

Engagement environnemental et taille de l'entreprise : une lecture à travers la théorie néo-institutionnelle

Jouhaina Gherib
Maître de Conférences
ISCAE-Université de la Manouba
Tunis-Tunisie

Ines M'hissen
Assistante contractuelle
Faculté 9 Avril, Université Tunis
Tunis-Tunisie

Résumé :

Dans le domaine de la recherche sur l'engagement environnemental des entreprises, et après une longue domination des recherches portant sur les grandes entreprises (GE) occidentales, nous assistons depuis un certain nombre d'années à l'émergence de recherches plus focalisées sur les petites et moyennes entreprises (PME). La confrontation des résultats de ces deux ensembles de travaux permet de poser l'hypothèse d'une différence de comportements et de motivations concernant l'engagement environnemental des entreprises selon leur taille. Les études comparatives GE-PME sont toutefois peu nombreuses et peu de recherches ont systématiquement cherché à explorer ces différences en utilisant les mêmes outils méthodologiques. Peu d'évidences empiriques proviennent, également de pays du sud en dépit de la dimension planétaire du Développement Durable et de ses exigences.

En partant de ces constats et en prenant appui sur l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle, ce travail a pour but d'étudier l'influence de la taille sur le niveau d'engagement environnemental de l'entreprise et ses déterminants. L'analyse est située dans un pays émergent : La Tunisie. Une recherche exploratoire est ainsi menée auprès de douze entreprises obéissant à des critères de réplification précis (taille, secteur, certification 14001).

Les résultats permettent de confirmer le pouvoir explicatif de la théorie néo-institutionnelle pour l'engagement environnemental des grandes entreprises et de le relativiser pour les PME. Ils mettent également en exergue des formes différentes d'engagement environnemental et de motivations en fonction de la taille de l'entreprise. L'importance des incitatifs gouvernementaux est mise en exergue pour toutes les entreprises. L'importance des valeurs des dirigeants et de la recherche de la rentabilité économique apparaît, quant à elle, plus associée à la PME alors que les pressions des parties prenantes sont plus associées à la GE.

Mots clé : Engagement environnemental, taille, PME, Grande entreprise, théorie néo-institutionnelle, études de cas.

INTRODUCTION

Considéré comme l'un des piliers du développement durable (DD), l'engagement environnemental des entreprises est aujourd'hui un thème omniprésent et s'impose aussi bien sur le plan politique, qu'économique et académique (Wolf, 2004). La diminution de l'impact des entreprises sur leur environnement naturel constitue également une préoccupation mondiale, accélérée par le phénomène de globalisation de l'économie, et interpelle aussi bien les pays du nord que ceux du sud, même si à des degrés différents.

Si cette préoccupation environnementale devient un enjeu stratégique pour les entreprises toutes tailles confondues aujourd'hui (Berger-Douce 2007), ce sont les multinationales qui

ont été les premières à être interpellées, en 1997 par les Nations Unies, puis en 2000 par l'OCDE pour s'engager directement et volontairement dans le mouvement du DD. Étant des unités de masse du développement économique, les actions des grandes entreprises (GE) sont plus largement médiatisées et elles sont jugées au premier chef par les enjeux du concept de DD (Longenecker, 2006). Un nombre croissant de ces entreprises semblent aujourd'hui souscrire à « l'idéologie du développement durable » (Rousseau, 2008). C'est dans ce contexte, qu'en dépit de la littérature générale bien établie sur les organisations et le DD (Friedman et Miles, 2002), les travaux académiques empiriques élaborés sur ce thème ont longtemps porté, de manière quasi-exclusive, sur la GE occidentale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Toutefois, représentant 90% du tissu industriel européen, les petites et moyennes entreprises (PME) ne peuvent être écartées du mouvement et semblent aujourd'hui de plus en plus sollicitées pour entrer dans le mouvement écologique. En effet, même si l'impact individuel d'une PME sur l'environnement peut paraître relativement limité, les conséquences cumulées de ces entreprises sur l'environnement naturel sont substantielles puisqu'elles contribuent à hauteur de 70% à la pollution industrielle totale (Hillary, 2000 ; Friedman et Miles, 2002 ; Ammenberg et Hjelm, 2003). Une littérature spécialisée s'est ainsi développée autour de l'engagement des PME dans le DD (Hillary, 2000 ; Friedman et Miles, 2002 ; Berger-Douce, 2007). Toutefois, des recherches supplémentaires sur l'adoption des pratiques environnementales par les GE et les PME sont nécessaires (Russo et Perrini, 2010), puisque les recherches empiriques comparant systématiquement PME-GE sont rares. Les conclusions tirées (concernant les différences ou similitudes dans l'adoption des démarches vertes) sont par ailleurs controversées et parfois contradictoires (Tilley, 1999 ; Lapointe et Gendron 2004). Ainsi, la littérature dominante mentionne un écart substantiel entre les GE et les PME, tant en termes de pratiques environnementales que de sensibilité à l'adoption de telles pratiques (Tilley, 1999 ; Hillary, 2000). D'autres auteurs (Theyel, 2000 ; Lapointe et Gendron 2004 ; Quairel et Auberge, 2005 ; Russo et Tencati, 2009) avancent toutefois que les PME ne sont pas nécessairement moins responsables dans les faits que les GE, mais que leur engagement est moins formalisé, donc moins visible et mesurable. Les raisons de ce manque de cohérence dans les résultats des recherches proviennent aussi bien de différences dans les méthodologies des recherches menées que de différences (ou manque) de fondements théoriques de ce type de recherche.

Face à ces constats, il nous semble pertinent de s'interroger l'ampleur de l'écart d'engagement environnemental entre les GE et les PME en cherchant si la taille de

l'entreprise influence la nature et/ou les motivations de cet engagement. L'objectif de notre communication est de tenter de répondre à ces questions et d'explorer les différences de motivations lors de l'appropriation des principes environnementaux par les entreprises selon leurs tailles en partant des résultats des recherches antérieures mais en adoptant une démarche méthodologique et un fondement théorique communs pour les deux types d'entreprises (GE et PME). Notre approche est à ce titre qualitative et mobilise l'approche néo-institutionnelle comme théorie explicative des comportements des entreprises toutes tailles confondues.

Une autre limite des recherches antérieures provient de l'origine géographique des preuves apportées qui restent principalement focalisées sur les pays du nord, écartant ainsi de l'analyse des acteurs importants et indispensables pour l'efficacité de l'engagement mondial dans le DD, à savoir les pays du sud. Ces derniers constituent en effet la destination première des multinationales dans leur processus de délocalisation et leurs PME sont souvent des fournisseurs ou sous-traitants des entreprises des pays industrialisés. Afin d'élargir la portée des résultats empiriques, nous chercherons à explorer un nouveau terrain: la Tunisie.

Dans une première partie du papier, nous synthétiserons les résultats des travaux antérieurs traitant de notre problématique. La deuxième partie aura pour but de définir le positionnement de notre recherche aussi bien sur le plan théorique, empirique que méthodologique. Les résultats de notre étude seront ensuite exposés et discutés par rapport aux travaux antérieurs.

1 REVUE DES TRAVAUX ANTERIEURS :

1.1 RESULTATS DES TRAVAUX COMPARATIFS GE-PME

En considérant l'engagement environnemental comme étant l'une des expressions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Commission Européenne, 2002), nous pouvons relever l'existence de certains travaux ayant exploré l'influence de la taille sur la conception de la RSE ou l'éthique des managers de ces entreprises.

Les travaux portant sur les déterminants de l'engagement environnemental des entreprises permettent, majoritairement, de relier positivement l'engagement environnemental à la taille de l'entreprise (Gonzalez-Benito et Gonzalez-Benito, 2006). Les travaux de Russo et Fouts (1997) et Klassen et Whybark (1999) constituent des exceptions puisqu'elles n'enregistrent pas de corrélations significatives entre la taille et les pratiques environnementales (Gonzalez-Benito et Gonzalez-Benito 2006).

Ces travaux comparatifs permettent de poser l'hypothèse de l'existence de différences dans l'engagement environnemental des GE et PME mais ne renseignent pas systématiquement sur les différences de moteurs et freins à l'engagement environnemental des entreprises selon

leurs tailles. Ils ont, par ailleurs, été principalement menés dans des pays industrialisés et souffrent d'un biais géographique et culturel. Le travail de Jamali et al. (2009) comparant des multinationales et des PME familiales opérant au Liban constitue, à ce titre, une exception notable et ouvre la voie vers une plus large contextualisation de la recherche sur le DD.

1.2 LES TYPES DE MOTIVATIONS POUR L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Contrairement aux études comparatives entre les GE et les PME, qui sont rares, nous pouvons relever un nombre très important de travaux ayant cherché à décrire et expliquer le comportement écologique des GE et le nombre croissant des travaux ayant explicitement analysé celui des PME. Nous procéderons, dans ce qui suit, à une synthèse des résultats de ces recherches à travers l'inventaire des moteurs et freins relevés dans ces 2 types de travaux empiriques.

Comme le montre le tableau 1.1., les motivations les plus citées sont les suivantes :

- Pressions des parties prenantes (PP): la gestion environnementale représente, pour l'entreprise, une réponse aux exigences ou un moyen d'améliorer ses relations avec ses différentes PP, contractuelles tels que les actionnaires, le siège social, les clients et non contractuelles tels que l'Etat, les ONG, les groupes d'intérêt et l'opinion publique à travers les médias. La pression des PP est une motivation qui a aussi été largement citée par les chercheurs intéressés par les PME, et notamment les pressions provenant du siège social, de clients potentiels et de l'Etat.
- Source d'avantage concurrentiel : l'engagement dans une démarche environnementale peut représenter une source d'avantage concurrentiel pour acquérir de nouveaux projets et notamment réduire les barrières à l'entrée au marché international.
- Ethique des dirigeants : l'importance du leadership dans l'adoption d'un comportement responsable, et en particulier l'importance de l'engagement des dirigeants qui prend sa source, pour partie, dans les valeurs de ces derniers. Faiblement cité dans les recherches menées sur les GE, ce déterminant prend de l'ampleur dans le cadre des PME.
- Réduction des coûts et des risques organisationnels : la recherche de bénéfices à travers la réduction des coûts et des risques organisationnels semble expliquer l'adoption des démarches vertes de certaines GE.
- Similitudes avec le management de qualité : le management environnemental peut être considéré comme une démarche de management de la qualité orientée vers l'environnement.
- Cadre incitatif : la mise à disposition d'incitatifs étatiques ainsi que des exemples de bonnes pratiques semblent être un catalyseur pour l'adoption de démarches écologiques.

1.3 LES TYPES DE FREINS A L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES ENTREPRISES

Les freins à l'engagement environnemental ont été moins étudiés que les moteurs. Nous pouvons toutefois les regrouper en 5 ensembles (voir tableau 1.2):

- Le scepticisme par rapport aux bénéfices : les entreprises, de différentes tailles, perçoivent les ressources mobilisées pour la démarche environnementale comme supérieures aux bénéfices attendus. Cet argument se trouve renforcé, dans le cas de PME, par leur prétendue vision court-termiste de l'économie.
- La réticence quant à la divulgation de l'information : certaines GE perçoivent la divulgation d'informations, considérées confidentielles vers les consultants externes et les auditeurs, comme un obstacle face à la formalisation de leurs démarches de management.
- Le frein majeur et traditionnel à l'engagement des PME réside dans leur manque de temps, compétences, connaissances et ressources, notamment financières. C'est dans ce sens que la situation financière de l'entreprise s'avère un élément essentiel en matière d'engagement environnemental dans la mesure où le manque de ressources financières est souvent considéré comme l'obstacle majeur perçu par les dirigeants de PME.
- L'inconscience et l'ignorance de leurs impacts environnementaux : Hillary (2000) a dressé un « constat pessimiste quant à la situation des PME vis à vis de l'engagement environnemental ». Elles seraient « (a) largement ignorantes de leurs impacts environnementaux et de la réglementation associée, (b) inconscientes de l'importance de la durabilité, (c) cyniques quant aux bénéfices des dispositifs volontaires et des outils de management susceptibles de les aider à maîtriser leurs impacts environnementaux et (d) difficiles à sensibiliser, à mobiliser dans des démarches à caractère environnemental" (Grolleau, 2001).
- L'incompatibilité de la structure, systèmes de culture et attitude des entreprises, avec les valeurs et pratiques existantes. Les outils de management environnemental existants seraient conçus spécifiquement pour et par les GE, ce qui compliquerait leur éventuel transfert dans un contexte de PME en raison du manque de ressources humaines et économiques, des problèmes liés aux structures cultures et attitudes et du manque de connaissance et d'expérience.

2 POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE

2.1 CHOIX THEORIQUES

2.1.1 Cadre théorique mobilisé

Plusieurs théories ont été mobilisées dans les recherches sur la RSE, le DD et l'engagement environnemental des entreprises. On distingue principalement deux approches: l'approche contractuelle et l'approche sociologique. La première approche regroupe 1/la théorie de l'agence selon laquelle la firme est un ensemble de contrats fondée sur une relation d'agence où le principal contrôle et incite l'agent à œuvrer dans le sens de ses intérêts (Jensing et Meckling, 1979), 2/la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) où l'entreprise est considérée « comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs » (Martinet et al, 2001) et 3/la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) qui suggère que la stabilité organisationnelle n'est achevée qu'à travers l'exercice du pouvoir, le contrôle ou la négociation dans le but de garantir un niveau stable des ressources vitales et de réduire l'incertitude de l'environnement (Oliver, 1991).

L'approche sociologique utilise principalement la théorie néo-institutionnelle et suggère que les motivations des organisations vont au-delà de l'optimisation économique vers des justifications sociales et une quête de légitimité (Gond et Mullenbach, 2004).

Ainsi, DiMaggio et Powell (1983) constatent qu'au début de leurs cycles de vie, les champs organisationnels présentent une considérable diversité dans l'approche et dans la forme. Seulement, dès que le champ devient bien établi, on se retrouve dans une homogénéité des formes et des pratiques organisationnelles. Ils ont alors recouru au concept d'isomorphisme institutionnel pour étudier les processus d'homogénéisation des structures organisationnelles. En effet, ils démontrent que les organisations ne doivent pas uniquement considérer leur environnement technique, mais aussi leur environnement institutionnel (Scott, 2004). Ils ont ainsi identifié trois mécanismes de changement isomorphique institutionnel :

- L'isomorphisme coercitif qui provient des influences politiques et du problème de légitimité. Il résulte des pressions formelles et informelles exercées par d'autres organisations, desquelles elles sont dépendantes et des pressions culturelles de la société.
- L'isomorphisme mimétique stipule que l'incertitude représente une puissante force qui encourage l'imitation. Quand les technologies organisationnelles sont mal comprises, quand les buts sont complexes ou encore quand les environnements créent des incertitudes symboliques, les organisations peuvent prendre modèle sur les organisations similaires du même champ qu'elles perçoivent comme étant plus légitimes ou ayant plus de succès.

➤ L'isomorphisme normatif qui provient principalement de la professionnalisation. DiMaggio et Powell (1983) interprètent la professionnalisation comme l'effort collectif des membres d'une profession pour définir les conditions et les méthodes de leur travail.

L'approche néo-institutionnelle semble être appropriée à l'étude des processus d'institutionnalisation des pratiques organisationnelles (Jennings et Zandbergen, 1995). En effet, la pertinence de cette théorie pour l'analyse de la diffusion de nouvelles pratiques dans des organisations en quête de légitimité et de reconnaissance auprès de diverses parties prenantes a été démontrée à plusieurs reprises (Boiral, 2006). Dans cette perspective l'engagement environnemental, pourrait être appréhendé comme une réponse aux pressions institutionnelles.

Il faut toutefois noter que l'une des principales limites de la théorie néo-institutionnelle est la difficulté d'opérationnaliser les processus isomorphiques. Chacun implique un processus distinct analytiquement, mais leurs effets seront difficilement identifiables empiriquement (Mizurichi et Fein, 1999). La seconde limite concerne son aspect déterministe (Oliver, 1991).

2.1.2 Modèle conceptuel retenu

L'objectif de notre recherche est d'explorer les différences de motivations lors de l'appropriation des principes environnementaux par les entreprises selon leurs tailles en recourant à la théorie néo-institutionnelle comme cadre théorique explicatif. Nous posons ainsi l'hypothèse que l'engagement environnemental est une réponse aux pressions institutionnelles et une quête de légitimité et d'homogénéité de la part des entreprises opérant dans un même champ organisationnel.

En raison du choix de procéder à une analyse comparative des motivations de l'engagement environnemental selon la taille de l'entreprise, nous avons cherché à approcher aussi bien la part déclarée que les parts moins visibles de l'engagement des entreprises. Outre la formalisation dans les Systèmes de Management Environnemental ou à travers les certifications, divers degrés d'intégration des principes environnementaux dans les processus et les opérations de l'entreprise, ainsi que le degré de volontarisme de l'approche ont été pris comme indicateurs, suivant en cela la définition de la RSE par le commission européenne et les recommandations de Spence et al. (2007) pour l'analyse de l'engagement DD de la PME.

En raison du choix du recours à la théorie néo-institutionnelle comme cadre explicatif des motivations à l'engagement environnemental, nous avons procédé à une revue de la littérature de seize articles ayant utilisé cette théorie et avons relevé leur opérationnalisation des isomorphismes (tableau 2.1). Nous avons ensuite procédé à l'enrichissement de ce tableau en

y classant les moteurs et freins identifiés dans la littérature (et synthétisés dans le 1.2 et 1.3). Ces moteurs et freins à l'engagement environnemental des entreprises opérant dans des champs concurrentiels comparables seront donc analysés afin de vérifier l'existence ou l'absence d'isomorphismes institutionnels à l'origine des choix d'engagement des entreprises.

2.2 CHOIX EMPIRIQUES

Pays d'Afrique du Nord, de culture arabo-musulmane, la Tunisie dispose d'une économie historiquement liée à l'agriculture, aux mines et à l'énergie, au tourisme et aux industries manufacturières (textiles, agroalimentaire et électromécaniques) dans une perspective extravertie. Depuis le 1er janvier 2008, et en préparation de cette date d'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange avec l'Union européenne, l'économie tunisienne fait face à des défis de mise à niveau de son économie.

Au cours de la décennie écoulée, les choix politiques tunisiens et le soutien apporté dans le cadre de coopérations avec des partenaires divers ont conduit à consacrer 1,2% du PIB aux investissements pour l'environnement. Outre les incitations économiques (ITP, FODEP et PMN)¹, la Tunisie s'est engagée dans plusieurs programmes pilotes (PMNE, PMI, PPE, PRE et PRONAGDES)² qui visent une meilleure intégration de la dimension environnementale dans les politiques et stratégies sectorielles au niveau national, régional et local. Des avantages fiscaux et financiers sont aussi réservés aux activités écologiques.

La stratégie nationale de DD en Tunisie est principalement orientée vers l'engagement dans l'aspect environnemental présenté comme une obligation pour les entreprises tunisiennes orientées à l'international. Des actions de sensibilisation diverses sont menées régulièrement auprès des industriels et des consommateurs pour augmenter la sensibilité du citoyen et l'engagement des entreprises dans des démarches plus responsables. Toutefois, ces démarches ne sont pas assez analysées par les académiciens et souffrent d'un manque de ciblage de la part des pouvoirs publics car elles s'adressent de façon indistincte aux GE et aux PME. Une étude scientifique comparative des motivations des entreprises tunisiennes pour l'engagement environnemental pourrait être utile à une confirmation ou une rectification de trajectoire de ces aides et sensibilisations.

¹ Investissement Technologique Prioritaire, Fonds de Dépollution, Programme de Mise à Niveau.

² Programmes :de Mise à Niveau Environnementale, de Modernisation de l'Industrie, Tuniso-Allemand pour l'Environnement, régional de l'environnement, National de Gestion des Déchets Solides.

2.3 CHOIX METHODOLOGIQUES :

En raison du faible nombre de recherches comparatives GE/PME et du choix d'un contexte empirique peu exploré en matière d'engagement environnemental, une démarche à caractère qualitatif semble appropriée. En effet, les recherches qualitatives se sont avérées particulièrement pertinentes pour explorer les dynamiques des changements institutionnels (Boiral, 2006), comparables à l'engagement environnemental. Nous recourons ainsi à une démarche fondée sur des études de cas multiples pour comparer et valider des idées et des inférences tirées de la littérature et de l'analyse de chaque cas (Boiral, 2007). Cette approche permet une logique de réplification où chaque cas est considéré comme une expérience, servant à confirmer ou à infirmer les inférences découlant des précédents (Yin 2003).

La recherche sur le terrain a été menée en 2008 auprès de douze entreprises tunisiennes. Les cas ont été choisis en suivant le principe de réplification logique (conditions de comportements similaires) puis de réplification théorique (des cas permettant d'inférer des comportements différents). Les critères de choix ont été le secteur d'activité, la taille de l'entreprise (le nombre de 150 employés séparant PME et GE) et la certification ISO 14001. En se basant sur la liste des 39 entreprises certifiées ISO 14001 en Tunisie en 2008, trois secteurs industriels différents, les seuls pour lesquels aussi bien des PME que des GE certifiées existaient, ont été choisis: agro-alimentaire, électrique, chimique.

Dans chaque secteur d'activité, 4 cas ont été choisis 1/ une grande entreprise certifiée, 2/ une PME certifiée, 3/ une GE non certifiée puis 4/ une PME non certifiée. Cette démarche a été reproduite avec le deuxième et le troisième secteur. A la suite de l'étude de ces 12 cas, tous les secteurs répondant à nos critères (existence de PME et de GE certifiées) étaient explorés et l'analyse ne permettait plus l'émergence de nouveaux sous thèmes. Le nombre de cas à étudier a donc été arrêté en application du principe de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967) à un total de 12 entreprises dont 6 GE et 6 PME, et 6 certifiées ISO14001 et 6 non certifiées choisies dans 3 secteurs différents (Voir Tableau 2.2).

La collecte de données s'est basée principalement sur trois sources: 1) des visites de sites, 2) une recherche documentaire comprenant des documents internes concernant les démarches environnementales, les publications d'affaires et les sites des entreprises sélectionnées le cas échéant et 3) des entretiens individuels avec des dirigeants, des responsables (qualité, QHSE, administratif, financier ou opérationnels) ainsi que des employés dans le but d'avoir des opinions plus nuancées (Boiral, 2006). La source primaire de données provient de 24 entrevues, administrées sur une période de 2 mois et ayant duré entre 50 et 126 minutes chacune. Ces interviews ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif. Les

questions ont débuté avec la compréhension, les sensibilités et les attitudes de l'interviewé envers la problématique de DD puis la description concrète des actions de l'entreprise dans le pôle environnemental du DD et de leurs évolutions dans le temps, l'évaluation des impacts environnementaux de l'activité de l'entreprise et une identification des dispositifs mis en place. Le niveau d'engagement environnemental de l'entreprise a ainsi été approché, puis une comparaison des actions des entreprises par rapport à celles de la concurrence et par rapport aux exigences demandée. Les perceptions des répondants concernant les moteurs et freins de leurs engagements sont ensuite demandées.

L'analyse des discours des répondants a été faite principalement par l'analyse de la retranscription des entretiens mais également plusieurs recoupements et une comparaison avec les autres sources d'informations. Les entretiens retranscrits ont été analysés, en suivant les thèmes du guide d'entretien puis en ajoutant les thèmes émergents. Lors de l'analyse intra-sites, des fiches de synthèse des entretiens ainsi que des matrices liste de contrôle ont été dressées pour chaque cas étudié (Miles et Huberman, 2005). Des tableaux des incidents critiques avec séquences temporelles ont également été élaborés afin de déterminer les événements qui auraient influencé l'engagement des entreprises étudiées (Miles et Huberman, 2005). Pour procéder à l'analyse inter-sites, nous avons dressé une méta-matrice partiellement ordonnée, pour ensuite passer aux tableaux synoptiques ordonnés de degré d'engagement, motivations et freins à l'adoption de principes environnementaux (Miles et Huberman, 2005). Les pressions institutionnelles et les isomorphismes ont été abordés à partir de l'analyse des moteurs et freins et leur opérationnalisation menée dans la section précédente (Voir Tableau 2.1). Les thèmes émergents ont ensuite été classés comme facteurs explicatifs alternatifs.

Le niveau d'engagement des entreprises a été apprécié à partir du discours des répondants en utilisant une grille pré-établie prenant en compte 3 variables descriptives (Spence et al. 2007).

- la formalisation : si les principes environnementaux sont affichés dans une communication, font l'objet d'une certification, ou d'activités de reporting environnemental tels que la définition d'objectifs et cibles, des informations sur les aspects environnementaux significatifs, des monitoring des non-conformités.
- l'intégration des principes environnementaux dans la stratégie : si les actions ne sont pas isolées mais multiples et reliées par un principe directeur, et concernant aussi bien les opérations que les processus de production, le choix des fournisseurs et sous-traitants, les matières premières, la formation continue du personnel.
- le volontarisme des actions : s'il existe un effort de recherche d'information et de dépassement des lois ou des pratiques des concurrents.

Chacune de ces variables est appréciée par trois valeurs (faible, moyen et élevé). Un score total est ensuite calculé pour apprécier l'engagement environnemental de l'entreprise.

Nous avons ensuite procédé à une comparaison des moteurs et freins de l'engagement d'entreprises de même taille mais d'engagement environnemental différent, avant de passer à des analyses d'entreprises de tailles différentes mais présentant des degrés d'engagement similaires. Nous présenterons, dans ce qui suit, les résultats obtenus avant de les discuter.

3 RESULTATS DE LA RECHERCHE :

3.1 ANALYSE DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES GRANDES ENTREPRISES

3.1.1 Degré d'engagement

Nous pouvons noter à la lecture du tableau 3.1, qui fournit un résumé des différents degrés d'engagement des GE contactées, que le cas 11, est la seule entreprise présentant un degré d'engagement élevé avec un niveau important de formalisation (adhésion à un PMNE, ISO14001), une forte intégration de l'aspect environnemental dans la stratégie par la mise en place d'actions pour sensibiliser leurs employés et un fort volontarisme en s'engageant au-delà des exigences « à réduire le taux de CO2 dans l'atmosphère » (Cas 11).

Concernant les entreprises moyennement engagées (cas 8, 10 et 12), on note globalement un important degré de formalisation à travers l'activité de reporting environnemental et l'adhésion à des programmes incitatifs. L'intégration de l'aspect écologique dans la stratégie de l'entreprise ainsi que le volontarisme dans les démarches et les pratiques de gestion ont été limités. « Vous savez, quand on travaille sur l'environnement, on se retrouve au bout du compte à travailler plus sur la sécurité » (Responsable QHSE, cas 10).

Au sein de l'échantillon des GE, deux cas démontrent un faible niveau d'appropriation des principes environnementaux par rapport aux 3 volets prédéfinis (cas 7 et 9) « Pour le moment, on ne s'intéresse pas beaucoup à ces questions environnementales, la conjoncture économique n'est pas évidente. » (Cas 9). En effet, la prise en compte de l'aspect environnemental apparaît à travers quelques activités de reporting ponctuelles (cas 7) et de rares actions environnementales (cas 9).

3.1.2 Motivations de l'engagement des grandes entreprises

L'analyse (voir tableau 3.2) montre que la diffusion des bonnes pratiques n'a pas été une variable significative dans l'adoption d'une démarche environnementale par les GE. En effet, les répondants ne ressentent pas d'engagement personnel pour l'engagement de l'entreprise. Ils n'affichent pas de satisfaction par rapport aux formations. Certains dénoncent la

marginalisation lors des séminaires portant sur le thème du DD de l'aspect environnemental au profit de l'aspect économique (Cas 7). D'autres critiquent le manque de suivi *«des formations professionnelles ont été décalées et n'ont pas eu lieu.»* (cas 8).

Les pressions mimétiques n'ont pas été citées par les répondants. L'adoption des principes environnementaux n'est pas encore populaire *«Je ne sais pas s'il y'en a d'autres dans le secteur »* (Cas 8) et n'est pas perçue comme une source d'avantage concurrentiel *« Oui, les concurrents sont engagés, mais on ne voit pas l'intérêt d'une telle démarche »* (Cas 7).

Différentes pressions coercitives ont par contre été mentionnées par les répondants : La conformité aux lois et réglementation en vigueur a été signalée par tous les interviewés. Les entreprises semblent être bien informées de la législation environnementale, des différents contrôles ainsi que des pénalités qui peuvent s'en suivre. Cette variable est cependant plus significative dans les entreprises faiblement engagées (Cas 7 et 8) *« C'est l'Etat qui suit ça un peu plus. »* (Cas 8). En ce qui concerne les pressions des clients, leur pouvoir explicatif semble varier en fonction de la nature du client. *« Maintenant, en local, rien n'est exigé. Mais pour l'export, tous nos nouveaux produits devront devenir conformes d'un point de vue environnemental.»* (Cas 7). Pour les entreprises tunisiennes, la certification environnementale représente, en effet, un ticket d'entrée pour le marché européen. Les troisièmes source de pressions coercitives citées par les répondants sont les maisons mères qui déclinent leur politique et exigent un engagement formalisé à leurs filiales. *« Depuis 7 ans, il y a une politique de groupe pour promouvoir le DD. »* (Cas 11), *« On remarque que si l'entreprise est filiale d'une multinationale, elle adopte un certain type comportement, contrairement à une tunisienne »* (Cas 8).

Outre les pressions isomorphiques, d'autres variables ont émergé lors de l'analyse des données. Il s'agit tout d'abord des dispositifs incitatifs fournis par l'Etat aux GE *« Il est clair qu'on a profité des différents avantages et opportunités offerts par l'Etat et la GTZ»* (Cas 12). Comme la réglementation environnementale, les dispositifs incitatifs sont connus par un grand nombre des responsables. Mais ils n'expliquent pas à eux seuls un fort engagement environnemental. Ils sont associés à la présence de pressions externes exercées sur l'entreprise *« Il y a deux choses : d'abord la politique du groupe et ensuite les incitatifs du pays.»* (Cas 11). Pour les cas faiblement engagés, le recours aux incitatifs a été motivé par la recherche de la rentabilité économique via la réduction des coûts et l'optimisation du processus de production (Cas 8 et 9). L'analyse des discours des interviewés a aussi montré l'importance de la recherche de l'amélioration de l'image de marque (8, 9, 10, 11 et 12), expliquée par la place importante de leader que ces cas occupent dans leurs secteurs. Par

ailleurs, en raison de la popularité de la certification qualité ainsi que des similarités avec le SME, l'existence d'un SMQ semble avoir servi d'infrastructure, pour l'implantation des procédures environnementales « *parce qu'on a visé au début la 9001.* » (Cas 11)

3.1.3 Freins à l'engagement des grandes entreprises

Trois freins principaux ont été cités par les GE comme le montre le tableau 3.3. Ces freins sont 1/ la situation financière de l'entreprise, et en l'occurrence pendant la période de crise (Cas 9) ; 2/ une particulière insensibilité et réticence de la part de la direction de l'entreprise aux problématiques environnementales, contre une forte orientation vers l'aspect économique (cas 7) ou de la sécurité (Cas 10); et 3/ la perception de l'engagement environnemental comme une contrainte en raison de la charge supplémentaire qu'il rajoute à l'entreprise (cas 7, 8 et 11) et du scepticisme quant aux bénéfices attendus « *Pourquoi se donner du mal, investir de l'argent et subir l'audit de qualité et environnemental ?* » (Cas 7).

3.2 ANALYSE DE L'ENGAGEMENT DES PME

3.2.1 Degré d'engagement

L'analyse du degré d'engagement environnemental des PME suivant les indicateurs choisis et synthétisés dans le tableau 3.4 montre qu'ils sont faibles.

En effet, parmi les PME de notre échantillon, une seule entreprise présente un fort degré d'engagement environnemental par rapport aux trois volets (Cas 4). Sa démarche a été en même temps fortement formalisée (activités de reporting environnemental, mise en place de l'ISO 14001), intégrée dans la stratégie de l'entreprise (optimisation de la consommation de l'énergie, utilisation de matières premières « vertes ») et volontariste (intégration du premier Programme de Mise à Niveau en Tunisie, et aménagement d'« *un parc dans le but de sensibiliser la communauté aux questions environnementales* »).

Les entreprises moyennement engagées (cas 5 et 6) ont quant à elles des démarches fortement formalisées mais une intégration moyenne et discontinue de cette démarche dans leurs stratégies « *les formations pour les employés ne se font qu'à l'approche des audits* » (Cas 6), ainsi qu'un niveau moyen de volontarisme à travers quelques actions ponctuelles comme l'acquisition d'une machine d'emballage des déchets due à la nature de l'activité (Cas 6).

Par ailleurs, les PME 1, 2 et 3 sont caractérisées par un faible degré d'engagement, l'aspect environnemental est quasi-absent de leurs pratiques. Ceci a, en effet, été déclaré explicitement par les managers « *On n'est pas concernés par les questions environnementales* » (Cas 1). Mises à part, quelques actions provenant des exigences légales ou de la clientèle, une démarche verte « *ne fait pas partie de nos priorités* » (Cas 3). (Voir tableau 3.4)

3.2.2 Les motivations de l'engagement des PME

L'analyse des motivations de l'engagement environnemental des PME dans le tableau 3.5 montre qu'à l'exception des filiales de multinationales (Cas 4, 5 et 6), les PME tunisiennes rencontrées sont très peu familiarisées avec le concept de DD. Les connaissances sur le management environnemental sont faiblement diffusées au sein des petites structures et leurs décideurs ne le ressentent pas comme une obligation morale. *« Il faudrait peut être que ces gens là fassent passer l'information aux industriels. » (Cas 2).*

Les pressions de type mimétique ont été absentes des discours des managers des PME. Aucun répondant n'a évoqué l'engagement du leader ou de concurrents comme déterminant de l'implication dans la démarche environnementale.

Les pressions coercitives ont été mentionnées par la majorité des interviewés. Les pressions provenant des maisons mères (Cas 4, 5 et 6) sont déterminantes, de forte intensité et induisent un important engagement formalisé *« C'était exigé par la maison mère, un projet de certification globale pour toutes nos filiales dans le monde. » (Cas 6).* Le transfert des connaissances entre le siège et les filiales est clair et tangible et les pratiques des filiales concordent avec les directives de la maison mère. La conformité à la réglementation, a été la plus citée par les dirigeants et responsables des PME faiblement engagées (Cas 1, 2 et 3) notamment pour l'entreprise opérant dans le secteur chimique dont l'activité est considérée comme particulièrement polluante et pour qui *« En réalité on essaie de respecter le minimum exigé. » (Cas 2).* Mise à part la législation, le tiers des PME étudiées a insisté sur les pressions des clients étrangers et essentiellement européens (Cas 1 et 2). L'intensité de cette force reste toutefois modérée et limitée à de simples spécifications dans les produits.

L'analyse montre également que les dispositifs incitatifs mis à la disposition des PME influencent la décision d'engagement. *« Evidemment on a eu une subvention de l'Etat pour l'acquisition de ce matériel » (Cas 2), « On a adhéré à ce programme de mise à niveau. » (Cas 4).* Seulement, ces incitatifs n'expliquent pas, à eux seuls, l'engagement d'une PME. La sensibilité du manager aux questions « vertes » joue, en effet, un rôle important dans l'appropriation des principes environnementaux, soit en prenant l'initiative de chercher l'information auprès des organismes spécialisés, soit en s'assurant de la mise en place d'une démarche verte *« Le PDG était éco sensible. » (cas 4).*

Par ailleurs, la recherche de gains à travers l'adoption de pratiques écologiques a été, une forte motivation pour les PME faiblement engagées (Cas 2 et 3) *« On a trouvé ça intéressant que ce soit sur le plan de la sauvegarde de la nature ou sur le plan économique » (Cas 2).* La recherche de l'amélioration de l'image de marque a expliqué l'engagement des PME qui

considèrent leurs activités comme particulièrement polluantes (Cas 5 et 6). La mise en place d'un SMQ a également encouragé les filiales à implanter des SME (Cas 4,5,6).

3.2.1 Les freins à l'engagement des PME

Conformément au tableau 3.6, l'étude des freins montre qu'à l'exception des cas 5 et 6, la majorité des PME étudiées a insisté sur la non significativité de leurs impacts environnementaux due à leur petite structure (Cas 1, 2, 3 et 4) comme frein à leur engagement. « *Nous les PME, on n'a pas beaucoup de déchets.* » (Cas 1).

De plus, certains managers non propriétaires expriment leur désaccord face à la faiblesse de l'engagement environnemental de leur entreprise et l'associent aux valeurs des dirigeants « *Ce PDG manque de conscience et de sensibilisation par rapport à ce problème. Il a mis les bâtons dans les roues au SME déjà en place.* » (Cas 4), ou à des contraintes de temps et de charges supplémentaires (Cas 1, 2 et 3).

3.3 ANALYSE DE L'INFLUENCE DE LA TAILLE SUR L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE

L'analyse des types d'engagement des entreprises selon leur tailles (synthétisé dans le tableau 3.7) permet de noter que les filiales de multinationales (4, 5, 6, 11, 12) présentent des niveaux d'engagements importants situés entre moyen (5, 6 et 12) et fort (4,11) et ce, pour des tailles différentes. Cet engagement est caractérisé par une importante formalisation encouragée par les différents programmes étatiques proposés. Nous relevons également qu'en dépit des ressemblances dans leurs profils, il y a une prépondérance du volet formalisation des pratiques chez les GE. Les PME sont, quant à elles, plus volontaristes et plus pragmatiques.

L'analyse comparative des motivations de l'engagement environnemental des entreprises de tailles différentes permettra de mieux comprendre les raisons de ces différences de comportement.

3.3.1 Similarités entre les motivations des entreprises de tailles différentes

L'analyse des isomorphismes institutionnels à l'origine de l'engagement environnemental permet de relever des points communs entre les cas étudiés quelque soit leur taille (voir tableau 3.7). Ainsi, nous notons une nette absence des pressions normatives et mimétiques et la prééminence des pressions coercitives. S'agissant des pressions coercitives, l'Etat et le siège social ont été les acteurs les plus influents sur les GE et les PME. Ces entreprises effectuent, en effet, une veille réglementaire continue, en interne et à travers des cabinets d'experts, et tentent d'être les mieux informées afin de se conformer aux lois et éviter les sanctions (1, 2, 3, 7, 8 et 9). Le second élément qui rassemble les entreprises de tailles

différentes est la conformité aux directives des maisons mères. La recherche sur le terrain a démontré un transfert des connaissances entre les différents membres d'un groupe ou d'une multinationale. Nous notons également que les directives du siège social mènent à des démarches environnementales fortement formalisées (Cas 5, 6, 10 et 12).

Par ailleurs, trois motivations communes ont émergé de l'analyse: 1/la recherche de la rentabilité économique pour les entreprises faiblement engagées (Cas 2, 3, 8 et 9) en mettant en place des actions ponctuelles qui permettent de régénérer des matières premières ou réduire les coûts de production ; 2/les incitatifs à la disposition des entreprises et 3/ l'existence d'un SMQ (Cas 4, 5, 6, 7, 8, 11 et 12). Ceci permet de donner à la quête de compétitivité une place importante dans les motivations des entreprises.

3.3.2 Différences entre les motivations des entreprises de tailles différentes

Les différences constatées lors de l'analyse concernent, tout d'abord, la forte importance de la conformité à la réglementation en vigueur dans les PME faiblement engagées (cas 1,2,3), comme déterminant clé de leur démarche écologique. Le pouvoir explicatif des pressions des clients semble également réduit quand il s'agit de PME. Les exigences de leurs clients, quand elles existent, se limitent à des spécificités basiques au niveau du produit, contrairement aux clients des GE qui exigent généralement la mise en place de SME. Un autre point de disparité concerne la conviction du dirigeant, absent des discours des interviewés des GE et décisif pour les PME (Cas 4).

Malgré son importance comme frein entravant l'engagement d'entreprises de toutes tailles, l'influence des charges a été prépondérante chez les PME, traduisant une forte préoccupation économique ainsi qu'un manque de ressources matérielles, financières et humaines. Un autre frein semble être exclusif aux PME. Il s'agit de la perception de la non significativité de l'impact environnemental de l'entreprise (Cas 1,2,3 et 4), même pour les activités polluantes.

3.3.3 Synthèse de l'influence de la taille sur l'engagement environnemental

Les résultats montrent que l'importance de la variable taille de l'entreprise pour son engagement environnemental est plus visible dans les entreprises avec des structures de propriétés nationales. Ainsi, concernant les PME, n'appartenant pas à des structures multi-divisionnaires, leur engagement dans une démarche environnementale proviendrait des convictions des dirigeants et des mesures incitatives proposées par l'Etat. Le principal frein à l'engagement environnemental des entreprises tunisiennes étudiées, aussi bien grandes que PME, réside dans le manque de conviction et d'habitude. Ce manque d'habitude se conjugue, dans le contexte tunisien, à un manque de sensibilisation. Les résultats obtenus tendent

également à montrer qu'au delà de la taille, l'appartenance de l'entreprise à un groupe international est un déterminant important dans son engagement environnemental. En effet, les pressions découlant des isomorphismes coercitifs du marché, et en particulier celles des maisons mères, représentent une source de l'engagement des entreprises dans la démarche environnementale. Par ailleurs, étant donnée l'importance de l'activité de sous-traitance dans le contexte tunisien, les pressions découlant des isomorphismes coercitifs du marché et en particulier celles des clients représenteraient une source d'engagement environnemental pour les GE fortement orientées vers l'international.

Nous procéderons dans ce qui suit à une discussion des résultats obtenus par rapport à ceux des travaux antérieurs. Nous débuterons pour ceci par une évaluation de la pertinence du choix du cadre théorique utilisé.

4 DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE :

4.1 EVALUATION DU CADRE THEORIQUE UTILISE :

L'engagement environnemental peut être vu comme une pratique qui est en cours d'institutionnalisation et qui dans certains contextes est déjà institutionnalisée ; une pression institutionnelle à laquelle il faut que l'entreprise s'adapte (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977). Il serait expliqué par les pressions coercitives et, d'une façon générale, de degré moyen et de type formalisé et rituel, traduisant une forme de passivité de l'entreprise et son acquiescence (Oliver, 1991) aux pressions institutionnelles. L'amélioration de l'image de marque et la quête de légitimité constituent également des facteurs explicatifs dominants. Selon cette lecture, la théorie néo-institutionnelle serait un cadre théorique pertinent pour étudier l'engagement environnemental et sa diffusion comme des réponses aux pressions institutionnelles (Boiral, 2006).

Si ces constats reflètent les tendances générales de notre analyse et semblent confirmer les préceptes généraux de la théorie néo-institutionnelle, il convient de les nuancer et de souligner que l'engagement environnemental ne suit pas de façon « passive et monolithique un modèle unique » (Boiral, 2006). En effet, il nous semble nécessaire de tenir compte de la non-conformité aux pressions externes et des enjeux internes de l'entreprise, à l'instar des travaux d'Oliver (1991) et de Boiral (2007) et de considérer la théorie néo-institutionnelle comme un point de départ dans la définition et la prédiction des différentes réponses stratégiques des organisations aux processus institutionnels. Selon Boiral (2006), ces observations tendent à remettre en cause la notion d'isomorphisme puisque l'engagement environnemental permet des adaptations et des interprétations assez variées dans les

entreprises et, par conséquent, peut ne pas déboucher nécessairement sur la « cage de fer » dénoncée par Weber et le point de départ de la perspective néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983).

La littérature managériale présente des résultats controversés mais mentionne souvent un écart substantiel entre les GE et les PME, tant en termes de sensibilité que d'adoption de pratiques environnementales (Tilley, 1999 ; Hillary, 2000). Notre étude conforte cette idée.

Les résultats de cette étude ont mis en valeur le pouvoir explicatif de l'isomorphisme coercitif comme déterminant de l'engagement environnemental des entreprises tunisiennes analysées, et particulièrement des grandes (Boiral, 2006). En effet, ces entreprises semblent être à la recherche de légitimité vis-à-vis des différentes parties prenantes.

Toutefois, même si la satisfaction des PP n'est pas occultée de la réflexion stratégique des PME pour expliquer l'engagement environnemental de ces entreprises il semble nécessaire de tenir compte des enjeux internes tels que la recherche de la rentabilité, le manque de ressources et compétences et les convictions du dirigeant qui s'avèrent aussi déterminants dans l'« univers des PME » (Berger-Douce, 2007).

Il ressort, ainsi, que la théorie néo-institutionnelle présente un cadre de recherche pertinent pour l'étude des GE. Pour les PME, ce cadre semble plutôt réducteur puisque l'isomorphisme et l'acquiescence soulignent le rôle de la conformité et occultent la proactivité et l'innovation organisationnelle propres à la PME. Le recours à des théories qui tiennent compte des enjeux internes de l'entreprise et des valeurs des dirigeants serait plus approprié. Dans ce contexte, deux théories semblent être adéquates. D'une part, la théorie entrepreneuriale proposée dans les travaux de Gherib et al. (2009) et de Berger-Douce (2007) et selon laquelle le comportement stratégique d'une entreprise trouve sa source dans le système de croyances du propriétaire-dirigeant, ses visions et sa personnalité. D'autre part, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (Quairel et Auberge, 2005), qui stipule que les organisations exercent des degrés de contrôle et d'influence sur les ressources de l'environnement avec ses partenaires dans le but d'atteindre la stabilité organisationnelle. Par ailleurs, le recours au concept du capital social semble aussi pertinent (Russo et Perrini, 2010), puisque les PME usent souvent de leur capital social en opérant dans un contexte basé sur la confiance, la proximité et l'informalité.

4.2 DISCUSSION DES RESULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AUX RESULTATS ANTERIEURS :

4.2.1 Le degré d'engagement des entreprises

Conformément aux études antérieures faites en Tunisie (Turki, 2003 ; Hamdoun, 2008) et dans les pays industrialisés, (Quairel et Auberger, 2005; Berger-Douce, 2007), notre étude a montré l'influence du facteur taille sur l'engagement de l'entreprise.

En effet, nous avons constaté une importante formalisation de l'engagement des GE tunisiennes (Hamdoun, 2008 ; Meritt, 1998 ; Boiral, 2006) ; contre une faible formalisation chez les PME qui la jugent comme contraignante (Ben Boubaker Gherib et Berger-Douce 2008). Ceci confirme les résultats de Meritt (1998) qui stipule que la formalisation augmente avec la taille de l'entreprise. Occupant généralement des positions de leaders, les GE sont observées de près et représentent, généralement, une cible intéressante pour les consommateurs écosensibles ainsi que les ONG et les médias (Gonzalèz-Benito et Gonzalèz-Benito, 2006). La faible formalisation des PME analysées pourrait aussi avoir une origine culturelle car en Tunisie, elles auraient tendance à créer et à maintenir volontairement des situations floues se manifestant par une absence de règles et de procédures claires (Zghal, 1994).

Nous concluons également s'agissant des GE, que ces entités sont, en grande majorité, à la recherche de légitimité vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes et ont mis dans ce sens des procédures « découplées » (Boiral, 2006) des pratiques en place, puisque la formalisation ne s'accompagne pas toujours d'intégration dans la stratégie. S'agissant des PME, une faible intégration serait expliquée par l'importance de la pérennité économique pour les dirigeants et la faible diffusion des valeurs écologiques dans la société tunisienne (Friedman et Miles, 2002 ; Ammenberg et Hjelm, 2003 ; Berger-Douce, 2007).

Nos résultats confirment également que les GE montrent un faible degré de volontarisme (Turki, 2003), contrairement aux PME (Ben Boubaker Gherib et Berger-Douce, 2008).

4.2.2 Les motivations de l'engagement environnemental des entreprises

Nos conclusions concernant le faible pouvoir explicatif de l'isomorphisme normatif sont en concordance avec les travaux portant sur les PME (Gherib et al., 2009 ; Friedman et Miles, 2002) et qui mettent en exergue la faible diffusion des valeurs écologiques dans la société et notamment celles des pays du sud (Jamali et al. 2009). Mais elles sont en contradiction avec les résultats de Zutshi et Sohal (2004) sur les GE australiennes. Par ailleurs, l'engagement environnemental des entreprises n'est pas encore assez médiatisé pour enclencher un phénomène de mimétisme ou de benchmarking (Hamdoun, 2008). Ce qui n'est pas conforme

aux conclusions d'études portant sur les GE dans les pays industrialisés qui s'engagent dans une démarche environnementale, non pas en raison de leur impact environnemental (Bansal et Roth, 2000), mais dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel durable (Corbett et Culter, 2000 ; Welch et al., 2002 ; Zutshi et Sohal, 2004) leur permettant d'accroître leur part de marché, minimiser les coûts et maximiser leurs profits à long terme (Bansal et Roth, 2000).

La réglementation et les instruments économiques en matière de protection de l'environnement naturel mis en place par le gouvernement tunisien déterminent d'une manière significative le comportement écologique des entreprises faiblement engagées (Hamdoun, 2008). Bansal et Roth (2000) expliquent que ce moteur est largement reconnu par les entreprises étant donné que respecter la législation leur permet d'éviter les pénalités, les amendes et les coûts légaux. Toutefois, les GE tunisiennes sont plus exposées à ces pressions réglementaires (Gonzalès-Benito et Gonzalès-Benito, 2006). Ce constat a été mis en évidence dans les travaux de Gherib et al (2009) qui expliquent que le cadre réglementaire en Tunisie est peu connu des PME et insuffisamment dissuasif en raison de l'irrégularité du contrôle effectué contrairement au cadre réglementaire français (Berger-Douce, 2007).

Dans le cas de filiales de multinationales, les pressions provenant des maisons mères ont été déterminantes dans l'engagement environnemental des GE (Boiral, 2006) et PME (Theley, 2000). En effet, d'une part, les filiales profitent du transfert des connaissances provenant du siège ; d'autre part, les multinationales tendent à définir leurs directives de manière à être conformes aux spécifications de la majorité des pays où leurs filiales sont implantées (Gonzalès-Benito et Gonzalès-Benito, 2006).

Par ailleurs, les entreprises à forte orientation internationale semblent être unanimes sur l'importance des pressions provenant de leurs clients (Social consult, 2005 ; Turki, 2003; Gherib, 2009). Seulement, une importance particulière a été accordée à cette motivation par les GE (Welch et al 2002 ; Zutshi et Sohal 2004) contre une importance moyenne de la part des PME (Berger-Douce, 2007). Contrairement à l'importance accordée aux pressions des actionnaires dans la littérature des GE (Welch et al., 2002), ce facteur était absent des discours des responsables tunisiens rencontrés pour cette recherche.

Le cadre incitatif qu'offre l'Etat tunisien paraît assez riche. Seulement, la participation à ces programmes semble être sensible à la taille de l'entreprise. En effet, si les GE sont généralement assez bien informées de ces dispositifs que ce soit en raison des pressions en provenance de leurs clients ou encore de l'importance du contrôle légal effectué par les organismes gouvernementaux, un nombre important des PME n'a pas adhéré aux programmes incitatifs étatiques proposés, en raison de leur manque d'information et de

connaissance de ces dispositifs (Hillary, 2000) ainsi que leur faible exposition aux pressions réglementaires. Les études et enquêtes réalisées par l'Observatoire des PME en France (2005) ainsi que les travaux de Friedman et Miles (2002) et Ammenberg et Hjelm (2003) ont fait un constat similaire en France. Il faut, tout de même, préciser que la majorité des PME qui ont bénéficié des programmes étatiques tunisiens ont été, ou bien soumises à de fortes pressions de la part de la maison mère ; ou bien suscitées par l'intérêt du dirigeant par les questions environnementales (Quairel et Auberger, 2005 ; Berger-Douce, 2007).

S'agissant du facteur « recherche de la réduction des coûts », les entreprises tunisiennes, particulièrement celles à faible degré d'engagement, semblent être pragmatiques. Ceci confirme les résultats antérieurs menés en Tunisie, (Turki 2003). Par contre, ceci n'est pas conforme aux études effectuées auprès des entreprises françaises (Berger-Douce, 2007).

Aujourd'hui, il ressort qu'un engagement environnemental fort de la PME tunisienne à structure de propriété nationale dépend principalement de la conviction et de la sensibilité des dirigeants confirmant ainsi les conclusions de recherches antérieures en Tunisie (Gherib et al., 2009) et dans les pays industrialisés (Quairel et Auberger 2005 ; Paradas 2006; Berger-douce, 2007 ; Vazquez Brust et Liston-Heyes, 2010). Dans cette optique, un travail sur le système cognitif du dirigeant et des employés tunisiens (Quairel et Auberger, 2005) pourrait être une piste de recherche intéressante. Sur le plan politique, des sanctions législatives plus rigoureuses (Berger-Douce, 2007) s'avèrent impératifs puisque cette motivation a été absente des discours des interviewés des GE tunisiennes, malgré l'importance qui lui a été accordée dans des recherches antérieures (Bansal et Roth, 2000 ; Gonzalèz-Benito et Gonzalèz-Benito, 2006).

Par ailleurs, un nombre important d'entreprises tunisiennes a opté pour la mise en place de SMQ, durant la dernière décennie. Cette démarche semble encourager les entreprises tunisiennes à implanter des SME (Corbett et Culter, 2000), même si pour les PME dont le nombre d'employé est inférieure à 50, cette pratique demeure contraignante.

Concernant les freins identifiés lors de notre étude, ils sembleraient assez traditionnels et conformes à diverses études précédentes. En effet, mise à part sa formalisation, l'engagement environnemental dans le contexte tunisien semble représenter une contrainte non seulement pour les PME mais aussi pour les GE. La plupart des entreprises considèrent la dimension environnementale comme une charge, une menace, un inhibiteur de leur croissance (Turki, 2003 ; Social Consult, 2005). Néanmoins, ces charges prennent une dimension encore plus grande quand il s'agit de PME. La petite structure de ces entreprises, et en l'occurrence l'insuffisance des ressources humaines et matérielles et des compétences requises au

développement de l'engagement environnemental et le manque de moyens financiers, représentent l'handicap majeur pour les PME (Tilley, 1999; Hillary, 2000; Bowen, 2002). De plus, les PME semblent ignorer et sous-estimer leurs impacts environnementaux (Hillary, 2000 ; Grolleau, 2001; Friedman et Miles, 2002 ; Ammenberg et Hjelm, 2003; Quairel et Auberger, 2005 ; Berger-Douce, 2007).

CONCLUSION

Notre recherche a pour objectif l'exploration de l'impact de la taille de l'entreprise sur son engagement environnemental en situant l'analyse dans un pays émergent : la Tunisie. Prenant appui sur l'approche la théorie néo-institutionnelle, cette démarche nous a permis de relever aussi bien des points de convergences que de divergences découlant de la différence de taille de l'entreprise. Ces résultats permettent de relever l'importance de la variable taille de l'entreprise sur son engagement environnemental. Nos résultats permettent également de relever l'importance d'autres facteurs comme, l'importance des incitatifs étatiques et l'appartenance de l'entreprise tunisienne à un groupe international comme des déterminants importants de son engagement environnemental.

L'utilisation exclusive de la théorie néo-institutionnelle pour rendre compte des pratiques des entreprises tunisiennes en matière d'environnement, peut être considérée comme une limite importante de notre recherche. Elle a toutefois permis de montrer que les pressions institutionnelles jouent un rôle principal dans l'adoption des principes environnementaux par les GE. Quant aux PME, expliquer leur engagement à travers la théorie néo-institutionnelle nous a permis d'identifier des facteurs explicatifs significatifs mais insuffisants. L'engagement environnemental des PME semble aller au-delà des pressions institutionnelles vers les enjeux internes, tels que les convictions des dirigeants et la quête d'efficacité. Les recherches ultérieures devraient chercher à confronter plusieurs théories afin de tester le pouvoir explicatif de chacune d'entre elles.

Notre démarche a été qualitative et le nombre de cas étudiés a obéi à des critères de répliation précis, mais il reste limité. Ceci nous a permis de multiplier les répondants par cas et d'approfondir notre connaissance des situations analysées mais ne permet pas une généralisation des résultats.

Les conclusions de cette recherche sont ainsi préliminaires et contingentes, en raison de la méthodologie utilisée, de la petite taille de l'échantillon et de la spécificité culturelle du contexte dans lequel ces cas évoluent. Dans une étape ultérieure il serait intéressant d'élargir le cadre de l'étude à un échantillon statistiquement représentatif afin de pouvoir tirer des

conclusions plus générales concernant le contexte tunisien. Des variables culturelles devraient également être prise en compte de façon plus spécifique afin d'expliquer davantage certains des résultats obtenus. Des études comparatives internationales seraient également une voie de recherche future pour tester la généralisation des résultats obtenus (ou à obtenir) à des contextes culturels et géographiques différents.

BIBLIOGRAPHIE

- Ammenberg, J., Hjelm, O. (2003). Tracing business and environmental effects of environmental management system “ *Business Strategy and the Environment* 12(3): 163-174.
- Bansal, P., Bogner, W.C. (2002). Deciding on ISO 14001: Economics, Institutions, and Context. *Long Range Planning* 35: 269-290.
- Bansal, P., Roth, K., (2000), Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal* 43(4) : 717-736
- BenBouBaker Gherib, J., Berger-Douce, S. (2008). L'engagement environnemental des PME: Une analyse comparative France Tunisie. *Actes du Congrès de l'AIMS*, Nice.
- Berger-Douce, S. (2007). *Freins et moteurs de l'engagement des PME dans une démarche de management environnemental*. Lettre du management responsable numéro 7.
- Boiral, O., (2006). La Certification ISO 14001: Une Approche Néo Institutionnelle. *Management International* 10 (3) : 67-79.
- Boiral, O., (2007). Corporate greening through ISO 14001: a rational Myth? *Organization science* 18 (1): 127-146.
- Bowen, F.E. (2002), Does size matter ? *Business and Society*, 41(1):118-124.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*. Paris : La découverte.
- Commission Européenne (2002). *Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales*, n°4.
- Corbett, C.J., Cutler, D.J. (2000). Environmental Management Systems in the New Zealand Plastics Industry. *International Journal of Operations and Production Management* 20(2): 204-224.
- DiMaggio, P.J., Powell, P., (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* (48):147-160.
- Fennel, M.L., Alexander, J.A. (1987). Organizational Boundary Spanning in Institutionalized Environments. *The Academy of Management Journal* 30 (3): 456-476.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Friedman, A.L., Miles, S. (2002). SMEs and the environment: evaluating dissemination routes and handholding levels. *Business Strategy and the Environment* 11(5): 324-342
- Galaskiewicz, J., Wasserman, S. (1989). Interorganizational Field: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly* 34 (3): 454-479.
- Gherib J., M. Spence et V. Ondoua Biwolé (2009): « Développement durable et PME dans les pays émergents, entre proactivité, opportunisme et compromis », *Journal of small business and entrepreneurship*, Vol. 22 Issue 3, p. 355-375.
- Ginsberg, A., Buchholtz, A. (1990). Converting to For-Profit Status: Corporate Responsiveness to Radical Change. *The Academy of Management Journal* 33 (3): 445-477.
- Gond, J.P., Mullenbach, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion* 205(1) :93-117.
- Gonzalez-Benito J. and O. Gonzalez-Benito (2006) « A review of determinant factors of environmental proactivity » *Business strategy and the environment*, 15, 87-102.

- Greening, D.W., Gray, B. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *The Academy of Management Journal* 37 (3): 467-498.
- Grolleau, G. (2001). *Adoption et diffusion des systèmes de management environnemental en agriculture*. Séminaire INRA, Paris.
- Hamdoun, M., (2008). Le comportement écologique des entreprises chimiques tunisiennes : Un passage obligé ou un choix délibéré ? *Actes de conférences de l'AIMS*, Nice.
- Hanna, M.D., Newman, W.R., Johnson, P. (2000). Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations and Production Management* 20 (2), 148–165.
- Haveman, A. (1993). Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation Heather. *Administrative Science Quarterly*, 38(1): 20-50.
- Hillary, R. (2000). EMS: environmental protection the voluntary way. *The Health and Safety Practitioner* 18 (4): 52–54.
- Jamali D., Zanhour, M. et Keshishian, T. (2009) “Peculiar strength and relational attributes of SME’s in the context of CSR” *Journal of Business Ethics*, 87 :355-377
- Jennings, P., Zandbergen, A., (2005). Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach. *The Academy of Management review* 20 (4): 1015-1052
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1979). Rights and production functions - to labor-managed firms and codetermination. *Journal of Business* 52 (4), 469-506.
- Klassen RD., Whybark DC (1999) «The impact of environmental technologies on manufacturing performance *Academy of Management Journal*, 42(6) : 599-615.
- Konrad, A.M., Linnehan, F. (1995). Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? *The Academy of Management Journal* 38 (3): 787-820.
- Lapointe, A., Gendron, C. (2004). La responsabilité sociale d’entreprise dans la PME ; option marginale ou enjeu vital ? *Actes du 7^{ème} CIFEPME*, Montpellier.
- Longenecker, J.G., Moore, C.W. Petty, J.W. Palich, L.E. et McKinney, J.A. (2006). Ethical attitudes in small business and large corporations: theory and empirical finding from a track study spanning three decades. *Journal of Small Business Management*, 44(2):167-183.
- Martinet, C.A., Reynaud E. (2001). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue Française de Gestion* novembre-décembre : 12-25.
- Meritt, Q. (1998). Environmental management into SME won’t go ? attitudes, awareness and practices in the London borough of Croydon. *Business Strategy and the environment* 7 (2): 90-100.
- Mezias, S.J., Scarselletta, M.(1994). Resolving Financial Reporting Problems: An Institutional Analysis of the Process. *Administrative Science Quarterly* 39 (4): 654-678.
- Mezias, S.J. (1990). An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200. *Administrative Science Quarterly* 35 (3): 431-457.
- Miles, B.M., Huberman, A.M. (2005). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Mizruchi, M., Fein, L. (1999), The social Construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercitive, mimetic and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly* 44 (4): 653.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.
- Palmer, D.A., Devereaux-Jennings, P., Zhou., X. (1993). Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political, and Economic Accounts. *Administrative Science Quarterly* 38 (1): 100-131.
- Paradas. A. (2006). Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d’enquêtes. *Actes du 8^{ème} CIFEPME*.
- Pfeffer, J. Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper

et Row/Stanford: Stanford Univ Press.

Quairel, F., Auberger, M.N. (2005). Management responsable et PME : une relecture du concept de RSE. *La revue des sciences de gestion* 40 : 111-126.

Reynaud, E. (2003). Quand l'environnement devient stratégique. *XII^{ème} Conférence de l'AIMS*.

Reynaud, E. et al. (2008). Les déterminants du comportement responsable : Une comparaison internationale à grande échelle. *Actes de la conférence de l'AIMS*, Nice.

Rousseau, S. (2008). Entreprises publiques et développement durable. *Revue française de gestion* 185 : 47-64.

Russo, M.V., Fouts, P.A. (1997). A resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal* 40: 534-559.

Russo, A., Tencati, A. (2009). Formal Vs. Informal CSR Strategies. Evidence from Italian Micro, Small, Medium-Sized, and Large Firms, *Journal of Business Ethics* 85(Supplement 2), 339-353.

Russo, A., Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs, *Journal of Business Ethics* 91:207-221

Scott, R. (2004). Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. *Annual Review of Sociology* 30: 1-21.

Social Consult (2005). *Enquête sur la RSE en Tunisie*. Projet Pacte Mondial, Tunisie.

Spence, M., B. Boubaker Gherib, J., Biwolé, V.O. (2007). Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement, *Revue Internationale des PME* 20 (3) : 17-42.

Spence, M., B. Boubaker Gherib, J., Biwolé, V.O. (2008). A framework of SME's diversity and intensity of involvement in sustainable development, *In Sustainable Innovation and Entrepreneurship*, R. Wüstenhagen, J. Hamschmidt, S. Sharma and M. Starik (Eds.), Edward Elgar, Cheltenham, UK, chap 3, p. 49-70.

Tilley, F. (1999), The Gap between the Environmental Attitudes and the Environmental Behaviour of Small Firms. *Business Strategy and the Environment* 8: 238-248.

Theyel, G. (2000). Management practices for environmental innovation and performance. *International Journal of Operations & Production Management* 20.

Turki, A. (2003). L'impact de l'investissement écologique sur la performance : le cas des entreprises tunisiennes. *Actes du XII^{ème} Conférence de l'AIMS*.

Vazquez Brust, D.A., Liston-Heyes, C. (2010). Environmental management intentions: An empirical investigation of Argentina's polluting firms, *Journal of Environmental Management* 1-12

Welch, E., Mori, Y., M. Aoyagi-Usui. (2002). Voluntary Adoption of ISO 14001 in Japan: Mechanisms, Stages and Effects. *Business Strategy and the Environment* 11 (1): 43-62.

Yin, R. (2003). *Case Study Research – Design and Methods* (3rd Ed.), London, Sage, 181.

Zghal, R. (1994). *La culture de la dignité et le flou de l'organisation : Culture et comportement organisationnel, schéma théorique et application au cas Tunisien*, Tunis, CEP.

Zutshi, A., Sohal, A. (2004). Environmental management system adoption by Australian organizations: Part 1: Reasons, benefits and impediments. *Technovation* 24 (2) : 335-357.

Annexes

Tableau 1.1 : Une revue de la littérature sur les motivations pour l'engagement environnemental.

Types de Motivations		Taille de l'entreprise	
		GE	PME
Conformité aux pressions des PP :	- Des actionnaires	Hanna et al. (2000); Bansal et Roth (2000) ; Gonzalèz-Benito et Gonzalèz-Benito (2006)	-
	- Du siège social	Boiral (2006)	Theyel (2000)
	- Des clients	Russo and Fouts (1997); Hillary (2000); Welch et al (2002); Zutshi et Sohal (2004) ; Bansal et Roth (2000)	Ammenberg Hjelm (2003), Gherib et al. (2009)
	- De l'Etat	Hanna et al (2000); Hillary (2000); Zutshi et Sohal (2004) ; Hamdoun (2008) ; Bansal et Roth (2000)	Hanna et al (2000);Berger-Douce (2007) ; Gherib et al (2009)
	- Des ONG, groupes d'intérêt, communautés	Welch, Mori et Aoyagi-Usui (2002) ; Bansal et Roth (2000) ; Gonzalèz-Benito et Gonzalèz-Benito (2006)	-
- Source d'avantage concurrentiel		Corbett et Cutler (2000) ;Welch, Mori et Aoyagi-Usui (2002) ; Reynaud (2003) ; Zutshi et Sohal (2004) ; Bansal et Roth (2000)	-
- Recherche d'une image de marque		Hanna et al (2000) ; Corbett et Culter (2000) ;Welch, Mori et Aoyagi-Usui (2002)	-
- Réduction des coûts et des risques organisationnels		Hanna et al (2000) ; Turki (2003) ; Zutshi et Sohal (2004)	-
- Management de qualité en place		Corbett et Culter (2000) ; Boiral (2006)	-
- Cadre incitatif		Quairel et Auberger (2000)	Gherib et al (2009) ; Berger-Douce (2007)
- Convictions personnelles du dirigeant		Bansal et Roth (2000), Reynaud (2008), Vazquez Brust et Liston-Heyes (2010)	Quairel et Auberger (2005) ; Paradas (2006); Gherib et al (2009); Berger-douce (2007)

Tableau 1.2 : Une revue de la littérature sur les freins à l'engagement environnemental

Freins	Taille de l'entreprise	
	GE	PME
- Scepticisme, ressources mobilisées plus importantes que le bénéfice économique attendu	Zutshi et Sohal (2004)	Tilley (1999)
- Réticence quant à la divulgation de l'information	Zutshi et Sohal (2004)	-
- Manque de ressources matérielles, humaines et économiques	-	Tilley (1999); Hillary (2000) ; Bowen (2002) ; Berger-Douce (2007)
- Inconscience et ignorance des impacts environnementaux	-	Hillary (2000); Grolleau (2001); Berger-Douce (2007)
- Incompatibilité avec la structure, systèmes de culture et attitude des entreprises, les valeurs et pratiques existantes	-	Hillary (2000) ; Berger-Douce (2007)

Tableau 2.1 : Une revue de la littérature sur l'opérationnalisation des isomorphismes

Isomorphisme	Opérationnalisation	Moteurs	Freins
Coercitif	Pressions provenant du siège social (Boiral, 2006) ; (Fennel, Alexander, 1987).	Pressions des PP	-
	Changement imposé par la réglementation (Konrad, Linnehan, 1995).	Pressions des PP	-
	Pressions provenant de fournisseurs, clients et partenaires (Konrad, Linnehan, 1995) ; (Palmer et al. 1993).	Pressions des PP	-
	Pressions provenant d'organismes tels que les ONG et les associations (Ginsberg, Buchholtz, 1990) ; (Greening, Gray, 1994).	Pressions des PP	-
	Pressions de l'opinion publique à travers les médias (Greening, Gray, 1994).	Pressions des PP	-
	Nombre, gravité et conséquences de crises passées (catastrophes, etc.) (Greening et al. 94).	-	Inconscience et ignorance des impacts environnementaux
Mimétisme	Imiter le comportement des semblables qui ont réussi. (Haveman, 1993).	-	-
	Imiter le leader du secteur (Galaskiewicz, Wasserman, 1989).	-	-
	Popularité de la forme (Palmer, Devereaux Jennings, Zhou, 1993).	Source d'avantage concurrentiel	-
Normatif	Formations et associations professionnelles (Mezias, Scarselletta, 1994), (Palmer, Devereaux Jennings, Zhou, 1993) ; Communication entre employés et avec les experts (auditeurs, conseillers) (Mezias, 1990).	-	- Réticence à la divulgation de l'info - Manque de ressources matérielles, humaines et économiques
	Turnover au niveau du TM (Mezias, 1990).	-	-
	Niveau des diplômes et formations du manager (Palmer, Devereaux Jennings, Zhou, 1993).	-	-

Tableau 2.2 : Profil des douze cas étudiés

Secteur d'activité	Entreprise	Taille	Certification ISO 14001	Orientation internationale	Date de Certification	Nombre d'interviewés			
						Res En vt	Em P-loyés	Dir ec-teur s	total = 24
Electrique	1	PME	Non	100%	Non	-	1	1	2
	4	PME	Oui	Export	2001	1	1	-	2
	7	GE	Non	Export	Non	-	1	-	1
	10	GE	Oui	100%	2002	1	2	-	3
Chimique	2	PME	Non	Non	Non	-	1	1	2
	5	PME	Oui	Non	2001	1	2	-	3
	8	GE	Non	Export	Non	-	1	1	2
	11	GE	Oui	Non	2001	1	1	1	3
Agro-alimentaire	3	PME	Non	Export	Non	-	1	-	1
	6	PME	Oui	Non	2004	1	1	-	2
	9	GE	Non	Non	Non	-	1	-	1
	12	GE	Oui	Non	2002	-	2	-	2

Tableau 3.1 : Les degrés d'engagement des GE.

Cas	Dimensions de l'engagement			Score
	Formalisation	Intégration dans la stratégie	Volontarisme	
7	Moyen	Faible	Faible	Faible
8	Faible	Moyen	Moyen	Moyen
9	Faible	Faible	Moyen	Faible
10	Moyen	Moyen	Faible	Moyen
11	Fort	Fort	Fort	Fort
12	Fort	Moyen	Moyen	Moyen

Tableau 3.2 : Les motivations de l'engagement environnemental des GE

Type motivations	Motivations	Occurrence dans les entreprises	
Isomorphismes institutionnels	Isomorphisme normatif	Non cité	
	Isomorphisme mimétique	Non cité	
	Isomorphisme coercitif	Conformité à la réglementation	Cas 7, 8, 9 et 11
		Exigence des clients étrangers	Cas 7 et 10
	Directives de la maison mère	Cas 11 et 12	
Motivations émergentes	Incitatifs de l'Etat	Cas 7, 8 et 12	
	Image de marque	Cas 8, 9, 10, 11 et 12	
	Rentabilité économique	Cas 8 et 9	
	Système de management qualité	Cas 7, 11 et 12	

Tableau 3.3 : Les freins de l'engagement environnemental des GE.

Freins	Occurrence dans les entreprises
Charges	Cas 7, 8 et 11
Situation financière de l'entreprise	Cas 9
Réticence de la direction	Cas 7

Tableau 3.4 : Les degrés d'engagement des PME

Cas	Dimensions de l'engagement			Score
	Formalisation	Intégration dans la stratégie	Volontarisme	
1	Faible	Moyen	Faible	Faible
2	Faible	Faible	Moyen	Faible
3	Faible	Faible	Moyen	Faible
4	Fort	Fort	Fort	Fort
5	Fort	Moyen	Moyen	Moyen
6	Fort	Moyen	Moyen	Moyen

Tableau 3.5: Les motivations de l'engagement environnemental des PME

Type motivations	Motivations		Entreprises
Déterminants institutionnels	Isomorphisme normatif		Non cité
	Isomorphisme mimétique		Non cité
	Isomorphisme coercitif	Conformité à la réglementation	Cas 1, 2 et 3
		Exigence des clients étrangers	Cas 1
	Directives de la maison mère	Cas 5 et 6	
Motivations émergentes	Incitatifs de l'Etat		Cas 2 et 4
	Convictions du dirigeant		Cas 4
	Image de marque		Cas 5 et 6
	Rentabilité économique		Cas 2 et 3
	Système de management qualité		Cas 4, 5 et 6

Tableau 3.6: Les freins de l'engagement environnemental des PME.

Type de freins	Freins	Entreprises
Freins émergents	Non significativité de l'impact environnemental	Cas 1, 2, 3 et 4
	Convictions des dirigeants	Cas 1, 2, 3 et 4
	Charges	Cas 1, 2, 3, 4 et 5
	Manque de ressources	Cas 1, 2 et 3

Tableau 3.7: Comparaison des motivations de l'engagement environnemental selon la taille de l'entreprise.

Déterminants	GE	PME
Pressions réglementaires	Cas 7, 8 et 9	Cas 1, 2 et 3
Pressions des clients	Cas 7 et 10	Cas 1
Pressions des maisons mères	Cas 11 et 12	Cas 5 et 6
Mesures incitatives	Cas 7, 8 et 12	Cas 2 et 4
Convictions des dirigeants	-	Cas 4
Image de marque	Cas 8, 9, 10, 11 et 12	Cas 5 et 6
Rentabilité économique	Cas 8 et 9	Cas 2 et 3
Système de management de la qualité	Cas 7, 11 et 12	Cas 4, 5 et 6