est-elle d'actualité sur le terrain des PME? Très peu de travaux de recherche s'intéressent à cette question, à quelques exceptions près comme Schneider-Maunoury (2000) qui défend l'idée de la nécessité de la prise en compte du facteur environnemental dans la stratégie des PME pour garantir leur survie. Selon lui, les objectifs affichés des PME engagées dans une démarche environnementale peuvent se justifier par la volonté de conquête d'un nouveau marché (cas des éco-entreprises), par une recherche de réduction des coûts, par la création d'un nouveau marché à plus forte marge commerciale ou encore par la valorisation et la formalisation d'une organisation afin d'en assurer la pérennité. Dans cette optique, l'engagement environnemental constitue un avantage compétitif pour les PME. Cependant, la prudence s'impose pour nuancer nos propos. L'étude de Boiral (2003) incite à relativiser la relation entre environnement (naturel) et compétitivité. L'auteur renvoie à des résultats plus ou moins convaincants d'études empiriques réalisées depuis une douzaine d'années visant à vérifier l'hypothèse de Porter, selon laquelle l'environnement serait au service de la productivité: bien qu'engendrant des coûts supplémentaires pour l'entreprise dans un premier temps, l'engagement environnemental est également source d'efforts d'innovation permettant *in fine* d'améliorer la position concurrentielle (Beaumont, 1992; Hutchinson, 1992). Pour reprendre les propos de Boiral (2003), «L'engagement vert des entreprises devrait ainsi être encouragé par les gouvernements et par les gestionnaires, non seulement pour sa légitimité intrinsèque, mais également pour son effet d'entraînement vertueux sur la compétitivité et sur l'efficacité manufacturière».

Revue internationale P.M.E., vol. 18, nos 3-4, 2005

1.1.4. Une grille de lecture inspirée de la matrice de Boiral (2001)

La matrice proposée par Boiral (2001) porte sur les formes d'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion. L'utilisation d'une version adaptée de la matrice proposée par Boiral (2001) permet de distinguer quatre types d'engagement environnemental en PME: rituel, mobilisateur, proactif ou réactif, selon l'intensité des enjeux internes et externes. La figure 1 présente les quatre types d'engagement environnemental.

Figure 1
Les quatre types d'engagement environnemental en PME

Enjeux externes		
Forts	Type rituel (1)	Type mobilisateur (2)
Faibles	Type réactif (4)	Type proactif (3)
	Faibles	Forts
Enjeux internes		

Source: Inspirée de Boiral (2001), figure 3, p. 18.

Un engagement environnemental de type rituel (1) renvoie à des pressions ou à des opportunités externes fortes comme la recherche d'un avantage concurrentiel ou l'amélioration de l'image, sans que le dirigeant et/ou les employés de la PME ne soient obligatoirement convaincus du bien-fondé de la démarche. La motivation peut simplement être l'atteinte d'un faible niveau de pollution indépendamment de tout système de gestion formalisé.

Un engagement environnemental de type mobilisateur (2) est de nature stratégique pour la PME: l'environnement fait partie intégrante de la mission de l'entreprise. L'engagement environnemental permet à la fois de profiter d'opportunités externes et de répondre à des besoins de gestion interne. Dans ce cas, l'implication du dirigeant est cruciale, car elle a un effet d'entraînement sur la motivation des salariés.

Un engagement environnemental de type proactif (3) renvoie à une volonté forte du dirigeant de développer un management environnemental en l'absence de contraintes externes. La priorité est donnée à la réponse à des besoins internes comme le meilleur suivi des procédures environnementales, la formation et la communication interne. Butel-Bellini (2000) utilise l'expression de «comportements écosensibles», qui vont au-delà des exigences légales. «L'investissement écologique est ici considéré comme rentable à plus ou moins longue échéance et c'est d'ailleurs dans la mesure où l'entreprise y trouve un avantage qu'elle agit de manière proactive.»

Revue internationale P.M.E., vol. 18, n^{os} 3-4, 2005

Un engagement environnemental de type réactif (4) correspond davantage à une situation de statu quo, d'attente de changements inattendus significatifs comme un durcissement de la réglementation. Ce type (4) est à rapprocher des « comportements écoconformistes » décrits par Butel-Bellini (2000).

En conclusion de ce paragraphe, alors que l'on constate la vitesse à laquelle notamment la norme ISO 14001 se développe actuellement dans le monde entier, beaucoup d'entreprises, essentiellement des PME, hésitent encore à s'engager dans un processus de gestion responsable de l'environnement.

1.2. La démarche collective: une solution pour surmonter les obstacles?

1.2.1. L'identification des freins à l'engagement environnemental des PME

Le rapport n° 4 de l'Observatoire des PME européennes publié en 2002 s'intéresse notamment à l'analyse des freins qui limitent l'engagement environnemental des PME. Ces freins sont soit de nature externe, soit de nature interne à la firme, cette catégorie jouant un rôle plus significatif pour limiter les initiatives selon une étude britannique de 1999, citée dans le rapport de l'Observatoire.

Les freins externes peuvent être regroupés en trois catégories :

- l'ambivalence des consommateurs à l'égard de la performance environnementale des PME agirait comme un stimulus négatif dans la mesure où les PME seraient soumises à de moindres pressions de la part des consommateurs et des employés, contrairement aux grandes entreprises ;
- les outils de management environnemental existants seraient conçus spécifiquement pour et par les grandes entreprises, ce qui compliquerait leur éventuel transfert dans un contexte de PME ;
- la pression environnementale des autorités publiques serait moindre sur les PME que sur les grandes entreprises, ce qui, selon l'Observatoire des PME européennes, justifie une approche différente de celle utilisée pour promouvoir l'environnement dans les plus grandes entreprises.

Quant aux freins internes, le plus important aurait pour source une culture d'entreprise négative à l'égard de l'environnement traduite, par exemple, en ces termes : « l'activité environnementale est à éviter à moins d'y être contraint par des exigences légales ». Par ailleurs, une part importante des PME demeurerait non consciente à la fois des impacts environnementaux provenant de leurs activités et des programmes environnementaux existants, ainsi que de l'existence des ressources, notamment financières, mises à leur disposition à cet effet. Par ailleurs,

Revue internationale P.M.E., vol. 18, nos 3-4, 2005

les PME semblent plutôt sceptiques à l'égard des bénéfices d'un engagement environnemental (réduction des coûts et, encore moins, en termes d'image ou de performance globale de l'entreprise). Le frein lié aux attitudes est aggravé par le «court-termisme» économique de la majorité des PME, ce qui renforce la croyance selon laquelle les bénéfices croissent lentement, alors que les coûts s'amassent rapidement. Le manque de temps et de ressources financières et en personnel, lié au manque d'expertise technique et de savoir-faire, contribue nettement à encourager une attitude sceptique des PME à l'égard de l'engagement environnemental.

1.2.2. *La démarche collective au service de l'appropriation d'instruments de gestion par les PME ?*

Conscients des difficultés, de nombreux acteurs locaux (Ademe, Drire, Conseils régionaux, CCI, etc.) ont conçu depuis le milieu des années 1990 des opérations collectives régionales, voire locales destinées à informer, sensibiliser et conseiller les PME dans leur démarche de management environnemental (Alary-Grall, Le Goff et Rambaud, 1998). Ces initiatives ne sont pas de réelles innovations, car elles existent depuis quelques décennies dans d'autres sphères de l'entreprise comme la planification stratégique (Desreumaux, 1979) ou, plus récemment, la qualité (Paturel et Barriol, 1999).

L'exemple d'une démarche collective en planification stratégique

Desreumaux (1979) analyse une expérience d'introduction de planification stratégique en PME industrielles, démarche initiée fin 1972 par une association de la région Nord-Pas-de-Calais. L'objectif de cette démarche collective était d'atteindre «une maîtrise accrue du développement de l'entreprise, par l'intermédiaire d'un effort de réflexion et de planification à moyen terme», d'où le nom de «Club Plan à Moyen Terme» (CPMT). L'enquête menée par Desreumaux en tant qu'observateur externe à l'expérience comportait deux phases: l'une en 1975 à laquelle 16 dirigeants d'entreprise ont participé et l'autre en 1978, réunissant 11 dirigeants issus de l'échantillon initial. Le fonctionnement d'un CPMT reposait sur des réunions de groupe d'une demi-journée par mois durant une année, durée totale de l'expérience, ainsi que trois demi-journées individuelles d'intervention sur site.

L'étude de Desreumaux (1979) souligne l'hétérogénéité des motivations des dirigeants pour s'engager dans une démarche collective en distinguant trois groupes de participants en fonction de leur motivation dominante :

- la volonté d'un apprentissage de la gestion prévisionnelle;
- le désir de bénéficier d'une session de formation générale à la gestion;
- le souci d'accéder à une opération de conseil «classique» à moindres coûts.

Revue internationale P.M.E., vol. 18, n^{os} 3-4, 2005

Dès la phase initiale de diagnostic de l'existant, des décalages sensibles sont détectés au niveau du degré d'élaboration des systèmes d'information.

Concernant les conditions de réussite de ce type d'initiative, l'auteur en relève essentiellement trois:

- la nécessité impérieuse de disposer d'un minimum de connaissances en gestion avant de prétendre réfléchir à une planification stratégique digne de ce nom;
- l'instauration d'un climat de confiance entre les participants et l'animateur;
- une grande disponibilité de la part des dirigeants de PME.

Ces deux derniers semblent particulièrement sensibles dans la mesure où ils sont souvent à l'origine des abandons constatés au sein de ces démarches.

Desreumaux (1979) s'attache à établir les impacts de la participation à cette démarche collective dépassant le cadre strict de l'objectif initial, à savoir la mise en place d'une planification stratégique. Le résultat de son étude comporte trois volets:

- la mise en lumière d'un « effet de sécurisation ». La participation au CPMT conforte psychologiquement le dirigeant en lui permettant de sortir de son isolement et de confronter son point de vue avec celui de ses pairs;
- la reconnaissance du CPMT comme un vecteur d'amélioration de la qualité de la gestion des PME participantes, notamment grâce à l'élévation de leur niveau de formation en gestion;
- l'identification d'un rôle de détection d'entreprises en difficulté. Néanmoins, la démarche collective ne semble pas apte à régler les problèmes ainsi mis au jour.

L'exemple de démarches qualité collectives

L'article de Paturel et Barriol (1999) étudie sept cas de démarches collectives dans le domaine de la qualité en PME, avec pour objectif majeur de définir les impacts positifs engendrés par la coopération entre PME participantes. Les auteurs s'appuient, non seulement sur l'étude de Desreumaux (1979) précédemment présentée, mais aussi sur celle menée par Devaux (1985) sur des groupes d'apprentissage, dont l'un des résultats portait sur l'identification d'une extension de la coopération à des domaines non spécifiques à la démarche collective, comme l'exportation.

L'échantillon de l'étude est constitué de sept démarches collectives proposées par trois syndicats des secteurs du bâtiment, des travaux publics et de la métallurgie; cas de démarches collectives sectorielles selon la terminologie de l'Ademe. Ces

démarches collectives syndicales concernaient entre 4 et 12 PME, pour une durée moyenne de 18 mois. Les auteurs soulignent l'hétérogénéité des démarches en termes de certification visée. L'organisation des démarches collectives observées s'articule autour de :

- la réalisation d'un diagnostic de l'existant par un consultant ;
- une douzaine de journées de formation collective (exigences des normes, aide à la formalisation du système qualité, etc.) ;
- une intervention sur le site du consultant entre chaque séance de formation collective pour aider à la mise en place du système qualité défini pour chacune des PME participantes.

Ce processus semble généralement admis par les praticiens comme une formule satisfaisante, c'est pourquoi il est reproduit dans d'autres contextes sectoriels et/ou géographiques.

Dans leur présentation des résultats, Paturel et Barriol (1999) distinguent les implications directes des démarches qualité collectives du développement d'une dynamique interentreprises qualifiée d'effet tremplin.

Deux types d'implications directes sont détaillées par les auteurs :

- une incitation à engager une démarche managériale dans le domaine de la qualité, à la fois financière (sous la forme de subventions) et psychologique où l'on retrouve « l'effet de sécurisation » mis en évidence par Desreumaux (1979) ;
- un renforcement des chances de succès de l'engagement sur la voie de la qualité, notamment grâce à la procédure de choix du consultant et surtout au degré d'implication personnelle des dirigeants.

Les auteurs observent parallèlement un « effet tremplin » qui se traduit par une multiplication de projets dépassant parfois largement le cadre strict de l'objectif initial de la démarche, en l'occurrence celui de la qualité. Ces collaborations peuvent porter sur des actions communes de prospection commerciale, y compris à l'étranger, la mise en place d'échanges de données informatisées ou encore la participation à un stand collectif lors d'une manifestation commerciale. Ce « phénomène tremplin » repose sur la condition *sine qua non* de l'existence de relations de confiance entre les PME participantes.

S'inspirant des travaux de Desreumaux (1979) et de Paturel et Barriol (1999), notre recherche s'intéresse au cas de la diffusion de l'engagement environnemental en PME par une démarche collective consulaire. La pertinence d'une action collective dans ce domaine a notamment été soulignée par Schneider-Maunoury (2000) dans son étude portant sur 26 PME européennes de moins de 20 salariés : parmi elles, 16 participaient à une opération collective de mise en place d'une gestion environnementale.

Le tableau 1 reprend les principaux freins à l'instauration d'une politique environnementale par les PME et les moyens de surmonter ces obstacles grâce à la démarche collective.

Tableau 1
**Freins à l'intégration du management environnemental (ME) en PME
et atouts de la démarche collective**

Freins	Atouts de la démarche collective
Externes – moindre pression des consommateurs, – inadéquation des outils du ME, – moindre pression des pouvoirs publics.	– diffusion d'informations, – mise à disposition du PEE 2000, – diffusion d'informations.
Internes – culture d'entreprise peu favorable, – manque d'information, – scepticisme/bénéfices, – court-termisme économique, – manque de ressources.	– témoignages d'expériences vécues par d'autres PME, – sessions de formation et accès au réseau de conseil, – partage d'expériences et présentation des vertus du ME en termes de pérennité de l'entreprise, – mise à disposition des compétences du chargé de mission de la CCI et de son réseau, – suivi personnalisé assuré par un cabinet-conseil.

En résumé, la démarche collective représente un atout de poids pour surmonter les principaux obstacles à l'intégration du management environnemental en PME. Elle crée des économies d'échelle, une dynamique de groupe débouchant sur un effet de sécurisation au sens de Desreumaux (1979) et un apprentissage collectif par partage d'expériences. L'idée est de faciliter le rapprochement d'industriels afin de les aider à résoudre ensemble leurs problèmes liés à l'environnement.

2. Le cas d'une démarche environnementale collective en PME

En préambule à la présentation de la démarche entreprise par la CCI du Valenciennois, il convient de revenir sur l'importance de la coopération entre l'Ademe et le réseau des CCI en matière de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises dans le domaine du management environnemental.

2.1. La coopération entre partenaires locaux

Le management environnemental a pour objet d'intégrer la dimension environnementale dans les pratiques, l'organisation et le fonctionnement des entreprises, des zones d'activité, des collectivités. Inscrit dans une démarche globale, il leur permet de mieux répondre aux attentes de leurs clients et usagers et s'affirme comme un facteur de compétitivité (Ademe, Rapport d'activité 2002). L'Ademe apporte son soutien aux entreprises toujours plus nombreuses à s'engager dans la voie du management environnemental. L'arrivée à maturité du dispositif de cofinancement de chargés de mission (115 au total) dans les organismes consulaires (CCI et chambres des métiers) a permis en 2002 une nette augmentation du nombre d'entreprises sensibilisées par la réalisation d'un prédiagnostic : 2750 contre 1730 en 2001, sur l'ensemble du territoire. Le bilan pour 2002 est satisfaisant puisque 350 entreprises ont été accompagnées pour la mise en place d'un système de management environnemental. Cet accompagnement intègre un soutien financier des initiatives des entreprises, le plus souvent dans le cadre de démarches collectives pilotées par les différents partenaires locaux de l'Ademe (CCI, agences de l'eau, etc.) et sectoriels (centres techniques, fédérations professionnelles, etc.). Les démarches collectives sont privilégiées par l'Ademe afin de renforcer les synergies mutuelles des participants, tant au regard des coûts de formation que de la motivation. On distingue deux types d'approches collectives : l'une est de nature territoriale (une zone d'activité industrielle, par exemple) tandis que l'autre est de nature sectorielle. Dans ce cas, le soutien de l'Ademe est renforcé par la mise à disposition de guides techniques sectoriels spécifiques, élaborés en collaboration notamment avec les centres techniques.

2.2. La démarche environnementale collective menée par la CCI du Valenciennois

2.2.1. Le contexte local de la démarche

Dans la présente recherche, nous évoquerons un exemple de démarche collective de nature territoriale, menée sur le bassin du Valenciennois. Le Valenciennois avec ses 348 994 habitants regroupe 13,7 % de la population du département du Nord et compte 82 communes, ce qui en fait la troisième unité urbaine de la région Nord-Pas-de-Calais. Le tissu économique local est majoritairement composé d'entreprises de petite taille : 87 % d'entre elles ont moins de 10 salariés ; 97 % moins de 50 salariés (CCI du Valenciennois). Seulement 1 % des entreprises locales ont un effectif supérieur à 200 salariés. Avec 3,8 % de l'ensemble des certificats ISO 14001 délivrés par l'Association française pour l'assurance-qualité ou Afaq, le Nord-Pas-de-Calais se classe au 11^e rang des régions françaises (site de l'Afaq).

L'opération de mise en place du Système de Management Environnemental (SME) s'inscrit dans une action globale baptisée «Agir pour l'environnement» et menée par la CCI du Valenciennois depuis 1994, année du recrutement du premier chargé de mission environnement. La première action a été orientée sur les déchets industriels banals, puis a été étendue à l'environnement à la suite de l'identification de besoins locaux dans ce domaine. Dès le début, cette mission a été soutenue techniquement et financièrement par le Conseil régional, l'Ademe et les Fonds structurels européens (Feder Objectif 1). Pour les partenaires de l'opération, les motivations affichées relèvent avant tout du domaine de la sensibilisation à l'impact environnemental des activités industrielles locales, objectif atteint selon nos divers interlocuteurs. Néanmoins, cet avis n'est que partiel dans la mesure où notre étude ne porte pas proprement sur ces acteurs. Les objectifs de cette mission «Agir pour l'environnement» sont d'informer, d'orienter et de sensibiliser les entreprises locales en matière d'environnement afin qu'elles puissent anticiper les contraintes environnementales et intégrer le facteur environnement dans leur stratégie globale. Les moyens apportés aux entreprises sont la mise à disposition d'information, la réalisation d'un prédiagnostic gratuit par le chargé de mission (24 réalisés en 2002, dont 22 auprès de PME), l'organisation de conférences thématiques (air, eau, déchets, etc.), un service de veille réglementaire et technologique, une mise en relation avec divers organismes (Agence de l'eau, prestataires de service dans le domaine du recyclage, etc.) et l'organisation de démarches collectives. Par ailleurs, le chargé de mission a visité 125 entreprises locales dans un objectif de pure sensibilisation aux questions environnementales.

2.2.2. *L'organisation de la démarche collective*

À l'initiative de la CCI du Valenciennois, neuf PME se sont engagées dans une démarche collective afin d'instaurer une politique environnementale au sein de leur entreprise. Cette opération a débuté en février 2001 pour une durée de 23 mois. Les entreprises volontaires ont ainsi bénéficié, outre d'un prédiagnostic environnemental individuel sur site, d'une part, d'une formation collective au management environnemental et, d'autre part, d'un accompagnement personnalisé à la mise en place de leur propre SME, en cohérence avec les exigences de la norme ISO 14001.

Posé par le chargé de mission environnement de la CCI pour dégager les grandes lignes de la situation environnementale des entreprises, le prédiagnostic est constitué à partir d'un questionnaire détaillé sur l'eau, l'air, le bruit, les déchets, la sécurité, les sols et la situation administrative à l'égard des installations classées.

La formation collective correspond à huit journées complètes et elle est assurée par deux cabinets-conseils retenus par la CCI après consultation. L'objectif est de familiariser les PME participantes à la norme ISO 14001, de l'analyse environnementale jusqu'à l'écriture des procédures et de la politique, en passant par la détermination d'objectifs et cibles et la rédaction d'un programme d'amélioration

des performances environnementales dans une logique de progrès continu. L'outil de travail commun est le Plan Environnement Entreprise 2000 présenté sous la forme d'un cédérom et de 129 fiches à remplir permettant un apprentissage progressif. Cette méthode, fruit d'une collaboration entre l'Ademe et le réseau des CCI françaises, se présente sous la forme d'un classeur contenant quatre modules complémentaires: 1) état des lieux et premier programme, 2) l'ISO 14001, 3) Eco-audit et 3) amélioration des performances par domaine. À titre informatif, 1800 entreprises françaises l'ont utilisé en 2002.

L'accompagnement individuel sur site (10 journées, au total) est assuré par un cabinet-conseil spécialisé choisi par chaque PME participante parmi les deux ayant animé les sessions de formation collective. L'objectif est de suivre l'entreprise dans son évolution, notamment par la validation de documents comme le Manuel Environnement et de l'orienter dans sa recherche du système le mieux adapté.

2.2.3. Présentation des PME participantes à la démarche environnementale collective

Une caractéristique majeure des PME engagées dans la démarche collective étudiée est leur forte hétérogénéité tant au regard de la taille (de 2 à 150 salariés en 2001), des secteurs d'activité que de leurs motivations pour l'engagement environnemental. Le tableau 2 présente une synthèse des caractéristiques des neuf PME concernées, ainsi que leurs motivations associées aux enjeux liés à la prise en compte de l'environnement (au sens de Gondran, 2001).

Précisons que, contrairement aux démarches qualité collectives étudiées par Paturel et Barriol (1999) qui visaient explicitement une certification, dans le cas présent, l'objectif des PME participantes n'était pas nécessairement l'obtention d'une certification de type ISO 14001. En effet, il pouvait s'agir d'une volonté certes plus modeste, mais néanmoins louable, de formaliser un système de management environnemental. Ainsi, une vision du management environnemental non réductrice a été communiquée aux PME sollicitées par la CCI afin de pouvoir constituer un groupe suffisant. Bon nombre de PME locales n'ont souvent pas les moyens (surtout en temps et en personnel) suffisants pour s'engager dans une procédure de certification longue et complexe, du moins selon la croyance largement répandue.

3. Méthodologie et résultats de l'étude

3.1. Présentation de la méthodologie

La collecte des données a été réalisée de juillet à octobre 2003, soit quelques mois après la fin « officielle » de la démarche collective. Les données présentées ont été obtenues grâce à des entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne

TABLEAU 2
Présentation succincte des neuf PME engagées dans la démarche collective

Effectif	Activités	A	B	C	D	E	Exemples de motivations
PME n° 1	Dézingage de tôles galvanisées.	*	*	*	**	*	– Améliorer l'image.
PME n° 2	Collecte et valorisation de consommables informatiques usagés.	*	*	*	**	*	– Profiter d'opportunités commerciales.
PME n° 3	Collecte et valorisation de déchets.	*	*	**	**	*	– Diminuer les charges liées au risque industriel. – Améliorer l'image.
PME n° 4	Fonderie de fontes et aciers spéciaux.	**	†	***	*	*	– Économiser les ressources. – Améliorer les relations avec les pouvoirs publics.
PME n° 5	Fabrication de tableaux d'écriture.	*	*	**	*	*	– Répondre à la clientèle.
PME n° 6	Production d'oxydes de zinc.	*	*	**	***	*	– Améliorer l'image. – Profiter d'opportunités commerciales.
PME n° 7	Fabrication de vélos.	**	*	*	**	*	– Économiser les ressources. – Assurer la pérennité de l'entreprise. – Améliorer les conditions de travail.
PME n° 8	Fabrication de pigments de peintures.	**	*	*	***	*	– Anticiper des problèmes avec les riverains. – Respecter la réglementation.
PME n° 9	Embouteillage d'eaux minérales.	*	*	*	***	**	– Améliorer l'image. – Motiver et responsabiliser les salariés.

Légende: Enjeux de l'intégration de l'environnement (classification de Gondran, 2001):

A: événementiels; B: réglementaires; C: économiques; D: stratégiques; E: managériaux.

Note: Les informations primaires ne concernent que les PME n° 4, 7, 8 et 9.

Pour les autres PME, les enjeux correspondent à une interprétation par l'auteur de données secondaires, notamment documentaires.

de deux heures. Le guide d'entretien se structurait autour des rubriques suivantes : présentation de l'entreprise ; expérience du management environnemental (conception, enjeux internes et externes, freins ressentis, etc.) ; participation à la démarche collective de la CCI du Valenciennois de février 2001 à décembre 2002 (prise de contact, déroulement, etc.) ; bilan (impacts sur l'entreprise, positionnement à l'égard de la certification, envie de témoigner, etc.). Au sein des PME engagées dans la démarche, notre interlocuteur était le responsable environnement, souvent par ailleurs en charge de la qualité et de la sécurité, voire de la production et de la maintenance. Ces rencontres avaient été préparées par un entretien avec le chargé de mission environnement de la CCI. L'absence des dirigeants des PME étudiées lors du processus de collecte des données résulte d'un choix délibéré dans la mesure où nous souhaitions privilégier dans notre analyse le point de vue des acteurs impliqués au quotidien dans l'engagement environnemental au détriment de ceux qui avaient impulsé l'intégration de ces pratiques dans leur entreprise. Ce choix ne remet pas en cause l'importance des dirigeants dans le processus d'intégration du management environnemental au sein des organisations observées. Par ailleurs, une recherche documentaire a pu compléter notre recueil d'informations. Selon les cas, les documents examinés ont été les supports élaborés au cours de la démarche par certains participants, ainsi que des articles de la presse locale. Les données recueillies ont été soumises à une analyse de contenu manuelle.

Précisons que cinq PME sur les neuf engagées dans la démarche collective n'ont pas souhaité nous rencontrer. Les motifs de refus sont les suivants : congé de maternité de la responsable environnement (PME n°1) ; abandon officieux de la démarche en cours de route (PME n°s 2 et 5) ; politique de non-communication à des tiers associée à un manque de temps disponible (PME n°s 3 et 6). Aussi, notre terrain d'étude est-il constitué des PME n°s 4, 7, 8 et 9 de l'échantillon de base.

3.2. Les PME de l'étude selon leur type d'engagement environnemental

Dans ce paragraphe, nous décrivons le contexte de l'engagement environnemental des PME de l'étude (à savoir les PME n°s 4, 7, 8 et 9 ; les autres ayant refusé de coopérer à l'étude) en utilisant comme grille de lecture une adaptation de la matrice de Boiral (2001).

3.2.1. Un engagement environnemental de type rituel (1)

Les cas des PME n°s 4 et 7 correspondent à un engagement environnemental de type rituel (1) : enjeux externes forts et enjeux internes faibles.

Entreprise familiale créée en 1920, la PME n° 4 a été reprise par le dirigeant actuel en 1981 dans un contexte économique très difficile. Depuis, les efforts de management associés au positionnement résolument haut de gamme ont permis à l'entreprise de redresser la tête: son chiffre d'affaires est passé de 2,59 millions d'euros à l'époque du rachat à 6,86 millions d'euros en 2002. Le choix stratégique de se spécialiser sur le haut de gamme par la réalisation de fontes avec des aciers spéciaux s'explique au regard de la concurrence des pays de l'Est et de la Chine. La PME n° 4 ne fabrique ainsi que des pièces unitaires très compliquées ou de très petites séries, destinées à l'ensemble des secteurs industriels, hors automobile. À taille identique, la PME n° 4 est la seule fonderie française certifiée ISO 9001 version 2000 depuis octobre 2002.

Notre interlocuteur est le responsable Qualité-Environnement-Sécurité du site. Fort de son expérience d'une quinzaine d'années au sein de l'entreprise, d'abord au service contrôle, il a été l'artisan de la mise en place du système d'assurance qualité, entretenant avec l'Afaq des relations depuis environ 12 ans. Cette expérience de la démarche qualité a, selon lui, facilité son approche du management environnemental. Contrairement à d'autres organismes tels que la DRIRE (Direction régionale de l'industrie), la CCI du Valenciennois a, selon notre interlocuteur, tenu «un discours franc et honnête, la démarche proposée était très pragmatique et allait dans le bon sens», d'où l'implication de la PME n° 4 dans la démarche environnement collective.

L'engagement environnemental de la PME a débuté concrètement il y a une dizaine d'années. À l'époque, l'optique était celle d'une gestion de production plus efficace permettant des économies pour l'entreprise. Une action spécifique a, par exemple, été la mise en place de systèmes de régénération afin de réduire la consommation de sable: celle-ci est passée de 9000 tonnes par an à environ 500 tonnes, permettant des économies substantielles. La décision de s'engager dans un système de management environnemental résulte de l'accumulation de plusieurs événements déclencheurs: en 1998, notre interlocuteur participe à un séminaire d'information sur l'environnement et rencontre le responsable de la première fonderie française certifiée ISO 14001 qui lui explique les bénéfices pour son entreprise, notamment au regard de la rentabilité financière. De retour dans le Nord, il en fait part au dirigeant de la PME n° 4 qui l'incite à suivre une formation de deux jours au système environnemental, proposée par l'Afnor. En 2000, la PME n° 4 accueille un stagiaire environnement en alternance durant neuf mois chargé notamment de la réalisation d'une analyse environnementale encouragée par le centre technique des industries de la fonderie. Selon notre interlocuteur, «c'est là que se situe la source du processus. Là-dessus, la CCI nous contacte pour participer à l'opération collective environnement. On peut dire que ça tombait à pic».

La PME n° 7 fabrique des vélos tout terrain au rythme de 800 par jour, en moyenne, depuis 1995. Créée en 1987 par deux frères, la société était à l'origine spécialisée dans l'importation de cycles en provenance d'Asie. C'est en 1995 que la décision de créer un site de production dans le Nord est prise pour bénéficier d'une main-d'œuvre qualifiée et profiter de la proximité d'Amsterdam et d'Anvers, où arrivent la plupart des pièces fabriquées en Asie. Notre interlocuteur est le responsable production-sécurité et environnement, ce dernier volet correspondant à environ 10% de son temps de travail. L'essentiel est consacré à la production et au règlement de problèmes très opérationnels au quotidien. Il est assisté par un stagiaire qui, lui, se consacre majoritairement aux aspects environnementaux.

La participation de la PME n° 7 à la démarche collective est la fruit de la volonté personnelle du dirigeant avec pour ambition de devenir le premier fabricant de vélos certifié ISO 14001. Cet objectif se décline à moyen, voire long terme, car la clientèle de l'entreprise est essentiellement la grande distribution (78% du chiffre d'affaires de l'entreprise qui était de 17 millions d'euros en 2002) qui, en la matière, «ne s'intéresse qu'au prix comme critère de sélection, en tous cas, pour l'instant». C'est pour cette raison que l'entreprise a fait le choix délibéré de ne pas se lancer dans une procédure de certification qualité puisque aucune pression en ce sens n'est exprimée dans le cahier des charges des donneurs d'ordres. Au fil des sessions de formation collective, l'optique du dirigeant a évolué, confronté à des obstacles internes comme le manque de temps à consacrer à la rédaction de procédures. Selon notre interlocuteur, «en fait, il y a beaucoup trop de paperasse à rédiger et, en plus, le personnel n'est pas très impliqué, en tous cas, ses efforts sont souvent de courte durée et il faut sans cesse les rappeler à l'ordre». Néanmoins, l'argument d'usine verte reste clairement en évidence sur le site Internet de l'entreprise. La PME n° 7 dispose d'une station de traitement qui assure des rejets d'eau issus de la chaîne de peinture, alimentant un aquarium tropical dans l'usine. «La présence de ces poissons reste la meilleure garantie de notre système de dépollution bien au-delà des exigences des réglementations françaises et européennes.»

3.2.2. Un engagement environnemental de type mobilisateur (2)

Le cas de la PME n° 8 correspond à un engagement environnemental de type mobilisateur (2): enjeux externes et internes forts.

La PME n° 8 est une entreprise fondée en 1984, héritière d'un savoir-faire centenaire (site fondé en 1908) dans la fabrication et la vente de pigments anticorrosion non toxiques, comme les phosphates modifiés. Les valeurs fondamentales de la PME n° 8 sont le partenariat avec les clients et fournisseurs; le savoir-faire; l'innovation et le respect de l'environnement (document interne). L'entreprise «entend assurer sa pérennité par un dialogue permanent avec toute autorité compétente en matière d'environnement».

Notre interlocuteur est le responsable environnement, embauché à l'issue de son stage de fin d'études en 2000 afin d'alléger la charge de travail du responsable qualité-sécurité-hygiène qui ne pouvait pas assumer en parallèle le volet environnement. Installation classée, la PME n° 8 était consciente de l'impact de ses activités sur l'environnement naturel, mais aucun recensement n'avait été entrepris avant la démarche collective. Cependant, le passé historique d'un site industriel de 38 hectares laissait à penser qu'«au moins une centaine d'impacts était probable. Du coup, l'analyse environnementale a duré bien plus longtemps que pour d'autres PME du groupe, ce qui a créé un décalage». Par ailleurs, il convient de resituer l'engagement de la PME n° 8 dans la démarche environnement collective dans son contexte, à savoir la volonté stratégique du dirigeant de recentrer les activités de l'entreprise sur la fabrication de pigments anticorrosion et d'abandonner d'autres types de pigments.

Précisons que la PME n° 8 était également engagée dans un processus de certification qualité qui a abouti à l'obtention de l'ISO 9000 version 2000 en octobre 2003. Du coup, la certification ISO 14001 n'était plus la priorité immédiate du dirigeant. «La motivation de l'entreprise pour la démarche environnement collective était surtout de faire vivre un système de management environnemental, pas d'obtenir un certificat de l'Afaq». À terme, un système intégré qualité-environnement est cependant sérieusement envisagé.

L'initiative de la CCI du Valenciennois d'intégrer la PME n° 8 dans la démarche collective a été le véritable déclencheur des actions en interne en faveur du management environnemental. Néanmoins, «la mise en place d'un système de management environnemental était dans l'air du temps depuis quelques années, sans qu'aucune décision concrète ne soit prise». L'implication personnelle du dirigeant a été exemplaire puisqu'il a participé à l'ensemble des sessions de formation collective, accompagné de notre interlocuteur ainsi que du responsable qualité-sécurité-hygiène.

3.2.3. *Un engagement environnemental de type proactif (3)*

Le cas de la PME n° 9 correspond à un engagement environnemental de type proactif (3): enjeux internes forts et enjeux externes faibles.

Le groupe d'appartenance de la PME n° 9 a réalisé un chiffre d'affaires de 85 millions d'euros en 2002. Leader parmi les marques de distributeur, il se classe troisième sur le marché des eaux plates en France et détient 26,5% de part de marché dans la région Nord-Pas-de-Calais-Picardie, devant les plus grandes marques nationales. La PME n° 9 est le site pilote choisi par la société mère pour obtenir la certification ISO 14001. L'objectif clairement affiché est l'obtention d'ici 2006 de la norme ISO 14001 pour les cinq autres sites de production répartis sur le territoire français. L'engagement environnemental est l'un des défis majeurs de l'entreprise présentés officiellement dans le projet d'entreprise en mars 2003, avec comme outil de communication un pense-bête plastifié baptisé «Notre Raison d'Être», synthèse des valeurs de l'entreprise.

Notre interlocuteur est la coordinatrice qualité-méthodes-environnement pour les différents sites du groupe. Précisons la forte implication personnelle du dirigeant de la PME n° 9 qui a participé à l'ensemble des sessions de formation collective, en trinôme avec la responsable qualité-environnement du site, ainsi que notre interlocutrice.

Participant aux réunions de travail sur les questions environnementales depuis 1996, la PME n° 9 s'est rapidement engagée dans la démarche collective proposée par la CCI, que notre interlocutrice qualifie de «réel déclencheur du processus de formalisation d'un système de management environnemental», bien que diverses actions aient été entreprises depuis 1997, notamment en matière de tri des déchets. L'objectif de la certification ISO 14001, obtenue en juin 2003, s'est rapidement imposé comme une évidence dès les premières séances de formation. La motivation est à forte dominante interne: la volonté du dirigeant ainsi que l'argument de mobilisation du personnel sont souvent repris au cours de notre entretien, d'autant plus que l'activité de l'entreprise repose sur une ressource naturelle, l'eau minérale.

3.2.4. *Un engagement environnemental de type réactif (4)*

Aucune des PME de notre échantillon ne peut être qualifiée de type réactif (4), à savoir combinant des enjeux internes et externes de faible intensité. Ce constat paraît finalement rassurant dans la mesure où la démarche environnementale collective suppose une volonté délibérée du dirigeant de la PME de s'engager dans la voie du management environnemental. Or, si les enjeux internes et externes sont de faible intensité, l'implication volontaire dans une démarche collective perd son sens. Peut-être certaines PME ayant refusé de répondre à nos questions auraient pu présenter

un engagement de type réactif. Malheureusement, leur non-coopération ne nous permet pas de tirer des conclusions, tout au plus d'émettre des hypothèses. Ainsi aurait-il sans doute été instructif d'étudier l'abandon (certes officieux) des PME n^{os} 2 et 5 en cours de démarche collective. Le manque de temps est-il réellement en cause ou ne constitue-t-il qu'un prétexte pour masquer d'autres facteurs ?

3.3. Moteurs et freins d'une démarche environnementale collective

À partir de notre étude exploratoire, nous proposons d'amorcer une réflexion sur les moteurs et les freins d'une démarche environnementale collective.

3.3.1. Moteurs d'une démarche environnementale collective

Nos entretiens confirment l'« effet de sécurisation » mis en évidence par Desreumaux (1979). « L'échange d'expériences vécu avec d'autres responsables de PME rassure beaucoup » (PME n^o 4). Pour la PME n^o 9, ces échanges avec des PME non concurrentes « constituent finalement le point le plus positif de l'opération collective ». Les témoignages de pairs confrontés à des problèmes similaires de management environnemental ont une force de conviction nettement supérieure à tout discours émanant d'un « expert ». Par ailleurs, nos interlocuteurs soulignent l'importance de l'incitation financière sous la forme d'une subvention dont le montant représente un sérieux « coup de pouce » pour ces entreprises. La démarche environnementale est aussi un moyen de changer l'image d'industries jugées polluantes. « Chacun de nos investissements est abordé avec une démarche environnementale, ce qui représente un surcoût de 10 % par rapport à un investissement classique » (PME n^o 4).

Ces échanges ont pu déboucher sur l'enrichissement du réseau d'affaires des PME, certains responsables environnement sont toujours en contact régulier un an après la fin de la démarche collective (PME n^{os} 4, 8 et 9). Ces participants ont su créer des relations de confiance qui perdurent au-delà de la démarche orchestrée par la CCI. Par ailleurs, ces responsables environnement se rencontrent dans le Club Environnement de la CCI qui rassemble 45 entreprises locales dont une trentaine de PME. Cela rejoint un résultat de l'étude de Paturel et Barriol (1999), à savoir un « effet tremplin », certes limité dans sa sphère d'actions au management environnemental dans la mesure où ce sont majoritairement les responsables environnement et non les dirigeants des PME qui entretiennent le contact.

L'organisation générale de la démarche collective semble globalement appréciée de nos interlocuteurs, même si les sessions de formation collective sont jugées plus ou moins sévèrement. Le point fort est la possibilité d'un apprentissage progressif grâce à une méthode très pédagogique (le Plan Environnement Entreprise 2000) permettant un gain de temps pour les responsables environnement

(PME n^{os} 8 et 4). Au-delà de la méthode de travail, la CCI a joué un rôle de source d'informations en matière de filières de traitement des déchets, par exemple (diffusion du guide des éco-industries du Nord). Le prédiagnostic a également permis de détecter des non-conformités avec la législation, puis d'accompagner le responsable environnemental dans la rédaction de divers documents de nature réglementaire (PME n^{os} 7 et 4). Les PME n^{os} 4 et 7 ont mis en avant l'opportunité de bénéficier d'une formation générale au management environnemental dans une optique plus globale que la stricte application de la réglementation. Ainsi, la démarche collective les a incitées à mener une analyse environnementale détaillée visant, dans un premier temps, à établir et hiérarchiser les impacts de leurs activités industrielles sur l'environnement et, dans un second temps, à mieux gérer ces impacts par des actions très opérationnelles. Quant à l'accompagnement individuel par un cabinet-conseil sur site, il semble répondre aux attentes des PME participantes.

La prise de conscience de la possibilité de convertir des impacts environnementaux en opportunités économiques est essentielle pour renforcer l'attractivité de l'engagement environnemental en PME. Une question essentielle est ainsi de savoir si la publicité faite autour d'actions sociales compense les dépenses et si, au total, grâce à une image améliorée, l'entreprise retire des profits d'un engagement à proprement parler non lucratif (Durand, 2003). L'émulation au sein du groupe de PME associée à l'accès à l'information incitent les dirigeants à une planification des priorités dans une logique financière et donc l'intégration du management environnemental dans les pratiques de gestion dans deux optiques: la recherche d'opportunités économiques grâce à la valorisation des déchets (PME n^o 4) et la réalisation d'économies d'énergie (PME n^o 7). La PME n^o 4 a ainsi transformé ses «déchets industriels banals en déchets valorisables, à condition de s'engager à réaliser des mesures et analyses en interne. Avant, on payait un prestataire extérieur pour se débarrasser des fûts métalliques qui étaient ensuite valorisés. Aujourd'hui, on valorise directement nos fûts et ça nous rapporte de quoi financer des projets comme la création d'un bassin de rétention». À terme, il pourrait être pertinent de réfléchir à la mise en place d'une «symbiose industrielle» entre entreprises locales, les déchets des unes devenant les matériaux de production des autres (Adoue et Ansart, 2003). Globalement, la démarche collective a permis de formaliser des pratiques de tri des déchets qui existaient depuis plusieurs années de manière parfois désorganisée. En outre, elle a vivement encouragé les PME participantes à s'interroger sur leurs consommations d'énergie afin de détecter des sources potentielles d'économies. Prenons l'exemple de la PME n^o 7: des économies substantielles ont pu être réalisées grâce à des mesures simples comme le réglage des machines en heures pleines et creuses, l'installation d'un interrupteur par poste de travail et non par atelier, ou encore la mise en place d'un suivi hebdomadaire de la consommation électrique.

Revue internationale P.M.E., vol. 18, n^{os} 3-4, 2005

L'aspect de mobilisation du personnel n'a été évoqué que par deux de nos interlocuteurs. Le dirigeant de la PME n° 4 utilise la démarche environnementale dans sa communication interne pour fédérer les efforts des salariés en diffusant des indicateurs de performance environnementale par affichage et en organisant une réunion mensuelle d'information sur la qualité et l'environnement. La démarche environnementale, puis l'obtention de la certification ISO 14001 ont contribué au renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise (PME n° 9).

Globalement, le sentiment de nos interlocuteurs est positif au regard de la démarche environnementale collective qualifiée de « vraie opportunité pour accélérer le processus de mise en place du management environnemental » (PME n° 9), de « coup de pouce indispensable » (PME n° 7) ou d'initiative ayant permis « un bond exceptionnel en un an sur la voie du management environnemental » (PME n° 4).

3.3.2. *Freins d'une démarche environnementale collective*

Les freins d'une démarche environnementale collective relèvent de plusieurs phases: la préparation, le déroulement et le suivi de la démarche.

Dès la phase de préparation de la démarche collective, des éléments peuvent entraver le bon déroulement ultérieur de l'opération. L'hétérogénéité du groupe des PME participantes semble préjudiciable à la réussite du projet. Elle concerne plusieurs facettes comme la taille des entreprises (de 2 à 150 salariés). Or, la taille des organisations figure parmi les déterminants essentiels de l'engagement environnemental en PME selon diverses études dont celle de Roy et Lagacé (2000). Par ailleurs, une meilleure situation financière de l'entreprise est un gage d'une politique environnementale digne de ce nom. Sur ce point, les PME engagées dans la démarche étudiée sont loin de partir sur un pied d'égalité. En d'autres termes, les ressources disponibles en interne sont très disparates sur le plan des moyens financiers et humains, par exemple le responsable environnement de la PME n° 7 ne peut consacrer que 10% de son temps de travail au volet environnement. Comment, dans ces conditions d'hétérogénéité, profiter d'une véritable dynamique de groupe?

Par ailleurs, l'analyse des impacts environnementaux des entreprises a abouti à des situations très contrastées en nombre d'impacts à « maîtriser »: de quelques-uns (PME n° 9) à une centaine (PME n° 8). Les pollutions potentielles étant de nature et d'intensité très différentes d'une PME à l'autre, les participants à la démarche collective progressent à des rythmes variés, ce qui crée des décalages importants, source éventuelle de démotivation. Par exemple, « on a vite remarqué un décalage entre les PME qui avaient déjà un système qualité et celles qui partaient de zéro: la plupart ont décroché dès la cinquième séance de formation » (PME n° 4). Roy et Lagacé (2000) ont mis en évidence dans leur étude l'existence d'un lien positif entre la gestion de la qualité et l'engagement environnemental.

Le déroulement de la démarche collective semble également comporter des limites relatives à la méthode adoptée et au comportement des acteurs impliqués.

Bien que globalement satisfaits de la formation collective, certains participants regrettent son étalement dans le temps jugé trop long, d'où un sentiment de coupure entre les sessions théoriques et l'accompagnement individuel (PME n° 9). Par ailleurs, la multiplication des intervenants lors des sessions peut être ressentie comme une source de confusion: il semble que lors de l'accompagnement individuel, le discours du cabinet-conseil choisi par certaines PME n'était pas toujours en phase avec la «théorie». L'organisation d'audits croisés entre PME participantes a également montré les limites des échanges d'expériences. Selon la qualité des relations établies, les audits croisés ont ainsi été réalisés avec plus ou moins de sérieux et donc été vécus comme tels par nos interlocuteurs. Pour la PME n° 7, «l'exercice de l'audit croisé n'a pas été concluant à cause du manque de temps pour le réaliser et parce que l'autre PME était à un stade très différent du processus du management environnemental». Les avis sont finalement très partagés sur ce thème: «Finalement, c'est positif pour l'entreprise qui est auditée, mais ça n'apporte pas grand-chose à celle qui audite» (PME n° 8). Précisons que la PME n° 8 devait être auditée par la PME n° 3, ce qui n'a jamais été réalisé du fait de plusieurs reports de date, vraisemblablement par manque de temps, d'où le sentiment amer de notre interlocuteur à l'égard de cette initiative.

Quant au comportement des acteurs, le manque d'implication demeure l'obstacle majeur au bon déroulement d'une opération collective. Or, la mobilisation des individus constitue la pierre angulaire de la politique environnementale (Boiral, 2000). Ce type d'initiative exige une réelle volonté de s'engager dans la durée. Or, par manque de temps et/ou de volonté, des PME du groupe ont «lâché» au fil de l'expérience sans pour autant abandonner officiellement. Par ailleurs, les PME participantes ont des cultures d'entreprise différentes et, donc, des pratiques managériales peu comparables. La PME n° 8, par exemple, a une culture paternaliste qui se manifeste par un fort attachement à l'entreprise (un étang de pêche et une réserve de chasse sont ainsi réservés aux salariés depuis des décennies), une promotion interne encouragée (le responsable production est un ancien opérateur de production), la volonté de rapports simples et directs dans le travail, tout cela facilitant un climat de confiance dans l'entreprise. Boiral (2000) insiste d'ailleurs sur l'importance d'un contexte culturel et politique favorable au développement d'initiatives environnementales incluant une culture participative et un engagement personnel du dirigeant. Là encore, les comportements sont variables dans notre étude: certains dirigeants se sont personnellement impliqués dans la démarche, alors que d'autres se sont visiblement entièrement «reposés» sur le responsable environnement.

La phase de suivi à l'issue de la démarche collective est ressentie comme «négligée» aussi bien par certains participants que par le chargé de mission de la CCI. Seuls des liens personnels entre responsables environnement survivent à l'expérience et leurs échanges se limitent à leur sphère de compétences. Certains se retrouvent dans le cadre du Club Environnement de la CCI tous les trois mois. La difficulté évoquée par la CCI est double: fidéliser les interlocuteurs et vaincre leur frilosité à communiquer sur leur expérience. Par ailleurs, la CCI envisage de revoir sa prospection de PME susceptibles de participer à une démarche collective en diversifiant ses contacts. Cependant, le chargé de mission est seul à assumer le volet environnement au sein de la CCI et sa bonne volonté se heurte manifestement à une insuffisance de moyens. Enfin, on peut s'interroger sur la pertinence de relations de confiance établies avec les industriels locaux dans la mesure où trois chargés de mission se sont succédé en l'espace de huit ans.

Le tableau 3 propose une synthèse des apports et limites de la démarche collective telle qu'elle a été vécue par les PME n^{os} 4, 7, 8 et 9.

TABLEAU 3
Apports et limites de la démarche collective
(Expériences des PME n^{os} 4, 7, 8 et 9)

Apports	PME n^o 4	PME n^o 7	PME n^o 8	PME n^o 9
– effet de sécurisation	***	*	*	***
– enrichissement du réseau d'affaires	*	*	*	*
– apprentissage progressif	**	*	**	*
– accompagnement sur site	*	**	*	*
– prise de conscience d'opportunités commerciales	**			*
– mobilisation accrue du personnel	*			
Limites				
– hétérogénéité du groupe	*	*	*	*
– étalement dans le temps	*	*	*	*
– pratique des audits croisés	*	*	*	*
– manque d'implication de certains acteurs		*	*	*
– sentiment de négligence du suivi				

Conclusion

Notre étude exploratoire montre que la démarche collective joue un rôle de catalyseur de l'engagement environnemental en PME. En d'autres termes, elle leur permet de surmonter des obstacles précis comme le manque chronique de moyens et d'expertise. La compétitivité de l'entreprise s'en trouve également renforcée:

économies de matières premières, de traitement de déchets, voire gains lorsque les déchets acquièrent une valeur marchande. La réflexion menée sur les freins et les moteurs d'une démarche environnementale collective incite à nuancer notre propos dans la mesure où la catalyse, à proprement parler, c'est-à-dire l'accélération d'un phénomène inéluctable, n'est opérante qu'en présence d'un milieu favorable. Ce milieu favorable comporte à la fois des éléments internes à chacune des PME participantes et des éléments externes de contexte incluant la structure de la CCI chargée d'orchestrer la démarche collective. Parmi les éléments internes aux PME, la culture d'entreprise, l'implication personnelle des dirigeants et le degré d'intégration du management environnemental dans la réflexion stratégique semblent essentiels. Parmi les éléments de contexte, l'homogénéité du groupe paraît prioritaire même si, sur le terrain, cette contrainte se révèle difficile à respecter. Concrètement, peut-être que des démarches collectives par groupe de «niveau» seraient plus pertinentes. La difficulté est alors d'apprécier les différents niveaux selon des critères comme l'expérience ou non d'un système qualité ou la mise en œuvre d'actions concrètes en faveur du respect de l'environnement. Par ailleurs, «le tissu industriel doit encore mûrir et intégrer plus largement l'impact environnemental de ses activités afin d'envisager des solutions à ses problèmes environnementaux qui dépassent les frontières de chaque entreprise» (Adoue et Ansart, 2003).

Cet article ne permet que de suggérer des pistes de réflexion au regard de l'accompagnement de l'engagement environnemental en PME. La faiblesse de l'échantillon (une seule démarche environnementale collective) est une limite indéniable de ce travail. L'étude de quatre PME industrielles ne peut qu'inciter à la plus grande prudence dans les conclusions de la recherche. Par ailleurs, l'objectif initial de la démarche étudiée, à savoir le développement du management environnemental et non la certification ISO 14001, rend difficile l'évaluation de la réussite ou de l'échec de l'opération et donc du phénomène induit de catalyse. Pour les entreprises non certifiées, les progrès en matière d'engagement environnemental sont parfois délicats à apprécier. En matière de collecte des données, les entretiens avec les responsables environnement ont eu lieu moins d'un an après la fin officielle de la démarche, d'où un manque de recul temporel. Par ailleurs, l'absence d'entretiens avec les dirigeants des PME étudiées peut constituer une autre limite de notre étude même si justifiée par un choix délibéré de privilégier une autre catégorie d'acteurs dans cette recherche spécifique.

La présente recherche ouvre la voie à d'autres travaux prometteurs. Pourquoi ne pas étudier une démarche environnementale collective de type sectoriel afin d'établir une comparaison avec une démarche de type géographique? En outre, il semble pertinent d'approfondir l'analyse des freins à une démarche environnementale collective dans le but de proposer des recommandations visant à améliorer

le dispositif existant selon les trois phases de préparation, de déroulement et de suivi. Une autre piste concerne spécifiquement la phase d'évaluation de ce type d'accompagnement de l'effort des PME dans le domaine de l'environnement.

Bibliographie

- AGENCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE – ADEME (1999), *La politique environnementale des entreprises: évolutions et perspectives*, mars, 13 p.
- AGENCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE – ADEME (2000), Rapport d'activité. Site Web: <www.ademe.fr/hdocs/publications/rapportactivite/rapport2000>.
- AGENCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE – ADEME (2002), Rapport d'activité. Site Web: <www.ademe.fr/hdocs/publications/rapportactivite/rapport2002>.
- ADOUE, C. et A. ANSART (2003), «L'essor de l'écologie industrielle: Une avancée vers le développement durable», *Futuribles*, novembre, n° 291, p. 51-68.
- ALARY-GRALL, L., G. LE GOFF et N. RAMBAUD (1998), «Dossier: Environnement. Quelle démarche pour les entreprises?», *Industries*, n° 33, décembre, p. 13-24.
- ANTHEAUME, N. (2001), «Comment expliquer les stratégies de diffusion volontaire d'informations environnementales? Une lecture du cas de la Cogema à travers le cadre de la théorie de la légitimation», *Actes de la XI^e Conférence de l'AIMS*, Québec, juin, 23 p.
- ASSOCIATION FRANÇAISE POUR L'ASSURANCE-QUALITÉ – AFAQ, site Web: <www.afax.org>.
- AZZONE, G. et U. BERTELÉ (1994), «Exploiting green strategy for competitive advantage», *Long Range Planning*, vol. 27, n° 6, p. 69-81.
- DE BACKER, P. (1999), *L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles*, juillet, Éditions de l'Ademe, 116 p.
- BARON, V. (2002), *Mettre en place votre système de management environnemental*, Paris, Éditions Afnor, 50 p.
- BEAUMONT, J. (1992), «Managing the environment: business opportunity and responsibility», *Future*, avril, p. 187-205.
- BÉCHEUR, A. et F. BENSEBAA (2004), «Responsabilité sociale des entreprises: acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques», *Actes de la XIII^e Conférence de l'AIMS*, juin, Le Havre.
- BERRY, M.A. et D.A. RONDINELLI (1998), «A proactive corporate environmental management: a new industrial revolution», *The Academy of Management Executive*, vol. 12, n° 2, p. 38-50.
- BOIRAL, O. (1998), «Vers une gestion préventive des questions environnementales», *Gérer et comprendre – Annales des Mines*, n° 51, mars, p. 27-37.

Revue internationale P.M.E., vol. 18, n°s 3-4, 2005

- BOIRAL, O. (2000), «Les démarches participatives à l'épreuve de la gestion environnementale», *Gestion 2000*, n° 4, juillet, p. 37-51.
- BOIRAL, O. (2001), «Iso 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration», *Actes de la X^e Conférence de l'AIMS*, Québec, juin, 24 p.
- BOIRAL, O. (2003), «Stratégies de dépollution et compétitivité : pour une approche contingente de "l'hypothèse de Porter"», *Actes de la XII^e Conférence de l'AIMS*, Tunisie, juin, 25 p.
- BOIRAL, O. et D. JOLLY (1992), «Stratégie, compétitivité et écologie», *Revue française de gestion*, n° 89, juillet, p. 80-95.
- BUTEL-BELLINI, B. (2000), «Analyse de la stratégie d'environnement des sites industriels», dans Z. Bertrand (dir.), *Développement durable et territoire*, Lille, Éditions Septentrion, 289 p.
- CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELÉE (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux et stratégies*, Paris, La Découverte, 251 p.
- DÉJEAN, F. et J.P. GOND (2002), «La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche», dans *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Paris, Economica, p. 389-400.
- DEVAUX, M. (1985), *Contribution au développement des méthodes d'apprentissage de la démarche stratégique dans les MPI*, Thèse de doctorat en sciences de gestion soutenue en juillet à l'École supérieure des affaires (ESA), Université de Grenoble II.
- DESREUMAUX, A. (1979), «Le «Club Plan à Moyen Terme» : une expérience originale d'introduction de la planification à moyen terme en MPI – Essai d'évaluation», *Cahier de recherche IAE de Lille*, n° 79/4, 47 p.
- DURAND, R. (2003), «Stratégie : cinq concepts dont on parlera demain», *L'Entreprise*, octobre n° 216, p. 146-149.
- EINSMANN, H. (1992), «The environment: an entrepreneurial approach», *Long Range Planning*, vol. 25, n° 4, p. 22-24.
- FREEMAN, F.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- GLADWIN, T.N., J.J. KENNELLY et T.S. KRAUSE (1995), «Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 4, p. 874-907.
- GONDRAN, N. (2001), *Système de diffusion d'informations pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales*, Thèse de doctorat soutenue le 27 novembre à l'Institut national des sciences appliquées de Lyon.
- HART, S. (1995), «A natural resource-based view of the firm», *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 986-1014.
- HUNT, B. et E.R. AUSTER (1990), «Proactive environmental management: avoiding the toxic trap», *Sloan Management Review*, MIT, hiver.
- HUTCHINSON, C. (1992), «Corporate strategy and the environment», *Long Range Planning*, vol. 25, n° 4, p. 9-21.

- KHIRÉCHE-OLDACHE, B. (1998), «L'entreprise citoyenne: une approche par les normes environnementales», *Actes du IV^e Congrès international francophone sur la PME*, IAE de Metz, 21 p.
- LAPOINTE, A. et C. GENDRON (2004), «La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital?», *Actes du VII^e CIFEPME*, Montpellier, octobre.
- MARTINET, A.-C. (1984), *Management stratégique: organisation et politique*, Montréal, McGraw-Hill, 118 p.
- MARTINET, A.-C. et E. REYNAUD (2001), «Shareholders, stakeholders et stratégie», *Revue française de gestion*, novembre, p. 12-25.
- MAYER, V. et G. DUVAL (2003), «Les entreprises rechignent à rendre des comptes», *Alternatives économiques*, n° 219, novembre, p. 28-33.
- MERCIER, S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 120 p.
- OBSERVATOIRE DES PME EUROPÉENNES (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, Rapport n° 4, 71 p.
- PATUREL, R. et N. BARRIOL (1999), «Les PME et la qualité: l'innovation en gestion grâce à une démarche collective», *Revue française de gestion*, janvier, p. 61-71.
- PERSAIS, E. (1998), «La relation entre l'organisation et son environnement: le cas de l'écologie», *Actes de la VII^e Conférence de l'AIMS*, Louvain-la-Neuve, juin, 25 p.
- PERSAIS, E. (1999), «L'entreprise dans un contexte éco-sensible», *Gestion 2000*, janvier-février, p. 51-68.
- PORTER, M. et C. VAN DER LINDE (1995), «Toward a new conception of the environment: competitiveness relationship», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n° 4, automne, p. 97-118.
- PURSER, R.E., C. PARK et A. MONTUORY (1995), «Limits to anthropocentrism: toward an ecocentric organization paradigm?», *Academy of Management Review*, n° 4, p. 1053-1089.
- REYNAUD, E. (1997), «Les fondements théoriques des stratégies environnementalistes», *Actes de la VI^e Conférence de l'AIMS*, juin, Montréal.
- REYNAUD, E. (2003), «Quand l'environnement devient stratégique?», *Actes de la XII^e Conférence de l'AIMS*, juin, Tunisie, 36 p.
- ROY, M.-J. et D. LAGACÉ (2000), «Orientation stratégique, pratiques manufacturières et engagement environnemental», *Gestion 2000*, n° 4, juillet, p. 103-118.
- SCHNEIDER-MAUNOURY, G. (2000), «Des petites entreprises très vertes», *L'Expansion Management Review*, mars, p. 77-83.
- SHRIVASTAVA, P. (1995), «Environmental technologies and competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 183-200.
- SHRIVASTAVA, P. et S. HART (1996), «Demain l'entreprise durable?», *Revue française de gestion*, mars, p. 110-122.
- SICARD, J.-P. et A.-C. HUSSON (2003), «Rapport sociétal des entreprises cotées, un outil encore imparfait», *Le Monde Initiatives*, octobre, p. 2.

Revue internationale P.M.E., vol. 18, n°s 3-4, 2005