Document generated on 07/18/2025 9:24 p.m.

Revue internationale P.M.E.
Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise

Le management environnemental des PME rentables
Une étude exploratoire en France

Sandrine Berger-Douce

Volume 20, Number 3-4, 2007

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1008528ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1008528ar

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. (2007). Le management environnemental des PME rentables : une étude exploratoire en France. *Revue internationale P.M.E.*, *20*(3-4), 165–190. https://doi.org/10.7202/1008528ar

Article abstract

This article focuses on one "pillar" of sustainable development, i.e. environmental management, by drawing an empirical research on profitable Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) to identify their characteristics. Literature insists on the lack of financial resources of SMEs as the main barrier to a more voluntary commitment in environmental issues. A quantitative survey was carried out among 84 French most profitable SMEs (ranking from an economic magazine published in July 2006). The main findings are presented in terms of strengths (environmental reporting practices, high reduction of environmental impacts) and weaknesses (insufficient information and poor environmental communication). Tracks of further exploratory research could refer to the environmental communication of SMEs and the necessity of a financial assessment of their "green" practices. Practical recommendation consists in improving and redefining the environmental communication to SMEs and, so, convincing them of the strategic nature of environmental management.

Tous droits réservés © Presses de l'Université du Québec, 2007

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Le management environnemental des PME rentables

Une étude exploratoire en France

Sandrine BERGER-DOUCE
LARIME, IAE de Valenciennes

MOTS CLÉS

PME – Management environnemental – Engagement
Développement durable – Rentabilité – Pratiques environnementales

L'AUTEURE

Sandrine Berger-Douce est maître de conférences à l'IAE de Valenciennes, Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis et directrice du Laboratoire d'analyses et de recherches interdisciplinaires en management des entreprises (LARIME). Ses travaux de recherche portent sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), le management environnemental en contexte PME et l'accompagnement des entrepreneurs. Adresse : IAE de Valenciennes, rue des Cent-Têtes, Les Tertiales, 59313 Valenciennes, Cédex 9, France. Courriel : <sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr>.

RÉSUMÉ

Pilier du développement durable, le volet environnemental demeure la préoccupation majeure des PME françaises. Le manque de moyens, notamment financiers, est l'un des freins récurrents à un engagement plus volontariste des PME en la matière. Afin de neutraliser ce facteur, notre étude se focalise sur une population spécifique, à savoir des PME rentables. Cet article analyse les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables afin d'en relever les particularités. Une étude quantitative par questionnaire a été menée auprès de 84 PME françaises issues d'un classement publié par un magazine économique en juillet 2006. Globalement, les pratiques de management environnemental des PME rentables se déclinent en forces (pratiques de reporting environnemental, forte réduction des impacts environnementaux) et faiblesses (déficit d'information et de communication en matière environnementale). Ces résultats ouvrent la voie à de futures recherches portant sur la communication environnementale des PME ou soulignent la nécessité de l'évaluation financière des pratiques environnementales. Des efforts de communication sont indispensables afin de convaincre les dirigeants de PME de la nature stratégique du management environnemental.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ABSTRACT

This article focuses on one "pillar" of sustainable development, i.e. environmental management, by drawing an empirical research on profitable Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) to identify their characteristics. Literature insists on the lack of financial resources of SMEs as the main barrier to a more voluntary commitment in environmental issues. A quantitative survey was carried out among 84 French most profitable SMEs (ranking from an economic magazine published in July 2006). The main findings are presented in terms of strengths (environmental reporting practices, high reduction of environmental impacts) and weaknesses (insufficient information and poor environmental communication). Tracks of further exploratory research could refer to the environmental communication of SMEs and the necessity of a financial assessment of their "green" practices. Practical recommendation consists in improving and redefining the environmental communication to SMEs and, so, convincing them of the strategic nature of environmental management.

RESUMEN

Fundamento del desarrollo sostenible, el medio ambiente sigue siendo una preocupación mayor de las PyMEs francesas. La falta de recursos, especialmente financieros, es un freno a un compromiso mas voluntario por parte de las PyMEs en cuanto al tema. Con el fin de neutralizar ese factor, nuestro estudio se focaliza en una población especifica, las PyMEs rentables. Este articulo analiza las prácticas del management medio ambiental de las PyMEs francesas rentables con el motivo de identificar sus características. Un estudio cuantitativo por cuestionario ha sido realizado sobre un muestro de 84 PyMEs francesas salidas de una clasificación publicada por una revista económica en Julio del 2006. Por lo general, las prácticas del management medio ambiental de las PyMEs francesas rentables se destaca en fortalezas (prácticas de reporting medio ambiental, importante reducción de los impactos medio ambientales) y debilidades (déficit de información y de comunicación en cuanto al medio ambiente). Esos resultados abren el camino hacia futuras investigaciones sobre la comunicación medio ambiental de las PyMEs o más sobre la necesidad de evaluación financiera de las prácticas medio ambiental. Unos esfuerzos de comunicación son de mismo modo imprescindibles para convencer mas eficientemente los directivos de las PyMEs de la naturaleza estratégica del management medio ambiental.

ZUSAMMENFASSUNG

Als eine Säule der nachhaltigen Entwicklung sind die umweltrechtlichen Aspekte nach wie vor das Hauptanliegen der französischen KMU. Fehlende Mittel, namentlich Finanzmittel, ist eines der Haupthindernisse für eine verstärkte, freiwillige Verpflichtung in diesem Bereich. Um dieses Faktum zu neutralisieren, fokussiert sich die vorliegende Studie auf eine spezifische Population, nämlich die rentablen KMU. Und analysiert dabei die umweltbezogenen Managementpraktiken, um die Besonderheiten zu identifizieren. Eine quantitative Studie mittels Fragebogen wurde bei 84 französischen PME durchgeführt. Die Stichprobe wurde aus einer in einem

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Wirtschaftsmagazin publizierten Liste erstellt. Global betrachtet können die umweltbezogenen Managementpraktiken der KMU in Stärken (Umweltreport, Reduktion der Umwelteinflüsse) und Schwächen (umweltbezogene Kommunikations- und Informationsdefizite) eingeteilt werden. Diese Resultate bereiten den Weg frei für weitere Studien im Bereich der Umweltkommunikation von KMU oder die finanzielle Auswertung der umweltrechtlichen Praktiken. Die Kommunikationsbemühungen in diesem Bereich sind unverzichtbar, um die Entscheidträger der KMU von der strategischen Bedeutung des Umweltmanagements zu überzeugen.

Introduction

Stratégie d'entreprise et écologie sont désormais considérées comme étroitement liées (Martinet et Reynaud, 2004). Pourtant, les travaux de recherche français en milieu PME demeurent marginaux à l'exception de Gondran (2001) et souvent focalisés sur les freins à un engagement plus fort de ces acteurs (Berger-Douce, 2006). L'obstacle majeur est le manque de moyens, notamment financiers, des PME (Gunningham, Sinclair et Burritt, 1997 ; Tilley, 1999). L'idée centrale de cet article est de tenter de « neutraliser » ce facteur en étudiant une population spécifique, à savoir les PME rentables. À l'instar de Nasi *et al*. (1997), nous postulons que les PME rentables ont des pratiques environnementales différentes des PME « en général », en raison de leurs ressources financières.

L'apport de cet article est d'explorer sur le terrain français les pratiques de management environnemental des PME rentables et de relever leurs particularités en comparant avec les résultats d'études antérieures sur les PME françaises (OSEO, 2003), en région Île-de-France (Crocis-CCIP, 2006) et en région Rhône-Alpes (Dupuis, Haned et Le Bas, 2006). Ces particularités se déclinent en forces et faiblesses relatives notamment à la communication environnementale et à l'évaluation financière défaillante des activités environnementales.

L'échantillon de 84 PME étudiées est issu du classement des PME les plus rentables de France publié par le magazine économique *L'Entreprise* en juillet 2006. Une méthodologie quantitative a été utilisée pour saisir les réalités multiples des pratiques du management environnemental dans ces PME.

La revue de littérature présentée en partie 1 revient sur les résultats d'études antérieures en termes de pratiques et de freins à l'engagement environnemental des PME, ainsi que sur la relation symbiotique avec leur situation financière. La méthodologie d'étude est décrite dans la partie 2 tandis que les principaux résultats sont discutés en partie 3 sur la base de comparaisons avec la littérature existante.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

1. Revue de littérature

Le management environnemental est devenu un enjeu stratégique des entreprises (Chen, Lai et Wen, 2006 ; Madsen et Ulhoi, 2003 ; Allenby, 1999 ; Starik *et al.*, 1996). Les travaux de recherche portant sur les PME présentent néanmoins des résultats partagés (1.1). L'appropriation du management environnemental par les PME se heurte à de nombreux obstacles (1.2), notamment sa situation financière (1.3).

1.1. Management environnemental en PME : quelle(s) réalité(s) ?

Globalement, le management environnemental en PME semble bien marginal et mal documenté. Longtemps considéré comme l'apanage des grandes entreprises (Thompson et Smith, 1991), il doit désormais s'intégrer harmonieusement aux pratiques des entreprises de toutes tailles. Le véritable enjeu se situe bien au niveau des PME qui représentent 99,8 % des 20 millions d'entreprises de moins de 250 salariés dans l'Union européenne (Observatoire des PME européennes, 2002). Une difficulté récurrente concerne le peu de données fiables permettant des évaluations quantitatives de la pression environnementale réelle des PME (Petts, 2000). Cependant, leur très grand nombre pourrait justifier une pression élevée sur l'environnement (Lawrence *et al.*, 2006 ; Hillary, 2000 ; Geiser et Crul, 1996).

Les études menées jusqu'en 2000 montrent que la majorité des PME dans les pays développés n'ont pas de management environnemental organisé (Madsen et Ulhoi, 1996 ; Spence, Rutherfoord et Blackburn, 1998 ; Chiu *et al.*, 1999 ; Gerstenfeld et Roberts, 2000). À titre d'illustration, l'étude de Savary (1999) auprès de 50 PME canadiennes indique que 45 % d'entre elles avaient des pratiques de management environnemental qualifiées d'artificielles et de « non systématiques ». En 1998, Merritt aboutissait à des conclusions similaires à l'issue de son enquête auprès de 143 PME britanniques. Depuis 2000, la réalité du management environnemental en PME semble évoluer vers une prise de conscience accrue, fruit des campagnes de sensibilisation menées par les instances régionales, gouvernementales et supranationales comme la Commission européenne et, surtout, une intégration plus manifeste dans les pratiques managériales (OSEO, 2003). La première enquête d'envergure nationale[1] menée en France sur le thème de l'environnement par OSEO à l'automne 2002 a été publiée en 2003. L'objectif était d'explorer sur le terrain des PME la réalité du management environnemental supposé ne pas intéresser suffisamment ces acteurs faute de temps, de moyens et

1. Pour cette enquête, 1 080 PME françaises ont été interrogées. Notons que tous les secteurs d'activité y étaient inclus.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

d'information. Globalement, 69,3 % des dirigeants de PME considéraient la protection de l'environnement comme une préoccupation importante dans la gestion de leur entreprise (OSEO, 2003). Précisons que cette prise de conscience augmentait sensiblement avec la taille des entreprises. L'étude de Glachant, Vicarelli et Vincent (2004)[2] portant sur 270 entreprises industrielles françaises, dont 206 employant moins de 500 salariés, décrivait la diffusion des systèmes de management environnemental ainsi que les pratiques et performances environnementales de ces établissements. Depuis, des études régionales font le constat d'une sensibilisation accrue des PME aux enjeux du développement durable (Crocis-CCIP, 2006, pour l'Île-de-France). Le management environnemental arrive largement en tête des préoccupations durables des PME (88 % des PME de l'échantillon[3] interrogé par Crocis-CCIP). Concrètement, les actions prioritaires concernent la réduction des factures énergétiques et le recyclage des déchets. Ces données confirment la littérature dans la mesure où les dirigeants de PME attendent du management environnemental des retombées économiques rapides, d'où le choix de mesures liées à la consommation d'énergie et au tri sélectif des déchets (Garrod et Chadwick, 1996). En région Rhône-Alpes, Dupuis, Haned et Le Bas (2006) ont mené une enquête sur les pratiques de RSE (responsabilité sociale des entreprises) auprès de 214 PME. Leurs résultats renforcent ceux du baromètre du Crocis-CCIP (2006). En effet, plus des deux tiers des PME de leur échantillon déclarent intégrer des préoccupations environnementales dans leur stratégie. La majorité (80,4 %) ont notamment réduit leur consommation d'énergie et leurs émissions de produits nocifs. Quant à la certification environnementale de type ISO 14001, elle demeure confidentielle (16,4 % des PME sont certifiées) malgré une progression à la hausse depuis quelques années.

Ces réalités contrastées sont le reflet de freins à un engagement plus volontariste des PME en faveur de l'environnement.

2. Cette enquête s'inscrivait dans un projet international piloté par l'OCDE portant sur 4 000 sites industriels dans sept pays (Allemagne, Canada, France, Hongrie, Japon, Norvège et États-Unis).
3. L'échantillon de Crocis-CCIP (2006) était constitué de 4 434 dirigeants de PME de moins de 500 salariés de la région Île-de-France (Paris et sa proche banlieue) interrogés par téléphone par l'Institut Médiamétrie.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

1.2. Les principaux freins à l'engagement environnemental des PME

Les nombreux travaux sur les obstacles perçus par les PME dans le domaine du management environnemental recensent des freins désormais « classiques » (Rabbe, Schulz et Welge, 2006 ; Berger-Douce, 2006).

Ainsi, les dirigeants de PME sont souvent accusés de scepticisme quant aux bénéfices réels (notamment économiques) à retirer du management environnemental (Tilley, 2000). Pour 31,2 % des PME françaises interrogées par OSEO (2003), l'engagement environnemental demeure étroitement associé à des coûts supplémentaires sans pour autant engendrer de réelles retombées commerciales. Cet argument se trouve renforcé par leur prétendue vision à court terme de l'économie (Hutchinson et Chaston, 1994) et leur difficulté à établir des plans stratégiques (Gerstenfeld et Roberts, 2000). Le manque de ressources humaines et financières est également pointé du doigt par les chercheurs (Gunningham, Sinclair et Burritt, 1997 ; Rutherfoord, Blackburn et Spence, 2000) comme l'obstacle majeur à l'engagement environnemental des PME. En 1981, Welsh et White dénonçaient déjà le manque de temps comme obstacle à l'engagement environnemental des PME. Concernant les PME françaises, le manque de temps est considéré comme le frein le plus important (35 %) devant le manque de ressources financières (25,1 % ; OSEO, 2003). Selon une étude de l'IFEN[4] de 2000 (citée par OSEO, 2003), 14 % des entreprises françaises de 20 à 500 salariés disposaient d'une fonction spéciale pour l'environnement. Le déficit chronique d'informations est aussi incriminé (Allenby, 1999 ; Clark, 2000), associé à une expertise technique limitée. Ce manque d'information concerne les organismes susceptibles d'aider les PME dans leur démarche environnementale ; la législation environnementale en vigueur et l'existence d'aides financières françaises et européennes en la matière (OSEO, 2003). Néanmoins, les efforts de sensibilisation d'acteurs locaux et nationaux auprès des PME semblent changer la donne depuis quelques années, notamment en France. En effet, le baromètre du Crocis-CCIP de 2006 indique un net recul du manque d'informations comme obstacle à une meilleure intégration du développement durable dans les pratiques des PME franciliennes depuis 2003 (le pourcentage est ainsi passé de 52 % à 42 %), ce qui constitue un signe encourageant. Selon Hitchens *et al.* (2005), les PME n'ont pas réellement conscience de l'impact de leurs activités sur l'environnement naturel et se sentent donc peu concernées par ce débat tant qu'elles n'y sont pas contraintes par la législation (Smith, Kemp et Duff, 2000). Dans la même optique, les démarches volontaires initiées par des PME connaissent encore peu de succès (Madsen et Ulhoi, 1996 ; Williamson,

4. IFEN : Institut français de l'environnement.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Lynch-Wood et Ramsay, 2006) et demeurent largement impopulaires auprès des dirigeants de PME (Windatt, 1999). Ces dirigeants sont parfois présumés être peu motivés pour aller au-delà des obligations légales (Greening et Gray, 1994 ; Russo et Fouts, 1997 ; Sharma et Vredenburg, 1998). Par ailleurs, selon Scott (1990), les PME seraient moins incitées que les grandes entreprises par les pouvoirs publics à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement. Enfin, l'inadéquation des outils du management environnemental aux spécificités des PME est régulièrement dénoncée (Starkey, 2000 ; Aragon-Correa et Matias-Reche, 2005), d'où le développement de dispositifs pour les PME (Fay, 2000), ce à quoi travaille activement la Commission européenne dans le cadre de son projet baptisé « Entrepreneuriat responsable » (Observatoire des PME européennes, 2002). Selon l'étude de Palmer (2000), les modèles de management environnemental ne sont pas des solutions universelles pour les PME. Ainsi, l'attrait purement économique du management environnemental semble très limité en PME, du moins pour pérenniser la démarche. Cet auteur suggère ainsi de prendre davantage en considération des facteurs personnels du dirigeant, notamment ses valeurs, pour asseoir la légitimité du management environnemental (Tilley, 1999).

1.3. L'impact de la situation financière sur l'engagement environnemental

Le débat sur la relation entre RSE et performance financière des entreprises se fonde sur l'analyse de plus de 120 études empiriques selon Gond (2006). Cet auteur fait ainsi référence aux méta-analyses de Allouche et Laroche (2005 ; 82 études) et de Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003 ; 53 études). En résumé, ces auteurs relèvent l'existence d'un lien certes faible, mais positif entre RSE et performance financière. D'autres comme Vogel (2005), Jenkins (2004) et McWilliams et Siegel (2000) insistent sur l'ambiguïté de ce lien et les difficultés à le démontrer. L'étude de Russo et Fouts (1997) auprès de 243 entreprises américaines concluait à l'existence d'un lien positif entre performance environnementale et rentabilité, un résultat confirmé par Willsher (2004).

La situation financière de l'entreprise est un élément essentiel en matière d'engagement environnemental (Reiter, 2003 ; Clark *et al.*, 2002 ; Tilley, 1999) dans la mesure où le manque de ressources financières est souvent considéré comme l'obstacle majeur perçu par les dirigeants de PME (Bowen, 2002 ; Hillary, 2000 ; Ludevid Anglada, 2000). Glachant, Vicarelli et Vincent (2004) concluaient que pour 61 % des entreprises de leur échantillon, les aides financières constituaient les outils de diffusion les plus efficaces du management environnemental. Le coût financier de l'engagement

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

environnemental comprend à la fois des investissements environnementaux (notamment des procédés de production respectueux de l'environnement) et des charges courantes de maintenance des installations « vertes ». Selon l'étude d'OSEO (2003), les investissements environnementaux représentaient un tiers des investissements globaux pour un tiers des PME de 50 à 250 salariés. Cette même proportion se retrouvait pour les charges courantes inhérentes à l'environnement. Adapter ou développer une nouvelle technologie environnementale est une proposition coûteuse dont les retombées économiques sont incertaines et à long terme (Lindsey, 1998). Ainsi, seules les firmes rentables auraient les moyens de s'en prévaloir. Nasi *et al*. (1997) ont constaté que l'engagement environnemental des entreprises forestières canadiennes et finlandaises observées avait tendance à décliner lorsque ces entreprises enregistraient une rentabilité moindre. « *Business is not bad, it is just difficult – and in difficult times, the first goal of a business is to survive* » (Fassin, 2005, p. 269). Les PME dont les ressources financières sont limitées ne peuvent vraisemblablement pas investir dans de longs processus d'acquisition de compétences liées à l'environnement ou allouer des fonds pour des initiatives vertes, ce qui nuit au développement d'un engagement environnemental (Azzone et Noci, 1998 ; Noci et Verganti, 1999). Il est donc légitime de penser qu'une situation financière saine constitue un préalable indispensable à la mise en œuvre d'une stratégie environnementale. En ce sens, le choix de notre échantillon de référence semble pertinent, les PME françaises les plus rentables sont vraisemblablement dotées de moyens financiers suffisants pour s'engager dans la voie du management environnemental.

2. Méthodologie

La méthodologie de l'étude est de nature exploratoire et repose sur une analyse quantitative de données recueillies par questionnaire.

2.1. Échantillonnage

L'échantillon de l'étude a été constitué à partir du classement des 200 PME les plus rentables de France publié par le magazine économique *L'Entreprise*[5] en juillet 2006. Ce magazine a sélectionné, avec le concours de Coface Services, les 6 000 entreprises françaises dont les résultats correspondaient aux critères suivants :

- au moins trois années d'existence ;
- un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions d'euros pour 2005 ;

5. Magazine *L'Entreprise* n° 247 de juillet-août 2006.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

– au moins 20 % de croissance cumulée entre 2002 et 2005 ;

– une rentabilité avant impôt sur le dernier exercice supérieur à 5 % ;

– le chef d'entreprise doit contrôler au minimum 10 % du capital.

Ont également été retenues dans le classement les entreprises avec une rentabilité comprise entre 4 % et 5 % et une croissance cumulée (sur trois années) supérieure à 30 %.

Sur la base de ce classement, seules les entreprises avec un effectif maximal de 250 salariés (critère d'effectif conforme à la réglementation européenne : recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003, en vigueur depuis le 1er janvier 2005) ont été retenues, soit un sous-total 1 de 155 PME. Les fiches détaillées de ces 155 PME présélectionnées ont ensuite été téléchargées sur le site du magazine économique afin d'obtenir leurs coordonnées. Huit PME présélectionnées n'avaient pas de fiche détaillée et une PME présentait une fiche incomplète, donc inexploitable, soit un sous-total 2 de 146 PME. Enfin, les coordonnées des 146 PME ont été vérifiées à l'aide d'annuaires professionnels. Pour huit PME, les coordonnées étaient erronées. Au final, la population de l'étude comprend donc 138 PME.

2.2. Rédaction du questionnaire

Un questionnaire[6] de 42 questions fermées a été construit en quatre parties :

Partie 1 – La responsabilité sociale et environnementale des entreprises, en général, soit 10 questions sur les perceptions de la RSE ; la connaissance d'organismes et de référentiels ; les pratiques de *reporting* ; les avantages retirés de la RSE ; les principaux freins relevés ; l'évaluation financière des actions de RSE ;

Partie 2 – L'engagement social, soit cinq questions sur le dialogue social ; l'impact sur le fonctionnement de l'entreprise ; l'engagement en termes de diversité ; l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; le développement des compétences des salariés ;

Partie 3 – L'engagement sociétal, soit cinq questions sur les relations avec les sous-traitants ; la sélection des fournisseurs ; les liens avec la société civile et le tissu économique local ; le traitement des réclamations ;

6. Le questionnaire s'inspire notamment de celui utilisé par Dupuis, Haned et Le Bas (2006) dans leur étude sur les PME de la région Rhône-Alpes.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Partie 4 – L'engagement environnemental, soit 22 questions sur l'intégration dans la stratégie d'entreprise ; les motivations ; les pratiques de management environnemental (prise en compte des impacts environnementaux ; moyens humains dédiés à l'environnement ; communication interne et externe ; certification ISO 14001 ; coût de la politique environnementale ; système de management environnemental ; connaissance de la réglementation ; outil de mobilisation interne). Treize questions de cette partie 4 étaient des échelles de Likert à cinq points (1, totalement en désaccord, à 5, totalement d'accord).

2.3. Administration du questionnaire et traitement des données

Le questionnaire a été administré par téléphone aux dirigeants des 138 PME de l'échantillon initial durant l'automne 2006 (du 19 septembre au 10 novembre 2006). Les difficultés éprouvées sont relatives au barrage téléphonique exercé par la secrétaire de direction et au manque de disponibilité des répondants, d'où parfois un nombre élevé de rappels avant d'obtenir un questionnaire renseigné. L'administration du questionnaire a duré, en moyenne, une vingtaine de minutes. L'accueil réservé à l'étude a été globalement favorable, les répondants se montrant très sensibles au sujet traité ; certains ont même spontanément ajouté des commentaires en marge des entretiens.

Au final, 84 questionnaires ont été renseignés, ce qui correspond à un taux de réponse de 60,87 %. La répartition par taille figure dans le tableau 1.

TABLEAU 1
Répartition des répondants de l'échantillon par taille

Effectif	0-19	20-49	50-99	100-149	150-250	Total
Répondants	11	26	16	15	16	84

Les effectifs des PME de l'échantillon sont compris entre 5 et 250 salariés, avec un effectif moyen de 84 salariés, ce qui correspond à des entreprises de taille importante pour des PME. Cependant, les petites entreprises sont assez bien représentées avec 44 % de l'échantillon final.

La rentabilité moyenne (2005 : année du dernier exercice) est de 11,77 %, avec des valeurs comprises entre 4,09 et 51,15 %. À titre indicatif, la moitié des PME analysées affichaient une rentabilité inférieure à 9,04 %.

Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Pour les données descriptives, des

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

moyennes et des pourcentages ont été calculés. Dans cet article, seule la partie 4 du questionnaire a été exploitée, le volet environnemental n'étant qu'un aspect d'une étude plus vaste sur la RSE des PME rentables.

3. Présentation et discussion des résultats

Les résultats de l'étude sont présentés et discutés au regard des études disponibles en France, d'abord sous l'angle des pratiques observées dans les PME rentables (3.1), puis sous celui des motivations en faveur de leur engagement environnemental (3.2), avant de préciser les faiblesses relevées (3.3), ainsi que les forces potentielles (3.4). Enfin, une synthèse des résultats est proposée en conclusion (3.5).

3.1. Le management environnemental des PME rentables

Deux tiers des PME interrogées[7] (66,7 % contre 69,3 % pour OSEO, 2003, et 71,3 % pour Dupuis, Haned et Le Bas, 2006) déclarent intégrer des préoccupations environnementales dans leur stratégie, résultat encourageant dans la mesure où l'échantillon ne distingue pas les secteurs d'activité fort différents des entreprises étudiées. Une majorité de ces PME ne sont pas *a priori* particulièrement polluantes. Moins d'une PME rentable sur deux (46,5 %) considère le management environnemental comme une opportunité stratégique. Par ailleurs, pour un répondant sur cinq (21,4 %), cette question d'opportunité stratégique le laisse totalement indifférent. Dans 53,6 % des PME rentables, la direction de l'entreprise se mobilise clairement en faveur d'un engagement environnemental de tous. Cependant, cette mobilisation est absente dans près de quatre PME interrogée sur dix, ce qui jette le doute sur leur réelle volonté d'agir en faveur de l'environnement.

Cette préoccupation environnementale s'est traduite au cours des trois dernières années par des efforts portant sur la réduction des impacts environnementaux de leurs activités. Les actions portent majoritairement sur la réduction et le recyclage des déchets (91,7 %) ; la consommation d'énergie (70,2 %) ; la prévention de la pollution (54,8 %) ; la préservation de l'environnement naturel (54,8 %) et le choix d'options de transport durable (15,5 % ; covoiturage, plan de déplacement entreprise, achat de véhicules propres). Les thèmes majoritaires ont fait l'objet de campagnes de sensibilisation depuis de nombreuses années en France, sous l'impulsion de l'Ademe[8], ce qui peut expliquer ce résultat. De plus, les retombées économiques sont rapidement

7. Ce pourcentage est identique (66 %) dans la vaste étude de NetRegs (2005), l'agence de l'environnement, auprès de 5 554 PME britanniques.
8. Ademe : Agence de l'environnement et de maîtrise de l'énergie.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

et objectivement quantifiables pour les responsables de PME, ce qui renforce indéniablement leur pouvoir de persuasion. La gestion des déchets représente 44,7 % des dépenses consacrées à l'environnement par les entreprises françaises (PME et grandes entreprises ; OSEO, 2003). Une thématique comme le transport durable est plus discrète et n'a visiblement pas encore atteint la majorité des PME françaises. À titre de comparaison, le tableau 2 reprend les actions (réalisées ou en cours) en faveur de l'environnement par les PME de l'échantillon d'OSEO (2003).

TABLEAU 2
Actions menées en faveur de l'environnement par les PME rentables et les PME françaises en général (OSEO, 2003)

Rang	Actions	PME rentables (%)	PME OSEO (%)
1 vs 1	Recyclage / valorisation de déchets	91,7	66,9
2 vs 2	Réduction des consommations d'énergie	70,2	48,8
3 vs 5	Réduction des pollutions	54,8	38,3
4 vs 4	Éco-conception	42,9	41,3
5 vs 3	Pratique d'achats responsables	39,3	44,9
– vs 6	Utilisation raisonnée de l'eau	NR	36,4
7 vs 7	Achat de véhicules propres	15,5	20,1
– vs 8	Recours à des énergies renouvelables	NR	10,3
9 vs 9	Mise en place d'un SME	9,5	9,3

Légende : NR = non renseigné.

Pour mémoire, dans l'échantillon de Dupuis, Haned et Le Bas (2006), 80,4 % des PME avaient cherché à diminuer leur consommation d'énergie et leurs émissions de produits nocifs.

Globalement, ces résultats confirment ceux de Hauff, Kleine et Jörg (2005) dans la mesure où les PME ont naturellement tendance à privilégier quelques activités environnementales comme la réduction et le recyclage des déchets (action prioritaire pour 55 % des PME britanniques interrogées par NetRegs, 2005) dont les impacts sont plus facilement et plus rapidement visibles.

Au regard de la certification environnementale, 19 % des PME rentables sont certifiées ISO 14001, soit un peu plus qu'en Rhône-Alpes (16,4 %) pour l'échantillon de Dupuis, Haned et Le Bas (2006). L'année d'obtention du certificat varie entre 2000 et 2006, ce qui est finalement récent au regard de l'année de parution de la norme, en l'occurrence 1996. À titre indicatif, 45,2 % des PME rentables disposent d'une certification qualité, signe de la

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

maturité de cette démarche en milieu PME et de l'intégration de l'environnement dans la sphère de la qualité, conformément à l'étude de Almeida, Vieira et Almeida (2006) qui notaient que 48 % des PME portugaises de leur échantillon intégraient le management environnemental au service qualité.

3.2. Des motivations fortement personnelles en faveur de l'engagement environnemental

Les motivations en faveur de l'engagement environnemental des PME rentables sont les valeurs personnelles du dirigeant en termes de protection de l'environnement (60,7 %) très loin devant l'anticipation des changements réglementaires (29,8 %) ; une meilleure image de l'entreprise (21,4 %) ; la pression des partenaires financiers (10,7 %) ; la réduction des coûts (9,5 %) ; enfin, la pression de la société civile (1,2 %) ainsi qu'une stratégie de différenciation (1,2 %). La personnalisation du management environnemental en PME se reflète dans l'importance des valeurs éthiques personnelles du dirigeant, en totale conformité avec des travaux antérieurs (Hemingway, 2005 ; Petschow, 2001). Les aspects juridiques semblent assez prégnants et témoignent de la volonté des PME rentables d'adopter une attitude proactive en la matière. La recherche d'une meilleure image de l'entreprise est également importante pour une PME rentable sur cinq, un résultat modeste peut-être en raison de la visibilité médiatique faible des PME en général… Quant à la pression des partenaires financiers, elle ne concerne qu'une PME rentable sur dix, signe que le monde financier « PMIste » n'accorde encore qu'une importance toute relative aux préoccupations environnementales. Plus surprenant est le résultat relatif à la réduction des coûts dans la mesure où les PME sont présumées très attentives aux retombées économiques quantifiables à court terme. La pression de la société civile est ici bien marginale. Enfin, une différenciation stratégique grâce au management environnemental ne trouve pas d'écho parmi les PME rentables de l'échantillon : seules 1,2 % des PME interrogées le mentionnent comme l'un des facteurs déclencheurs de leurs actions en matière de protection de l'environnement. Il est à noter que 17,9 % des PME rentables ont mentionné d'autres motivations comme l'activité de l'entreprise (4,7 %) ; l'obligation réglementaire (5,9 %) ou encore la pression des clients (7,1 %). Enfin, 7,1 % des PME de l'échantillon déclarent ne mener aucune action particulière en faveur de l'environnement (83,3 % d'entre elles ont moins de 50 salariés). À titre de comparaison, le tableau 3 présente les motivations pour l'engagement environnemental des PME rentables de notre échantillon et des échantillons de OSEO (2003) et de Dupuis, Haned et Le Bas (2006).

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

TABLEAU 3
Motivations pour l'engagement environnemental des PME rentables et des PME françaises en général (OSEO, 2003, et Dupuis, Haned et Le Bas, 2006)

Rang	Motivations	PME rentables (%)	OSEO (%)	Dupuis, Haned et Le Bas (%)
1:1:1	Conviction personnelle du dirigeant.	60,7	91,4	69,2
2:2:3	Conformité à la législation/ anticipation.	29,8	85,2	39,7
3:3:2	Amélioration de l'image.	21,4	80,5	46,7
4:–:7	Pression des partenaires financiers.	10,7	NR	7,0
5:7:4	Augmentation de la rentabilité/ réduction des coûts.	9,5	35,7	30,8
6:4:5	Pression des clients/ de la société civile.	7,1/1,2	43,1	22,4
8:5:6	Recherche d'un avantage concurrentiel.	1,2	40,6	21,5
7:8:–	Existence de sanctions légales.	5,9	40,2	NR
–:9:–	Norme ISO 14001.	NR	32,6	NR
–:10:–	Aides financières/subventions.	NR	25,1	NR
–:11:–	Avantages fiscaux.	NR	20,9	NR
–:12:–	Obtention de marchés publics.	NR	20,8	NR

Légende : NR = non renseigné.

On remarque l'engagement « citoyen » très fort des dirigeants de PME, signe de l'influence de leur éthique personnelle sur l'engagement environnemental. Les aspects réglementaires sont généralement prégnants (conformité à la réglementation et crainte des sanctions), ce qui est nettement moins présent dans notre échantillon. Quant à la recherche d'une meilleure image de l'entreprise, les résultats sont très contrastés entre les études de OSEO et de Dupuis, Haned et Le Bas, signe que le consensus sur la légitimité d'une communication environnementale en milieu PME n'est pas encore d'actualité. Les aspects stratégiques (pression des clients et recherche d'un avantage concurrentiel) ne sont certes pas oubliés, mais ne constituent qu'un groupe secondaire de motivations. L'augmentation de la rentabilité rassemble un peu plus du tiers des PME interrogées par OSEO, ce qui est un signe très positif. *A contrario*, les politiques incitatives (aides financières, avantages fiscaux) n'ont qu'un impact faible sur les dirigeants de PME françaises. Concernant

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

l'obtention de marchés publics, alors qu'une PME sur cinq interrogée par OSEO (2003) estimait qu'elle pouvait constituer une motivation pour leur engagement environnemental, cet argument est totalement absent de notre échantillon de PME rentables. Ce résultat est d'autant plus surprenant que des auteurs comme Quairel et Auberger (2005) considèrent ce levier comme un facteur d'intégration de la RSE dans la stratégie des PME.

En résumé, les PME rentables semblent moins dépendantes de leur environnement (pression des partenaires financiers, des clients, de la société civile), y compris réglementaire, que les PME en général. Ce résultat va à l'encontre d'idées préconçues selon lesquelles les PME exerceraient plutôt un management « sous influence » et que leurs pratiques de RSE se limiteraient à une simple mise en conformité réglementaire (Quairel et Auberger, 2005).

3.3. Des faiblesses : insuffisance des moyens humains, évaluation du coût financier et déficit d'information

La majorité des PME rentables (53,6 %) imaginent qu'elles pourraient utiliser la durabilité de leur offre comme avantage concurrentiel. Selon OSEO (2003), 40,6 % des PME françaises recherchent un avantage concurrentiel à travers leur engagement environnemental, contre seulement 21,5 % des PME de Rhône-Alpes (Dupuis, Haned et Le Bas, 2006). Le décalage avec les pratiques observées (Tilley, 1999) apparaît si l'on s'intéresse aux moyens humains déployés pour la gestion de l'environnement : 32,1 % des PME rentables déclarent avoir mobilisé des ressources humaines à cet effet. L'étude d'OSEO (2003) révélait que, dans le secteur de l'industrie, 10 % des entreprises de 1 à 9 salariés, 36 % de celles de 10 à 49 salariés et 54 % de celles de 50 à 250 salariés disposaient d'une personne en charge des questions environnementales, d'où l'importance du facteur taille. Précisons également que dans les entreprises de moins de 10 salariés, il s'agissait du dirigeant lui-même, ce qui pose problème puisqu'il ne peut vraisemblablement y consacrer qu'une part infime de son temps de travail. Globalement, les PME disposent rarement de moyens humains dédiés à l'environnement et, si tel est le cas, moins de 20 % de leur temps de travail y est consacré (Rothenberg et Becker, 2004). Dans l'étude de Glachant, Vicarelli et Vincent (2004), les entreprises industrielles ayant adopté un système de management environnemental avaient, en moyenne, un effectif dépassant les 100 salariés, signe de l'importance d'une taille critique en la matière. Le manque de moyens humains voués à la gestion environnementale semble poser problème à une courte majorité de PME rentables (48,8 %). Un résultat à affiner concerne la modalité « indifférent », puisque 13,1 % des répondants considèrent que le manque de ressources humaines dédiées n'a pas d'impact sur leurs pratiques.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Le décalage apparaît avec plus d'acuité si l'on pose la question de l'évaluation financière de la politique environnementale. L'immense majorité (82,1 %) des PME rentables déclarent ne pas avoir réalisé cette évaluation. Or, comment justifier de réelles pratiques environnementales sans avoir pris le soin d'en évaluer le coût au préalable ? Cette attitude paradoxale pose question en termes de crédibilité. Murillo et Lozano (2006) montrent que l'évaluation des pratiques de RSE par les PME est surtout intuitive ; les résultats sont davantage analysés en termes de climat social, par exemple, que traduits en données financières. Quelques idées « préconçues » en matière de gestion environnementale en PME ont été testées comme le coût élevé des actions de management environnemental. À 44,1 %, les PME rentables sont plutôt d'accord avec cette proposition tandis que 19 % des répondants y sont indifférents. Finalement, la note moyenne est de 3,07/5. À titre de comparaison, le coût élevé du développement durable était dénoncé par 25 % des PME d'Île-de-France (Crocis-CCIP, 2006). Pour Simpson, Taylor et Barker (2004), 75 % des 63 PME britanniques étudiées considéraient leur engagement environnemental principalement comme un coût, par ailleurs impossible à transférer aux clients.

Quant au déficit d'information, il semble être une réalité majeure au sein des PME rentables : seules 28,6 % des PME interrogées déclarent connaître des organismes de soutien en matière de management environnemental. Ce pourcentage encore modeste et similaire à celui de Dupuis, Haned et Le Bas (29,6 % ; 2006) laisse à penser que de nombreux responsables de PME tiennent un discours parfois bien éloigné de leurs pratiques. L'étude d'OSEO (2003) révélait que 45,5 % des PME interrogées ne savaient pas où trouver de l'information en matière environnementale. En termes de connaissance de référentiels environnementaux, le pourcentage tombe à 23,8 % des PME rentables (contre 23 % pour Dupuis, Haned et Le Bas, 2006), ce qui renforce notre scepticisme sur la véracité des réponses précédentes. Les connaissances de la réglementation environnementale des PME rentables paraissent bien faibles : 64,3 % d'entre elles déclarent ne pas bien les maîtriser. Au final, la note moyenne obtenue n'est que de 2,43/5 ; ce qui n'est guère encourageant. À titre de comparaison, 47,2 % des PME françaises (OSEO, 2003) déclaraient ne pas bien connaître la réglementation environnementale.

Une pratique visiblement émergente en milieu PME rentables consiste à intégrer des critères non économiques dans la sélection de leurs fournisseurs : seules 39,3 % des PME rentables déclarent cette pratique, contre 54,1 % dans l'échantillon de Dupuis, Haned et Le Bas (2006).

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

3.4. Des forces potentielles dans les PME rentables : communication en progrès, réflexion sur un possible système de management environnemental, intégration forte des parties prenantes dans la stratégie environnementale

La communication des PME rentables en matière de management environnemental présente des résultats encourageants. En termes de communication interne (note moyenne : 2,93/5), une faible majorité (51,2 %) des PME interrogées ne communiquent pas régulièrement sur leur stratégie et leurs résultats en matière environnementale. Seuls 7,1 % des répondants affirment rester totalement indifférents à cette pratique. La communication externe obtient une note moyenne de 2,83/5, similaire à celle de la communication interne. Plus inquiétant est le fait que seul un peu plus du tiers des PME rentables déclarent valoriser leurs résultats environnementaux par la communication externe. En dépit du résultat global encourageant, la majorité des PME rentables (54,8 %) continuent d'ignorer l'importance de cette communication, malgré la multiplication d'initiatives comme la publication du guide communication par la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) en novembre 2004 afin d'aider les PME à donner du sens à leurs actions de RSE. Nos résultats confirment ceux de Almeida, Vieira et Almeida (2006) auprès des PME portugaises. Selon leur étude, 68 % des PME communiquent en interne sur leur management environnemental, mais seulement 22 % en externe, signe que la communication externe en la matière ne fait pas encore partie des us et coutumes des PME, en dépit des bénéfices potentiels à en retirer en termes d'image (Ritt, 1999). Globalement, la communication environnementale demeure confidentielle en France : seules 17,1 % des entreprises de l'échantillon de Glachant, Vicarelli et Vincent (2004) publiaient un rapport environnemental.

La mise en place d'un système de management environnemental (SME) dans les trois prochaines années est envisagée par 36,9 % des PME rentables. Pour pratiquement une PME sur dix (9,5 %), cette démarche est en cours. Ce résultat est positif si l'on considère le SME comme une source potentielle d'avantage compétitif (Chavan, 2005). En Grande-Bretagne, 6 % des PME disposent d'un SME et 3 % ont l'intention d'en implanter un à l'avenir (NetRegs, 2005). À titre de comparaison, 12 % des PME portugaises disposaient d'un SME en 2005 (Almeida, Vieira et Almeida, 2006). La mise en place d'un SME était réalisée ou en cours dans 32 % des entreprises (industrie et construction), dans 41 % des entreprises (services à fort impact environnemental) et 17 % des entreprises (services à faible impact environnemental), toutes avec un effectif compris entre 50 et 250 salariés (OSEO, 2003). En résumé, les PME rentables adoptent un comportement proactif en matière de SME.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Les résultats des pratiques de *reporting* environnemental sont nettement plus encourageants : 53,6 % des PME rentables déclarent avoir ce type de pratiques. Dans l'étude de Dupuis, Haned et Le Bas (2006), seules 27,6 % des PME interrogées déclaraient pratiquer le *reporting* social et environnemental. Longtemps perçu uniquement comme une source de coûts (Hoffman, 1999), le *reporting* environnemental semble désormais incontournable dans la communication des entreprises. Ainsi, 60,6 % des entreprises françaises étudiées par Glachant, Vicarelli et Vincent (soit 206 de moins de 500 salariés et 64 de plus de 500 salariés ; 2004) déclaraient l'utilisation d'indicateurs de performance environnementale et 54,3 %, la pratique d'audits environnementaux externes. Il conviendrait certes de creuser davantage cette question (on connaît les controverses liées notamment au choix des indicateurs), mais visiblement cette approche détient un capital sympathie auprès des responsables de PME rentables, peut-être en raison de son caractère prétendument objectif.

La complexité présumée du management environnemental pour les PME est légèrement confirmée par nos résultats : 48,8 % des répondants adhèrent à cette proposition. Un signe encourageant est le pourcentage de répondants ayant une opinion opposée, à savoir 36,9 %, donc plus du tiers des PME rentables. Enfin, il semble largement admis que le management environnemental est désormais l'affaire de toutes les entreprises, sans distinction de taille. En effet, 79,8 % réfutent la proposition selon laquelle le management environnemental serait réservé aux grandes entreprises, ce qui représente près de huit PME rentables sur dix. Quatre PME rentables sur dix (42,9 %) tiennent compte de l'impact environnemental potentiel lors du développement de nouveaux produits, un résultat encourageant.

Autre signe positif : 67,8 % des PME rentables estiment que leur engagement environnemental est synonyme de retombées économiques positives, soit environ les deux tiers des PME interrogées. D'un point de vue stratégique, 57,2 % des PME rentables assimilent le management environnemental à un gage de pérennité pour l'entreprise. *A contrario*, 28,6 % s'inscrivent totalement en faux avec cette proposition, signe que des efforts de sensibilisation sont encore nécessaires. Paradoxalement, 42,9 % des PME ont fait appel à un conseil extérieur afin d'améliorer leurs performances sociales et environnementales. Ce pourcentage est nettement supérieur à celui obtenu par Dupuis, Haned et Le Bas (2006) : 29,4 % des PME de Rhône-Alpes déclarant avoir eu recours à un conseil extérieur, ce qui peut être le reflet d'une ouverture plus forte des PME rentables vers le monde du conseil.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Dans plus d'un cas sur deux (57,1 %), les clients de l'entreprise sont visiblement attentifs au respect de l'environnement, ce qui incite les dirigeants de ces PME rentables à intégrer la dimension environnementale dans leur politique générale d'entreprise. Cependant, 21,4 % des répondants estiment que leurs clients n'exercent aucune influence en la matière. Dans l'étude d'OSEO (2003), la pression des clients était une motivation importante en faveur de l'engagement environnemental (43,1 %).

Quant au manque d'appui public, il n'est dénoncé que par 3,6 % des PME rentables, ce qui constitue une force d'autant plus que les PME responsables ont tendance à se fier davantage à leur propre réseau qu'à des conseillers extérieurs (Jenkins, 2006). En Rhône-Alpes, 12,6 % des PME dénonçaient ce manque d'appui public. Certes, le choix de PME rentables peut éventuellement biaiser notre résultat, bien que toute entreprise, indépendamment de ses résultats financiers, soit légitimement à l'affût de soutien. Par ailleurs, ce pourcentage très faible contraste avec le baromètre 2005 du Crocis-CCIP qui indiquait 35 % pour le manque d'accompagnement et les résultats obtenus en Grande-Bretagne (47 %) (NetRegs, 2005).

3.5. Synthèse des principaux résultats

Cet article a mis en évidence les particularités des pratiques de management environnemental des PME françaises rentables ; ces particularités se déclinent en forces et faiblesses. D'autres éléments sont qualifiés de neutres par comparaison avec les PME en général.

TABLEAU 4
Synthèse des particularités des PME rentables en termes de management environnemental

Faiblesses
– Absence de recherche de différenciation stratégique (99,8 %).
– Déficit d'évaluation financière des pratiques environnementales (82,1 %).
– Méconnaissance des référentiels (76,2 %), des organismes de soutien (71,4 %) et de la réglementation en matière environnementale (64,3 %).
– Utilisation faible de critères non économiques dans la sélection de fournisseurs (39,3 %).
Éléments neutres
– Motivation fortement personnalisée.
– Moyens humains consacrés à l'environnement.
– Mobilisation de la direction de l'entreprise (53,6 %).
– Intégration stratégique du management environnemental.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

TABLEAU 4
Synthèse des particularités des PME rentables en termes de management environnemental (*suite*)

Forces
– Réduction forte des impacts environnementaux.
– Communication environnementale à améliorer (54,8 %).
– Pratiques de *reporting* environnemental (53,6 %).
– Mise en place (en cours) d'un SME (1 PME sur 10).
– Certification ISO 14001 (19 %).
– Certification qualité (45,2 %).
– Attention portée par les clients à l'environnement (57,1 %).
– Retombées économiques positives (67,8 %).
– Gage de pérennité (57,2 %).
– Moindre perception de la complexité du management environnemental (48,8 %).
– Moindre besoin d'appui public (3,6 %).

Conclusion

En dépit de l'absence d'un consensus quant au lien positif entre pratiques responsables et performance financière, des études récentes révèlent l'existence de bénéfices tangibles et intangibles à en retirer (Grayson et Hodges, 2004 ; Greening et Turban, 2000 ; Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003), notamment par les PME (Murillo et Lozano, 2006). En revanche, aucune étude ne s'était encore interrogée sur les pratiques des PME rentables prétendument dotées de ressources financières à investir dans le management environnemental, ce qui constitue la contribution essentielle de cet article. Ces pratiques se déclinent en forces (pratiques de reporting environnemental ; forte réduction des impacts environnementaux) et faiblesses (déficit d'information en termes de référentiels, d'organismes de soutien et de réglementation ; absence d'évaluation financière des activités environnementales ; absence quasi totale de recherche de différenciation stratégique grâce au management environnemental). Par ailleurs, l'étude des motivations en faveur de l'engagement environnemental des PME rentables met l'accent sur la relative inefficacité des leviers classiques de la diffusion de la RSE comme la pression des clients (Lahdesmaki, 2005) ou la réglementation (Williamson, Lynch-Wood et Ramsay, 2006). Les motivations des PME rentables françaises sont très similaires à celles des PME britanniques, accordant une place secondaire à la législation et à la réduction des coûts (NetRegs, 2005).

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Nos résultats ont des implications managériales fortes comme l'incitation au développement et à l'utilisation d'outils d'évaluation financière des activités environnementales, faute de quoi la communication environnementale perdra inexorablement de son pouvoir de persuasion sur les dirigeants de PME. Cette communication encore embryonnaire en France mériterait davantage d'attention de la part des pouvoirs publics et des acteurs de proximité des PME (comme en Espagne, Murillo et Lozano, 2006) afin d'asseoir durablement sa légitimité.

Néanmoins, ce travail reste un propos d'étape : des analyses statistiques explicatives sont en cours de réalisation afin d'affiner les conclusions présentées.

Les limites de la recherche concernent la nature purement descriptive des analyses, la taille réduite de l'échantillon (84 PME) qui interdit toute généralisation des résultats obtenus, ainsi que le choix d'un classement spécial de PME rentables pour des raisons d'accès à l'information. Il convient donc de nuancer les conclusions présentées dans la mesure où d'éventuels effets induits (PME en forte croissance avec un faible *cash flow* disponible, par exemple) ne sont pas pris en compte dans notre analyse. Par ailleurs, le recueil de données porte sur les perceptions des pratiques de management environnemental par les dirigeants de PME, ce qui introduit un biais de désirabilité sociale.

Les contrastes avec les PME françaises en général sont riches d'enseignement et ouvrent la voie à de futurs travaux de recherche. Il pourrait s'agir de réaliser des études de cas pour approfondir les résultats les plus pertinents, certaines PME de l'échantillon ayant d'ailleurs manifesté ce désir de manière explicite, ou d'envisager une étude à plus grande échelle en France en baissant les critères de rentabilité afin de disposer d'une population de référence plus large. Enfin, une étude centrée sur l'évaluation financière des pratiques de management environnemental des PME rentables serait vraisemblablement pertinente.

Bibliographie

ALLENBY, B.R. (1999), *Industrial Ecology : Policy Framework and Implementation*, Pearson, Prentice Hall.

ALLOUCHE, J. et P. LAROCHE (2005), « A meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance », *Revue française de gestion des ressources humaines*, n° 57, p. 18-41.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

ALMEIDA, B., J. VIEIRA et J. ALMEIDA (2006), « Environmental issues and management decision : how are they related in Portuguese enterprises ? », *Actes de la IFSAM Conference*, Berlin.

ARAGON-CORREA, J.A. et F. MATIAS-RECHE (2005), « Small firms and natural environment : a resource-based view of the importance, antecedents, implications and future challenges of the relationship », dans S. Sharma et J.A. Aragon-Correa (dir.), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, Northampton, Mass., Edward Elgar, p. 96-114.

AZZONE, G. et G. NOCI (1998), « Identifying effective PMSs for the deployment of "green" manufacturing strategies », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 18, nº 4, p. 308-335.

BERGER-DOUCE, S. (2006), « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises », *Gestion 2000*, janvier-février, p. 171-188.

BOWEN, F.E. (2002), « Does size matter ? », *Business and Society*, vol. 41, nº 1, p. 118-124.

CHAVAN, M. (2005), « An appraisal of environment management systems – A competitive advantage for small businesses », *Management of Environmental Quality*, vol. 16, nº 5, p. 444-463.

CHEN, Y.S., S.B. LAI et C.T. WEN (2006), « The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan », *Journal of Business Ethics*, nº 67, p. 331-339.

CHIU, S., J.H. HUANG, C. LIN, Y. TANG, W. CHEN et S. SU (1999), « Applications of a corporate synergy system to promote cleaner production in small and medium enterprises », *Journal for Cleaner Production*, vol. 7, nº 5, p. 351-358.

CLARK, G. (2000), « Developping better systems for communications, environmental best practices in small business », dans R. Hillary (dir.), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment : Business Imperatives*, Sheffield, R.-U., Greenleaf Publishing.

CLARK, T., C. GUNNARSSON, K. SKELDON et H. AMSHOFF (2002), « The impact of profitability, certainty, and degree of fine on the persuasiveness of environmental assessment reports », *The Journal of Business Communication*, vol. 39, nº 2, p. 169-192.

CROCIS-CCIP (2006), *Le développement durable dans les PME-PMI de la région parisienne*, <http ://www.crocis.ccip.fr>.

DUPUIS, J.-C., N. HANED et C. LE BAS (2006), « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes – Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », *Cahier de recherche du GEMO*, nº 2, <http ://www.esdes-recherche.net>.

FASSIN, Y. (2005), « The reasons behind non-ethical behaviour in business and entrepreneurship », *Journal of Business Ethics*, vol. 60, nº 3, p. 265-279.

FAY, C. (2000), « Foreword », dans R. Hillary (dir.), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment : Business Imperatives*, Sheffield, R.-U., Greenleaf Publishing.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

GARROD, B. et P. CHADWICK (1996), « Environmental management and business strategy : towards a new strategic paradigm », *Futures*, vol. 28, nº 1, p. 37-50.

GEISER, K. et M. CRUL (1996), « Greening of small and medium-sized firms : government, industry and NGO initiatives », dans P. Groenewegen *et al.* (dir.), *The Greening of Industry Resource Guide and Bibliography,* The Greening of Industry Network Series, Washington, D.C., Island Press, chapitre 9, p. 213-245.

GERSTENFELD, A. et H. ROBERTS (2000), « Size matters : barriers and prospects for environmental management in small and medium-sized enterprises », dans R. Hillary (dir.), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment : Business Imperatives*, Sheffield, R.-U., Greenleaf Publishing.

GLACHANT, M., M. VICARELLI et F. VINCENT (2004), « Politiques d'environnement et management environnemental : une enquête auprès de 270 établissements industriels français », *Rapport d'étude pour l'Ademe, l'OCDE et le ministère de l'Écologie et du Développement durable*, mars.

GOND, J.P. (2006), « Constructing the (positive) relationship between corporate social and financial performance on financial markets », *Actes de la XVe Conférence de l'AIMS*, Annecy.

GONDRAN, N. (2001), *Système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales*, Thèse de doctorat de l'École des mines de Saint-Étienne.

GRAYSON, D. et A. HODGES (2004), *Corporate Social Opportunity ! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*, Sheffield, R.-U., Greenleaf Publishing.

GREENING, D.W. et B. GRAY (1994), « Testing a model of organizational response to social and political issues », *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 3, p. 467-498.

GREENING, D.W. et D.B. TURBAN (2000), « Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce », *Business and Society*, vol. 39, nº 3, p. 254-280.

GUNNINGHAM, N., D. SINCLAIR et P. BURRITT (1997), « Barriers and motivators to the adoption of cleaner production practices », *ACEL Final Report*, Environment, Australia, Australian Centre for Environmental Law and the Australian National University.

HAUFF, M., A. KLEINE et A. JÖRG (2005), *Förderung der Wettbewerbsfähigkeit in Kleinunternehmen durch Ökoeffizienz*, Sternenfels, Verlag Wissenschaft und Praxis.

HEMINGWAY, C.A. (2005), « Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship », *Journal of Business Ethics*, nº 60, p. 233-249.

HILLARY, R. (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment, Business Imperatives*, Sheffield, R.-U., Greenleaf Publishing, Sheffield.

HITCHENS, D., S. THANKAPPAN, M. TRAINOR, J. CLAUSEN et B. DE MARCHI (2005), « Environmental performance, competitiveness and management of small

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

business in Europe », *Tijdschrift voor Economische En Sociale Geografie*, vol. 96, nº 5, p. 541-557.

Hoffman, A.J. (1999), « Institutional evolution and change : environmentalism and the U.S. chemical industry », *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 4, p. 351-371.

Hutchinson, A. et I. Chaston (1994), « Environmental management in Devon and Cornwall's small and medium-sized enterprise sector », *Business Strategy and the Environment*, vol. 3, nº 1, p. 15-22.

Jenkins, H. (2004), « A critique of conventional CSR theory : an SME perspective », *Journal of General Management*, vol. 29, nº 4, p. 37-57.

Jenkins, H. (2006), « Small business champions for corporate social responsibility », *Journal of Business Ethics*, nº 67, p. 241-256.

Lahdesmaki, M. (2005), « When ethics matters – interpreting the ethical discourse of small nature-based entrepreneurs », *Journal of Business Ethics*, nº 61, p. 55-68.

Lawrence, S.R., E. Collins, K. Pavlovich et M. Arunachalam (2006), « Sustainability practices of SMEs : the case of NZ », *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, nº 4, p. 242-251.

Lindsey, T.C. (1998), « Diffusion of P2 innovation », *Pollution Prevention Review*, vol. 8, nº 1, p. 1-14.

Ludevid Anglada, M. (2000), « Small and medium-sized enterprises' perceptions of the environment : a study from Spain », dans R. Hillary (dir.), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment : Business Imperatives*, Sheffield, R.-U., Greenleaf Publishing.

Madsen, H. et J.P. Ulhoi (1996), « Environmental management in Danish manufacturing companies : attitudes and actions », *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, nº 1, p. 22-29.

Madsen, H. et J.P. Ulhoi (2003), « Have trends in corporate environmental management influenced companies' competitiveness ? », *Greener Management International*, nº 44, p. 75-88.

Martinet, A.C. et E. Reynaud (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Paris, Economica.

McWilliams, A. et D. Siegel (2000), « Corporate social responsibility and financial performance : correlation or misspecification ? », *Strategic Management Journal*, nº 21, p. 603-609.

Merritt, J.Q. (1998), « EM into SME won't go ? Attitudes, awareness and practices in the London borough of Croydon », *Business Strategy and the Environment*, nº 7, p. 90-100.

Murillo, D. et J.M. Lozano (2006), « SMEs and CSR : an approach to CSR in their own words », *Journal of Business Ethics*, nº 67, p. 227-240.

Nasi, J., S. Nasi, N. Philips et S. Zyglidopoulos (1997), « The evolution of corporate social responsiveness : an exploratory study of Finnish and Canadian forestry companies », *Business & Society*, vol. 36, nº 3, p. 296-321.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

NETREGS (2005), *SME-nvironment 2005*, UK, <www.netregs.gov.uk>.

NOCI, G. et R. VERGANTI (1999), « Managing "Green" product innovation in small firms », *R&D Management*, vol. 29, nº 1, p. 3-15.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPÉENNES (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, Rapport nº 4.

ORLITSKY, M., F.L. SCHMIDT et S. RYNES (2003), « Corporate social and financial performance : a meta-analysis », *Organization Studies*, vol. 24, nº 3, p. 403-441.

OSEO (2003), « Les PME et l'environnement : Enjeux et opportunités », *Agence des PME*, coll. « Regards sur les PME », nº 4.

PALMER, J. (2000), « Helping small and medium-sized enterprises improve environmental management-lessons from proactive small and micro firms », dans R. Hillary (dir.), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment, Business Imperatives*, Sheffield, R.-U., Greenleaf Publishing.

PETTS, J. (2000), « The regulator-regulated relationship and environmental protection : perceptions in small and medium-sized enterprises », *Environment and Planning : Government and Policy*, vol. 18, nº 2, p. 191-206.

PETSCHOW, U. (2001), « Kleine und Mittlere Unternehmen und die Ökologie », *UmweltwirtschaftsForum*, vol. 9, nº 1, p. 4-9.

QUAIREL, F. et M.N. AUBERGER (2005), « Les PME seront-elles socialement responsables ? », dans J.-C. Dupuis et C. Le Bas (dir.), *Le management responsable : Vers un nouveau comportement des entreprises*, chapitre 4, Paris, Economica.

RABBE, S., A. SCHULZ et M. WELGE (2006), « Sustainable management in the global economy : an innovative approach to improve SME », *Actes de la IFSAM Conference*, Berlin.

REITER, F. (2003), *Chancenorientiertes Change Management in ökologisch affinen Mittelstandsunternehmungen – Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen*, Gestaltungsempfehlungen, Munich, Merig.

RITT, T. (1999), « Integrierter Umweltschutz : Enttaüschend gut ! », *Umweltwirtschaftsforum*, vol. 7, nº 2, p. 24-28.

ROTHENBERG, S. et M. BECKER (2004), « Technical assistance programs and the diffusion of environmental technologies in the printing industry : the case of SMEs », *Business and Society*, vol. 43, nº 4, p. 366-397.

RUSSO, M.V. et P.A. FOUTS (1997), « A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability », *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 3, p. 534-559.

RUTHERFOORD, R., R.A. BLACKBURN et L.J. SPENCE (2000), « Environmental management and the small firm : an international comparison », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 6, nº 6, p. 310-325.

SAVARY, S. (1999), « État de la gestion environnementale dans les PME de produits chimiques au Québec », *Mémoire pour l'obtention de la maîtrise en environnement*, Université de Sherbrooke.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nºs 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Scott, W.R. (1990), *Ideology and the New Social Movements*, Londres, Unwin Hyman.

Sharma, S. et H. Vredenburg (1998), « Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 8, nº 19, p. 729-753.

Simpson, M., N. Taylor et K. Barker (2004), « Environmental responsibility in SMEs : does it deliver competitive advantage ? », *Business Strategy and the Environment*, vol. 13, nº 3, p. 156-171.

Smith, A., R. Kemp et C. Duff (2000), « Small firms and the environment : factors that influence small and medium-sized entreprises environmental behaviour », dans R. Hillary (dir.), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment : Business Imperatives*, chapitre 1, Sheffield, R.-U., Greenleaf Publishing.

Spence, L., J.R. Rutherfoord et R.A. Blackburn (1998), *Small Business and Environmental Issues in the UK and the Netherlands : A Literature Review and Research Agenda*, Small Business Centre, Kingston University, Kingston Upon Thames.

Starik, M., G.M. Thoop, J.R. Doody et M.E. Joyce (1996), « Growing an environmental strategy », *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, nº 1, p. 12-21.

Starkey, R. (2000), « Environmental management tools : some options for small and medium-sized enterprises », dans R. Hillary (dir.), (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment : Business Imperatives*, Sheffield, R.-U., Greenleaf Publishing.

Thompson, J.K. et H.L. Smith (1991), « Social responsibility and small business : suggestions for research », *Journal of Small Business Management*, vol. 29, nº 1, p. 30-44.

Tilley, F. (1999), « The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms », *Business Strategy and the Environment*, vol. 8, nº 4, p. 238-248.

Tilley, F. (2000), « Small firm environmental ethics : how deep they do ? », *Business Ethics : A European Review*, vol. 9, nº 1, p. 31-41.

Vogel, D. (2005), *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, Brookings Institution Press.

Welsh, J.A. et J.F. White (1981), « A small business is not a big business », *Harvard Business Review*, vol. 59, nº 4, p. 18-32.

Williamson, D., G. Lynch-Wood et J. Ramsay (2006), « Drivers of environmental behaviours in manufacturing SMEs and the implications for CSR », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, p. 317-330.

Willsher, R. (2004), « SMEs : Can environmental improvements save money ? », *Accounting & Business*, vol. 7, nº 8, p. 27-39.

Windatt, E. (1999), « Reluctant followers : small companies pose special challenges for promoters of voluntary initiatives », dans R.B. Gibson (dir.), *Voluntary Initiatives and the New Politics of Corporate Greening*, chapitre 12, Broadview Press, p. 149-157.

© 2008 – Presses de l'Université du Québec
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME2003N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés