# Les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables

**Berger-Douce Sandrine**
**Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis**
**IAE Valenciennes / LARIME**
Rue des Cent Têtes- Les Tertiales, 59313 Valenciennes Cedex 9
Tel : 03 27 51 76 54 ; fax : 03 27 51 77 04
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. Cette communication analyse les pratiques de management environnemental des PME françaises rentables afin d'identifier leurs spécificités en termes de ressources, de compétences, de connaissances et de positionnement stratégique.
Une étude quantitative par questionnaire a été menée auprès de 84 PME françaises issues du classement des plus rentables publié par un magazine économique en juillet 2006. Les résultats ouvrent la voie à de futures recherches portant sur la communication environnementale des PME ou encore la nécessité de l'évaluation financière des pratiques environnementales. Des efforts de communication sont à encourager afin de convaincre plus largement les dirigeants de PME de la nature stratégique du management environnemental.

**Mots clés :** engagement environnemental, management environnemental, PME, rentabilité.

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. L'obstacle majeur est le manque de moyens, notamment financiers des PME (Gunningham et ali., 1997 ; Tilley, 1999). L'idée centrale de cette communication est de neutraliser ce facteur en étudiant une population spécifique, à savoir les PME rentables. A l'instar de Nasi et ali. (1997), nous postulons que les PME rentables ont des pratiques environnementales différentes des PME « en général ».

L'apport de ce propos d'étape est d'explorer sur le terrain français les pratiques de management environnemental des PME rentables et d'identifier leurs spécificités en comparant avec les résultats d'études antérieures sur les PME françaises (OSEO, 2003 ; région Ile-de-France : Crocis-CCIP, 2005 et région Rhône-Alpes : Dupuis et ali., 2006 ). Ces spécificités se déclinent en points faibles et forts en termes de ressources, de compétences, de connaissances et de positionnement stratégique.

L'échantillon de PME étudiées est repris du classement des PME les plus rentables de France publié par le magazine 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, de freins et de moteurs de l'engagement environnemental des PME, ainsi que de relation symbiotique avec leur situation financière. La méthodologie d'étude est décrite dans la partie 2 tandis que les résultats principaux sont discutés en partie 3 sur la base de comparaisons avec les études disponibles.

## 1. REVUE DE LITTERATURE

### 1.1. MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL EN PME : QUELLE(S) REALITE(S) ?

Le management environnemental est devenu un enjeu stratégique corporatif (Starik, Thoop, Doody, Joyce, 1996 ; Allenby, 1999). Les travaux de recherche portant sur les pratiques des PME présentent néanmoins des résultats mitigés (1.1.1). L'appropriation du management environnemental par les PME renvoie à divers freins et moteurs (1.1.2) relatifs aux compétences, connaissances et ressources, notamment financières (1.1.3). Le cadre conceptuel de l'étude (1.2) repose sur cette lecture de l'état de l'art.

### 1.1.1. Les pratiques de management environnemental en PME : quel positionnement stratégique ?

Le management environnemental est un volet de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) définie par la Commission Européenne comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans leurs relations avec les parties prenantes et dans leurs activités commerciales (Livre Vert de juillet 2001).

De prime abord, le management environnemental en PME semble bien marginal et mal documenté. Longtemps considéré comme l'apanage des grandes entreprises, 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 (site de la Commission Européenne). 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 (Geiser et Crul, 1996 ; Hillary, 2000). Ainsi, Smith et Kemp (1998) estiment que les PME produisent 70% de la pollution totale.

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 et ali., 1998 ; Chiu et ali., 1999 ou encore Gerstenfeld et Roberts, 2000). A 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 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 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. Depuis, des études régionales font le constat d'une sensibilisation accrue des PME aux enjeux du développement durable (Crocis-CCIP, 2005 pour l'Ile-de-France). Le management environnemental arrive désormais largement en tête des préoccupations durables des PME (86% des PME de l'échantillon interrogé pour 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 et ali. (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 (2005). En effet, plus de 2/3 des PME de leur échantillon déclarent intégrer des préoccupations environnementales dans leur stratégie. Ces réalités contrastées sont le reflet de freins à un engagement plus volontariste des PME en faveur de l'environnement.

### 1.1.2. Les principaux freins et moteurs de l'engagement environnemental des PME en termes de connaissances, de compétences et de ressources

Les nombreux travaux sur les freins et moteurs perçus par les PME dans le domaine du management environnemental recensent des facteurs désormais « classiques ».

S'agissant des connaissances, le déficit chronique d'informations est incriminé (Allenby, 1999 ; Clarck, 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 ; mais aussi 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 2005 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 45%), ce qui constitue un signe encourageant. Selon Hitchens et ali. (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 et

ali., 2000). Par ailleurs, selon Scott (1990), les PME seraient moins incitées que les grandes entreprises par les pouvoirs publics à s'impliquer dans des pratiques respectueuses de l'environnement. 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 court-termiste de l'économie (Hutchinson et Chaston, 1994) et leur difficulté à établir des plans stratégiques (Gerstenfeld et Roberts, 2000). Dans la même optique, les démarches volontaires initiées par des PME rencontrent encore peu de succès (Madsen et Ulhoi, 1996 ; Williamson et ali., 2006) et sont peu populaires auprès des dirigeants de PME (Windatt, 1999).

En termes de compétences, l'engagement environnemental des PME semble facilité par la mobilisation de compétences liées à l'expérience du management de la qualité et à l'intégration des préoccupations environnementales lors des phases de conception de l'offre (éco-conception). Une expérience antérieure de la qualité, par exemple dans le cadre d'une certification de type ISO 9000, paraît favoriser les pratiques environnementales en raison de la similarité des deux philosophies sous-jacentes à ces démarches (Berger-Douce, 2006 ; Prakash et Potorski, 2006). De même, des compétences dans le domaine de l'éco-conception semblent susceptibles de faciliter les pratiques de management environnemental. L'inadéquation des outils du management environnemental aux spécificités des PME est régulièrement dénoncée dans les études (Starkey, 2000 ; Aragon-Correa et Matias-Reche, 2005), ce qui suppose le développement de dispositifs dédiés aux 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). Ceci va dans le sens de l'étude exploratoire de Palmer (2000) menée auprès de 7 PME britanniques qui montre que les modèles de management environnemental ne sont pas des solutions universelles pour les PME.

Concernant les ressources, le manque de ressources humaines et financières est pointé du doigt par les chercheurs (Gunningham et ali., 1997 ; Rutherfoord et ali., 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 de 2000 (citée par OSEO, 2003), 14% des entreprises françaises de 20 à 500 salariés disposaient d'une fonction spécifiquement dédiée à l'environnement. Ces dirigeants sont présumés être peu motivés pour aller au-delà des obligations légales (Greening et Gray, 1994 ; Russo et Fouts, 1997 ; Sharma et Vredenburg, 1998) en raison de leur manque de ressources financières, notamment.

### 1.1.3. L'impact des ressources financières sur l'engagement environnemental

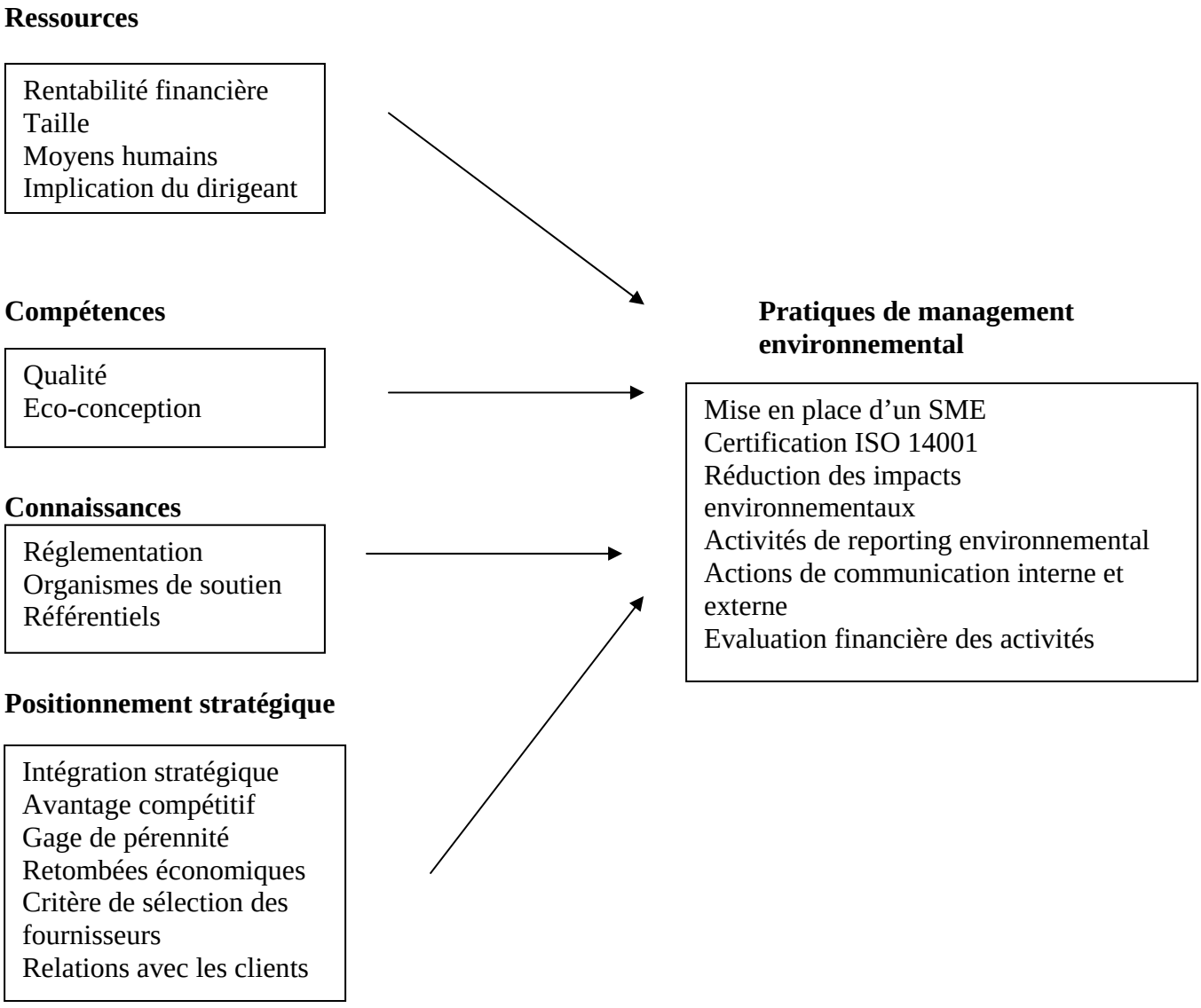
La situation financière de l'entreprise est un élément essentiel en matière d'engagement environnemental (Tilley, 1999) dans la mesure où le manque de ressources financières est souvent considéré comme l'obstacle majeur perçu par les dirigeants de PME (Bowen, 2002 ; Hillary, 2000 ; Ludevid Anglada, 2000). Le coût financier de l'engagement environnemental comprend à la fois des investissements environnementaux (notamment des procédés de production respectueux de l'environnement) et des charges courantes destinées au maintien dans le temps des installations « vertes ». Selon l'étude d'OSEO (2003), les investissements environnementaux représentaient une part élevée des investissements globaux pour un tiers des PME de 50 à 250 salariés. Cette même proportion d'un tiers 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, ce ne sont que les firmes profitables qui auraient les moyens de s'en prévaloir. Les résultats de Nasi et ali. (1997) vont dans ce sens : ils 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 semble 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 est pertinent, les PME françaises les plus rentables sont vraisemblablement dotées de moyens financiers suffisants pour s'engager dans la voie du management environnemental.

### 1.2. CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

La revue de littérature sert de fondement à l'élaboration du cadre conceptuel de l'étude (figure 1) qui s'articule autour de 4 groupes de facteurs ayant un impact sur les pratiques de management environnemental des PME, à savoir : les ressources ; les compétences ; les connaissances et le positionnement stratégique.

Figure 1 : Cadre conceptuel de l'étude



## 2. METHODOLOGIE

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

### 2.1. ECHANTILLONNAGE

L'échantillon de l'étude a été constitué à partir du classement des 200 PME les plus rentables de France publié par un magazine économique[1] 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 ;
- 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 maximum 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 pré-sélectionnées ont ensuite été téléchargées sur le site du magazine économique afin d'obtenir leurs coordonnées. 8 PME pré-sélectionnées n'avaient pas de fiche détaillée et 1 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 8 PME, les coordonnées étaient erronées. Au final, la population de l'étude comprend donc 138 PME.

### 2.2. REDACTION DU QUESTIONNAIRE

Ce travail s'inscrit dans une étude plus vaste sur les pratiques de RSE des PME françaises rentables. Par conséquent, les réponses exploitées dans ce papier ne concernent que la partie 4 et,

[1] Magazine L'Entreprise n°247 de juillet-août 2006.

partiellement, la partie 1 du questionnaire complet. Dans un souci de clarté, l'ensemble du questionnaire est présenté dans ce paragraphe.

Un questionnaire[2] de 42 questions fermées a donc été construit en quatre parties :

- partie 1 : la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, en général : 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 identifiés ; l'évaluation financière des actions de RSE ;
- partie 2 : l'engagement social : 5 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 : 5 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 ;
- partie 4 : l'engagement environnemental : 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). 13 questions de cette partie 4 étaient des échelles de Likert à 5 points (1 : totalement en désaccord à 5 : totalement d'accord).

### 2.3. ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE ET TRAITEMENT DES DONNEES

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 rencontrées 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

[2] Le questionnaire est notamment inspiré de celui utilisé par Le Bas et ali. (2006) dans leur étude sur les PME de la région Rhône-Alpes.

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 |
| % | 13% | 31% | 19% | 18% | 19% | 100% |

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%. A 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 moyennes et des pourcentages ont été calculés. Des études statistiques explicatives sont en cours de réalisation afin d'affiner l'analyse en termes d'influence sur les pratiques observées dans les PME de l'échantillon. Seuls des résultats intermédiaires sont donc présentés dans cette communication.

### 2.4. PRESENTATION DES ETUDES SERVANT DE BASES A NOS COMPARAISONS

Trois études servent de bases à nos comparaisons de résultats, en l'occurrence l'enquête menée par OSEO (2003) sur le management environnemental des PME françaises ; celle de Dupuis et ali. (2006) sur les pratiques de RSE des PME de la région Rhône-Alpes et le baromètre Développement Durable du Crocis-CCIP (2005) auprès de PME de la région Ile-de-France.

L'Observatoire des PME a mené pour OSEO (2003) une enquête téléphonique par questionnaires auprès d'un échantillon représentatif de 1.080 PME françaises sur le thème de l'environnement au cours de l'automne 2002 (octobre et novembre). Cette étude est la première en France à s'intéresser à l'ensemble des PME, tous secteurs confondus, de moins de 250 salariés (cf. définition européenne). Les auteurs de l'étude ont distingué trois groupes de PME : les PME du secteur industrie et construction ; les PME des services ayant un fort impact sur l'environnement

et les PME de services ayant un faible impact sur l'environnement (méthodologie inspirée d'une étude de l'OCDE sur « la paperasserie vue par les entreprise » publiée en 2001).

L'étude de Dupuis et ali. (2006) repose sur l'administration par téléphone d'un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif de PME de la région Rhône-Alpes dans le cadre d'un programme de recherche centré sur les pratiques de RSE dans le tissu industriel régional. Une méthodologie d'échantillonnage stratifiée a été utilisée sur la base d'une population observée de 9.078 PME de l'industrie et la construction-BTP. Un tirage aléatoire a été réalisé pour obtenir 500 PME à interroger. Au final, le taux de répondants est de 42,8%, soit 214 PME (de 10 à 500 salariés, cf. classification INSEE).

Le baromètre Développement Durable du Crocis-CCIP (2005) est une enquête d'opinion réalisée par téléphone par l'Institut Médiamétrie (2 fois par an, au printemps et à l'automne) auprès d'un échantillon représentatif des entreprises de la région Ile-de-France. Cet échantillon est constitué de 4.434 dirigeants de PME (moins de 500 salariés, cf. classification INSEE) dans les départements de Paris et de la petite couronne (Hauts de Seine, Seine Saint-Denis et Val de Marne) ; de 1.470 dirigeants de PME (moins de 500 salariés) dans les autres départements de la région et de 203 dirigeants de grandes entreprises (plus de 500 salariés). Ce baromètre existe depuis l'année 2003 et permet de suivre l'évolution de la prise de conscience des PME de la région parisienne en matière de développement durable, notamment par comparaison avec les grandes entreprises.

En dépit des différences signalées (critère d'effectif ; spectre géographique et secteurs d'activité), ces trois études françaises contribuent à éclairer les spécificités des PME rentables de notre échantillon en termes de pratiques de management environnemental.

## 3. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS PRINCIPAUX

Les résultats de l'étude sont présentés et discutés au regard des études disponibles en France, d'abord sous l'angle de la RSE (3.1), puis sous celui des pratiques de management environnemental (3.2).

### 3.1. RESULTATS GENERAUX EN TERMES DE RSE

#### 3.1.1. Les visages de la RSE dans les PME rentables françaises

La majorité (88,1%) des PME rentables ont le sentiment de travailler dans une optique de RSE ; contre 92,5% pour les PME de Rhône-Alpes de l'échantillon de Dupuis et ali. (2006). Par ailleurs, 84,5% des PME de notre échantillon (vs. 91,5% pour Dupuis et ali., 2006) estiment que les managers doivent se préoccuper des enjeux sociaux (intégration des minorités, parité homme-femme) et environnementaux (réduction des émissions de CO2).

Le tableau 2 compare les pratiques de RSE des PME rentables à celles des PME de l'échantillon de Dupuis et ali. (2006).

Tableau 2 : Pratiques et connaissances en matière de RSE des PME rentables et des PME de Rhône-Alpes (Dupuis et ali., 2006)

| **Pratiques et connaissances de RSE** | % PME rentables | % PME Dupuis et ali. |
|---|---|---|
| Travail dans une optique de RSE | 88,1 | 92,5 |
| Connaissance des organismes | 28,6 | 29,6 |
| Connaissance des référentiels | 23,8 | 23 |
| Recours à un conseil extérieur | 42,9 | 29,4 |
| Reporting social et environnemental | 53,6 | 27,6 |
| Intégration de critères non-éco. dans la sélection des fournisseurs | 39,3 | 54,1 |
| Evaluation du coût financier de la RSE | 16,7 | NR |

Seules 28,6% des PME rentables interrogées déclarent connaître des organismes de soutien en matière de RSE. Ce pourcentage encore modeste et similaire à celui de Dupuis et ali. (2006) (29,6%) laisse à penser que de nombreux responsables de PME tiennent un discours, mais ont des pratiques parfois éloignées… 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 de RSE, le pourcentage tombe à 23,8% des PME rentables (versus 23% pour Dupuis et ali., 2006), ce qui renforce notre scepticisme sur la véracité des réponses précédentes. 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 et ali. (2006) : 29,4% des PME de Rhône-Alpes déclarant avoir eu recours à un conseil extérieur, ce qui peut être envisagé comme le signe d'une ouverture plus forte des PME rentables vers le monde du conseil. Ces conseils extérieurs se révèlent n'avoir souvent que peu de rapport avec la RSE spécifiquement ; il s'agit le plus souvent d'experts-

comptables ou de conseillers en ressources humaines. Les résultats des pratiques de reporting social et environnemental sont nettement plus encourageants : 53,6% des PME rentables déclarent avoir ce type de pratiques. Dans l'étude de Dupuis et ali. (2006), seules 27,6% des PME interrogées déclaraient pratiquer le reporting social et environnemental. 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 présumé objectif. 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, ce qui semble en retrait par rapport aux PME de Rhône-Alpes (54,1%), mais néanmoins prometteur pour les années à venir. Ces résultats semblent encourageants. Néanmoins, il convient de rester prudents puisque l'on peut s'interroger sur la désirabilité sociale de ces réponses. En effet, à peine 16,7% des PME ont évalué le coût financier de leurs actions de RSE. Ce chiffre laisse perplexe sur la réalité des dites actions.

### 3.1.2. Des obstacles à une intégration plus large de la RSE en PME rentables

Le tableau 3 présente une comparaison des obstacles à l'intégration de la RSE dans les PME rentables et dans celles étudiées par Dupuis et ali. (2006) en région Rhône-Alpes.

Tableau 3 : Obstacles à l'intégration de la RSE dans les PME rentables et celles de Rhône-Alpes (Dupuis et ali., 2006)

| **Obstacles à la RSE** | % PME rentables | % Dupuis et ali. |
|---|---|---|
| Manque de temps | 52,4 | 55,6 |
| Priorité à la pérennité économique | 21,4 | 63,1 |
| Aucun bénéfice à retirer | 10,7 | 5,1 |
| Aucune importance pour l'activité | 7,1 | 15 |
| Manque d'appui public | 3,6 | 12,6 |

Souvent incriminé dans la littérature, le manque de temps n'est un frein à la RSE que pour une courte majorité (52,4%) des PME rentables. Ce pourcentage est tout à fait comparable à celui des PME de Rhône-Alpes (55,6%). A contrario, 47,6% des PME déclarent avoir suffisamment de temps à consacrer à l'intégration des activités de RSE, ce qui nous paraît encourageant et susceptible de contribuer à nuancer une idée fortement répandue en milieu PME. A titre de comparaison, le manque de temps était cité comme frein par 35% des PME interrogées par OSEO

(2003). Le deuxième frein (21,4%) est la concentration prioritaire sur la pérennité économique de l'entreprise, ce qui tend à reléguer la RSE au second plan stratégique. Alors que la concentration sur la pérennité économique de l'entreprise était largement citée par les PME de Rhône-Alpes comme le frein majeur à une intégration plus poussée de la RSE dans la stratégie (63,1%), cet obstacle ne concerne qu'une PME rentable sur cinq, preuve que la situation financière plus saine de ces entreprises influence très positivement leur posture en matière de RSE. Pour 10,7% des PME rentables, il n'y aurait aucun bénéfice à attendre des pratiques de RSE. Là encore, a contrario, près de 9 PME sur 10 considèrent que la RSE peut être synonyme de bénéfices (tant économiques que non-économiques). Ce résultat est encourageant si l'on compare à l'enquête d'OSEO (2003) : 31,2% des PME interrogées considéraient que l'engagement environnemental était synonyme de coûts supplémentaires sans retombée commerciale. Par contre, ce résultat en Rhône-Alpes était nettement plus rassurant : seules 5,1% des PME considéraient qu'il n'y avait aucun bénéfice à retirer de la RSE. Enfin, 7,1% des PME rentables déclarent que la RSE n'est pas importante dans leur activité. Ce faible pourcentage (15% dans l'enquête de Dupuis et ali., 2006) est vraisemblablement le fruit des campagnes de sensibilisation menées depuis plusieurs années auprès du plus grand nombre possible d'acteurs économiques de toutes tailles. Pour mémoire, ce pourcentage était de 39% dans le baromètre 2005 du Crocis-CCIP pour les PME d'Ile-de-France. Quant au manque d'appui public, il n'est dénoncé que par 3,6% des PME rentables. 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.

### 3.2. LES PRATIQUES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES PME FRANÇAISES RENTABLES

#### 3.2.1 Des pratiques bien ancrées dans les PME rentables

Deux tiers des PME interrogées (66,7% versus 69,3% pour OSEO, 2003 et 71,3% pour Dupuis et ali., 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.

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 la choix d'options de transport durable (15,5%) (co-voiturage, plan de déplacement entreprise, achat de véhicules propres). Les thèmes majoritaires ont fait l'objet de campagnes de sensibilisation depuis de nombreuses années (Ademe, notamment), ce qui peut expliquer ce résultat. De plus, les retombées économiques sont rapidement 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. A titre de comparaison, le tableau 4 reprend les actions (réalisées ou en cours) en faveur de l'environnement par les PME rentables et celles de l'échantillon d'OSEO (2003).

Tableau 4 : Actions menées en faveur de l'environnement par les PME rentables et les PME françaises en général (OSEO, 2003)

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

*Légende : NR : non renseigné*

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

En termes de 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 et ali. (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. A titre indicatif, 45,2% des PME disposent d'une certification qualité, signe de la maturité de cette démarche en milieu PME.

### 3.2.2. 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%) et 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 comme Petschow en Allemagne (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. 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 en termes de réduction des coûts dans la mesure où les PME sont présumées très attentives aux retombées économiques quantifiables à court-terme. Or, la réponse apportée par les responsables interrogés semble nettement nuancer cette idée. La pression de la société civile est ici bien marginale, ce qui confirme les résultats de la littérature. 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 spécifique en faveur de l'environnement (83,3% d'entre-elles ont moins de 50 salariés). A titre de comparaison, le tableau 5 présente les motivations pour l'engagement environnemental des PME rentables et des PME de l'échantillon OSEO (2003) et de celui de Dupuis et ali. (2006).

Tableau 5: Motivations pour l'engagement environnemental des PME rentables et des PME françaises (OSEO, 2003 et Dupuis et ali., 2006)

| **Motivations** | % PME rentables | % OSEO | % Dupuis et ali. |
|---|---|---|---|
| Conviction personnelle du dirigeant | 60,7 | 91,4 | 69,2 |
| Conformité à la législation / anticipation | 29,8 | 85,2 | 39,7 |
| Amélioration de l'image | 21,4 | 80,5 | 46,7 |
| Pression des partenaires financiers | 10,7 | NR | 7,0 |
| Augmentation de la rentabilité / réduction des coûts | 9,5 | 35,7 | 30,8 |
| Pression des clients / de la société civile | 7,1 / 1,2 | 43,1 | 22,4 |
| Recherche d'un avantage concurrentiel | 1,2 | 40,6 | 21,5 |
| Existence de sanctions légales | 5,9 | 40,2 | NR |
| Norme ISO 14001 | NR | 32,6 | NR |
| Aides financières / subventions | NR | 25,1 | NR |
| Avantages fiscaux | NR | 20,9 | NR |
| 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 environnement. Les aspects réglementaires sont ici prégnants (conformité à la réglementation et peur 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 deux études, 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. Enfin, quatre PME rentables sur dix (42,9%) tiennent compte de l'impact environnemental potentiel lors du développement de nouveaux produits, un résultat encourageant.

### 3.2.3. Des éléments « inquiétants » : 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 au travers de leur engagement environnemental, mais seulement 21,5%

des PME de Rhône-Alpes (Dupuis et ali., 2006). Le décalage avec les pratiques observées (mis en évidence par Tilley, 1999, en Grande-Bretagne) apparaît si l'on s'intéresse aux moyens humains spécifiquement dédiés à la gestion de l'environnement : 32,1% des PME interrogées 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 disposait 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. Le manque de moyens humains dédiés à la gestion environnementale semble poser problème à une courte majorité de PME rentables : 48,8% déclarent être d'accord ou totalement d'accord avec notre proposition. 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.

Le décalage apparaît avec davantage 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. Quelques idées « préconçues » en matière de gestion environnementale en PME ont été testées comme le coût élevé des actions de management environnemental. A 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. A titre de comparaison, le coût élevé du développement durable était dénoncé par 26% des PME d'Ile-de-France (Crocis-CCIP, 2005). Pour Simpson et Barker (2004), 75% des 63 PME britanniques étudiées considéraient leur engagement environnemental comme un coût, par ailleurs impossible à transférer aux clients. 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. A titre de comparaison, 47,2% des PME françaises (OSEO, 2003) déclaraient ne pas bien connaître la réglementation environnementale.

### 3.2.4. Des signes encourageants pour les PME rentables : communication en progrès, réflexion sur un possible SME, 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 courte majorité (51,2%) des PME interrogées ne communiquent pas régulièrement sur leur stratégie et leurs résultats en matière environnementale. Seules 7,1% des répondants affirment rester totalement indifférents à cette pratique. La communication externe obtient une note moyenne de 2,83/5, légèrement inférieure 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, en dépit de la multiplication d'initiatives comme la publication du guide communication par la CGPME en novembre 2004 afin d'aider les PME à donner du sens à leurs actions de RSE.

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. A contrario, 44% des répondants se déclarent en total désaccord ou plutôt en désaccord avec cette proposition. 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).

La complexité présumée du management environnemental pour les PME est légèrement confirmée par nos résultats : 48,8% des répondants adhérent 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. 79,8% réfutent la proposition selon laquelle le management environnemental serait réservé aux grandes entreprises, ce qui représente près de 8 PME rentables sur 10. Ce résultat paraît somme toute encourageant.

Autre signe positif, 67,8% des PME rentables estiment que leur engagement environnemental est synonyme de retombées économiques positives, soit environ deux tiers des PME.

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. Moins d'une PME rentable sur deux (46,5%) considère le management environnemental comme une opportunité stratégique. Là encore, les campagnes d'information sont indispensables. 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.

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%).

## CONCLUSION

Cette communication a mis en évidence les spécificités des pratiques de management environnemental des PME françaises rentables. Ces spécificités se déclinent en points faibles, forts et neutres (tableau 6) de nature différente (relatifs aux ressources, aux connaissances, aux compétences, au positionnement stratégique de la PME et à ses pratiques environnementales) (cf. figure 1).

Tableau 6 : Synthèse des spécificités des PME rentables en termes de pratiques de management environnemental

| Nature | **Points faibles des PME rentables** |
|---|---|
| PS | Absence de recherche de différenciation stratégique (99,8%) |
| P | Déficit d'évaluation financière des pratiques environnementales (82,1%) |
| Co | Méconnaissance des référentiels (RSE) (76,2%), des organismes de soutien (RSE) (71,4%) et de la réglementation environnementale (64,3%) |
| P | Communication environnementale à améliorer (54,8%) |
| PS | Utilisation faible de critères non-économiques dans la sélection de fournisseurs (39,3%) |
| | **Points neutres des PME rentables** |
| R | Motivation fortement personnalisée |
| R | Moyens humains dédiés à l'environnement |
| R | Mobilisation de la direction de l'entreprise (53,6%) |
| PS | Intégration stratégique du management environnemental |
| | **Points Forts des PME rentables** |
| P | Réduction forte des impacts environnementaux |
| P | Pratiques de reporting environnemental et social (53,6%) |
| P | Mise en place (en cours) d'un SME (1 PME sur 10) |
| P | Certification ISO 14001 (19%) |
| Comp | Certification qualité (45,2%) |
| PS | Attention portée par les clients à l'environnement (57,1%) |
| PS | Retombées économiques positives (67,8%) |
| PS | Gage de pérennité (57,2%) |
| P | Moindre perception de la complexité du management environnemental (48,8%) |
| P | Moindre besoin d'appui public (3,6%) |

*Légende : Co : connaissances – Comp : compétences – P : pratiques – PS : positionnement stratégique – R : ressources (cf. figure 1 : Cadre conceptuel)*

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 et à la taille réduite de l'échantillon (84 PME) qui interdit toute généralisation des résultats obtenus. 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, des

comparaisons dans d'autres contextes géographiques (Europe, Amérique du Nord) pourraient ouvrir la voie à de futures recherches.

## RÉFÉRENCES


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

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 (chap.5), in Sharma, S. et Aragon-Correa J.A., (2005), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, Editor Edward Elgar, 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* 18(4), 308-335.

Berger-Douce, S., (2006), "Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises", *Gestion 2000*, janvier-février, 171-188.

Bowen, F.E. (2002), "Does size matter ? ", *Business and Society*, 41:1, 118-124.

Chiu, S. Huang, J.H., Lin, C., Tang, Y., Chen, W., et S. Su,, (1999), « Applications of a Corporate Synergy System to Promote Cleaner Production in Small and Medium Enterprises », *Journal for Cleaner Production*, 7: 5, 351-358.

Clark, G., (2000), Developping Better Systems for Communications, Environmental Best Practices in Small Business (chap.14) in Hillary, R., (2000) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing

Crocis-CCIP, (2005), *Le développement durable dans les PME-PMI franciliennes*, (http://www.crocis.ccip.fr)

Dupuis, J.C., Haned, N. et Le Bas C., (2006), *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes – Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales*, (http://www.esdes-recherche.net)

Fassin, Y., (2005), The Reasons Behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*, 60: 3, 265-279.

Fay, C., (2000), *Foreword*, in Hillary, R., (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing

Geiser, K., et M. Crul, (1996), Greening of Small and Medium-Sized Firms : Government, Industry and NGO Initiatives (chap.9) in Groenewegen et ali., (1996), *The Greening of Industry Resource Guide and Bibliography*, The Greening of Industry Network Series, Island Press, 213-245.

Gerstenfeld, A., et H. Roberts, (2000), Size Matters : Barriers and Prospects for Environmental Management in Small and Medium-Sized Enterprises (chap.8) in Hillary, R. (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing

Gondran, N., (2001), *Système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales*, Thèse de doctorat de l'Ecole des Mines de St-Etienne

Greening, D.W., et B. Gray, (1994), « Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues », *Academy of Management Journal*, 37, 467-498.

Gunningham, N., Sinclair, D., 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

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

Hitchens, D., Thankappan, S., Trainor, M., Clausen, J. et B. De Marchi, (2005), Environmental Performance, Competitiveness and Management of Small Business in Europe, *Tijdschrift voor Economische En Sociale Geografie*, 96: 5, 541-557.

Hutchinson, A., et I. Chaston, (1994), « Environmental Management in Devon and Cornwall's Small and Medium-Sized Enterprise Sector », *Business Strategy and the Environment*, 3: 1, 15-22.

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

Ludevid Anglada, M. (2000), Small and Medium-Sized Enterprises' Perceptions of the Environment : A Study from Spain, in Hillary, R. (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing

Madsen, H., et J.P. Ulhoi, (1996), « Environmental Management in Danish Manufacturing Companies : Attitudes and Actions », *Business Strategy and the Environment*, 5: 1 , 22-29.

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

Merritt, JQ (1998). "EM into SME won't go ? Attitudes, awareness and practices in the London Borough of Croydon", *Business Strategy and the Environment* 7, 90-100.

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*, 36: 3, 296-321.

Noci, G. et R. Verganti (1999). "Managing « green » product innovation in small firms", *R&D Management*, 29: 1, 3-15.

Observatoire des PME européennes, (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, rapport n°4

OSEO- Observatoire des PME, (2003), *Les PME et l'environnement – Enjeux et opportunités*, Regards sur les PME, n°4

Palmer, J., (2000), Helping Small and Medium-Sized Enterprises Improve Environmental Management- Lessons from Proactive Small and Micro Firms (chap.26) in Hillary, R., (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, 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*, 18, 191-206.

Petschow, U., (2001), Kleine und Mittlere Unternehmen und die Ökologie, *UmweltwirtschaftsForum*, 9. Jahrgang, Heft 1, 4-9.

Prakash, A. et M. Potorski, (2006), *The Voluntary Environmentalists – Green Clubs, ISO 14001 and Voluntary Environmental Regulations*, Cambridge: Cambridge University Press

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

Rutherfoord, R. Blackburn, R.A. et L.J. Spence, (2000), Environmental Management and the Small Firm – An international comparison, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6: 6, 310-325.

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

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

Sharma, S., et H. Vredenburg, (1998), « Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities », *Strategic Management Journal*, 19, 729-753.

Simpson, M. Taylor, N. et K. Barker, (2004), Environmental Responsibility in SMEs : does it deliver Competitive Advantage ?, *Business Strategy and the Environment*, 13, 156-171.

Smith, A., Kemp, R., et C. Duff, (2000), Small Firms and the Environment: Factors that Influence Small and Medium-Sized Entreprises Environmental Behaviour (chap.1), in Hillary, R., (2000) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing

Smith, M.A., et R. Kemp, (1998), *Small Firms and the Environment 1998: A Grounded Report*, Birmingham

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

Starkey, R., (2000), Environmental Management Tools: Some Options for Small and Medium-Sized Enterprises (chap. 7) in Hillary, R. (ed.) (2000) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing, 96-105.

Starik, M., Thoop, G.M., Doody, J.R., et M.E. Joyce, (1996), « Growing an Environmental Strategy », *Business Strategy and the Environment*, 5: 1, 12-21.

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

Tilley, F., (2000), Small Firms'Environmental Ethics: How Deep They Do ? (chap.2), in Hillary, R., (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing

Welsh, J.A. et J.F. White (1981), A Small Business is not a Big Business, *Harvard Business Review*, 59: 4, 18-32.

Williamson, D., Lynch-Wood, G et J. Ramsay, (2006), Drivers of Environmental Behaviours in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR, *Journal of Business Ethics*, 67, 317-330.

Windatt, E., (1999), Reluctant Followers: Small Companies Pose Special Challenges for Promoters of Voluntary Initiatives (chap.12) in Gibson, R.B. (1999), *Voluntary Initiatives and the New Politics of Corporate Greening*, Broadview Press, 149-157.