

LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE PROACTIVE AU SEIN DES ORGANISATIONS

Khadija BENAZZI, *Université Caddi Ayad, ENCG, Marrakech, Maroc, bellihi@gmail.com*

Mots clés : Stakeholders, taille d'entreprise, stratégies environnementales proactives.

Résumé : Bien que les PME marocaines sont moins sensibles aux questions environnementales et procèdent rarement à la mise en œuvre des stratégies environnementales, la littérature existante suggère que ces entreprises peuvent être plus sensibles aux pressions des différents stakeholders environnementaux. Ce papier contribue au développement de la théorie des parties prenantes tout en étudiant l'impact d'un certain nombre de stakeholders environnementaux sur la déclinaison des stratégies environnementales proactives au sein des entreprises marocaines. Les résultats de notre étude qualitative réalisée auprès de 20 entreprises de tailles différentes montrent que les PME sont plus sensibles à la chaîne de valeur interne et aux pressions des autorités réglementaires. Toutefois, le lien entre la nature des pressions des différentes parties prenantes et la déclinaison des stratégies environnementales, tend à se varier en fonction de la taille de l'entreprise.

Keywords : Although SME Moroccans are less sensitive to environmental issues and rarely

Abstract: Proceed to implementation of the environment strategies, the exiting literature suggests that these companies can be more sensitive to the pressures of the various stakeholders environmental. This paper contributes to the development of the theory of the stakeholders while studying the impact of a number of environmental stakeholders on the declension of proactive environmental strategies within the Moroccan companies. The results of qualitative study realized with 20 companies of different sizes show that SME are more sensitive to the internal value chain and to the pressures of the statutory authorities. However, the link between the nature of the pressures of the various stakeholders and the declension of the environmental strategies, tends to vary according to the size of the company.

INTRODUCTION

Notre planète ne peut plus physiquement supporter des émissions à effet de serre que le monde a connu ces cinquante dernières années. Les changements climatiques et la rupture de nombreux équilibres écologiques induiraient des dommages irréversibles. Nous sommes donc confrontés à la nécessité de mettre en œuvre des politiques durables avec trois composantes : économique, sociale et environnementale. L'apparition de ces politiques a ouvert un nouveau débat sur la responsabilité des entreprises.

Assourdie de son passé lourd, l'entreprise ne peut compter que sur elle-même pour construire son avenir. Elle en détient pourtant des clés essentielles: une prise de conscience et une volonté de faire face, et des actions qui démontrent cette volonté. Cette prise de conscience a amené certaines entreprises à introduire la composante environnementale dans leur gestion et à développer une stratégie environnementale notamment en matière de gestion et traitement des déchets. L'entreprise qui a choisi de s'engager sur cette voie et qui a développé une stratégie environnementale, a besoin de s'assurer que celle-ci est correctement mise en œuvre, et qu'elle est

suivie par ses membres de manière à atteindre les objectifs fixés et améliorer sa performance environnementale.

Au Maroc, la question environnementale demeure encore lointaine pour la grande majorité des PME, dans la mesure où ce sujet ne revêt pas encore de réalité économique, alors qu'elle s'impose progressivement dans la stratégie interne des grandes entreprises et commence à influencer leurs relations avec leurs différentes parties prenantes. Ainsi, plusieurs études ont cherché à valider l'existence d'une relation entre l'influence des différents stakeholders environnementaux, la taille de l'entreprise et la mise en place d'une stratégie environnementale proactive.

Dans la littérature dite de gestion environnementale, certains auteurs (Jean-Gonzalez-benito et Oscar gonzalez-benito, 2006 ; Berger-Douce, 2007; Boiral, 2007) ont décrit un lien entre stratégie générale de l'entreprise et stratégie environnementale. D'après eux, il semblerait que les entreprises qui ont développé une stratégie de type prospecteur au sens de Miles & Snow (1978) ou une stratégie de différenciation telle que décrite par Porter (1990) pourraient être plus proactives que les autres. Aragon-Correa (1998) a montré que les entreprises qui ont développé une stratégie proactive répondent de manière plus décisive aux défis de l'environnement naturel. Il considère ainsi que les entreprises de type Prospecteur sont les firmes les plus proactives par rapport aux entreprises de type Défenseur et Analyste.

Pour rendre opérationnel le concept de stratégie environnementale dans les recherches empiriques, le recours à des typologies est fréquemment utilisé dans le cadre d'études basées sur la théorie de la contingence. Un certain consensus existe cependant au sein de ces typologies sur le principe que certaines entreprises ont des stratégies tout à fait passives par rapport aux préoccupations environnementales et ne tiennent aucun compte de la variable environnement, alors que d'autres sont proactives et vont au-delà des exigences réglementaires pour intégrer l'environnement comme un facteur clé de succès de leurs stratégies. Entre ces deux extrêmes, il existe différentes positions stratégiques dont le nombre et les caractéristiques varient selon les auteurs.

Dans le cadre d'examen de l'influence des pressions des différents stakeholders environnementaux sur la mise en place d'une stratégie environnementale dans les organisations, et plus particulièrement dans les entreprises manufacturières, notre recherche vise à élargir le cadre de l'étude de ce lien pour prendre en

compte la taille de l'entreprise. En étudiant cette problématique à partir de la situation actuelle des entreprises marocaines, nous essayerons d'établir les prémices d'une stratégie environnementale, mobilisatrice de l'énergie des acteurs, tant internes qu'externes dans le cadre d'un système global d'anticipation et d'intégration. Notre objectif de recherche ne se limite pas uniquement à l'étude de la stratégie environnementale de manière descriptive, nous cherchons également à mieux comprendre le contexte dans lequel les entreprises posent leurs choix environnementaux et plus particulièrement quels sont les stakeholders environnementaux qui vont influencer plus la mise en place d'une stratégie environnementale proactive. Ainsi, le comportement stratégique d'une entreprise peut être influencé par certains facteurs contextuels. Une meilleure connaissance de ces facteurs s'avère donc nécessaire pour pouvoir établir des recommandations théoriques et managériales en termes de gestion environnementale.

Dans ce papier, nous présentons les résultats d'une étude empirique qui examine les liens éventuels qui peuvent exister entre plusieurs variables contingentes à savoir: la stratégie environnementale, les pressions perçues des « stakeholders » environnementaux et la taille d'entreprise. Dans un premier temps, nous présentons le cadre théorique qui nous a permis d'établir les hypothèses de cette recherche. Dans un deuxième, nous décrivons l'étude empirique, d'abord en présentant les pratiques d'échantillon d'entreprises que nous avons étudiées, et ce à travers une analyse comparative (20 cas d'entreprises dont 10 entreprises de grande taille et 10 PME) et en détaillant ensuite les mesures des différentes variables.

1. Cadre Théorique

1.1 Stratégies environnementales proactives

D'après Azzone et al. (1997), la stratégie environnementale peut être définie comme un ensemble de lignes directrices que les entreprises définissent afin:

- ❖ De répondre à des pressions courantes internes et/ou externes et/ou
- ❖ D'anticiper l'évolution de l'environnement concurrentiel, des réglementations et de la demande" (Azzone et al., 1997). Tout comme la stratégie de développement elle-même, la stratégie écologique d'une entreprise est le résultat d'un processus

complexe dans lequel intervient différents facteurs.

Devant l'importance croissante accordée par les dirigeants d'entreprises à la variable environnementale, certains auteurs (Hass, 1994) ont mis au point des modèles permettant de classer et de caractériser les diverses stratégies environnementales pouvant être développées par les entreprises.

Ces modèles peuvent être regroupés en deux catégories, d'une part les modèles évolutifs, d'autre part les modèles taxinomiques. Les modèles évolutifs distinguent plusieurs catégories de stratégies environnementales correspondant chacune à une attitude bien déterminée en matière de management. Un certain consensus existe cependant au sein de ces modèles sur le principe que ; certaines entreprises ont des stratégies, tout à fait passives par rapport aux préoccupations environnementales et ne tiennent aucun compte de la composante environnementale, alors que d'autres sont proactives et vont au-delà des exigences réglementaires pour intégrer l'environnement naturel comme un facteur clé de succès de leur stratégie. Entre ces deux extrêmes, il existe différentes positions stratégiques dont le nombre et les caractéristiques varient selon les auteurs. En d'autre terme, les modèles évolutifs considèrent le développement de stratégies environnementales comme un processus incrémental qui implique le passage d'un niveau de reconnaissance faible des questions d'ordre écologique à un niveau de reconnaissance élevé. Le processus est donc linéaire dans la mesure où les entreprises ne peuvent qu'évoluer tout le long du continuum pour adopter en fin de parcours, la stratégie environnementale concordant avec le niveau le plus élevé de conscience environnementale. Dans ce sens, les auteurs de ces modèles (Hunt & Auster, 1990; Van Wassenhove & Corbett, 1991 ; Roome, 1992 ; etc.) ont fait la distinction entre les stratégies environnementales qui ont pour objectif le strict respect de la législation et des stratégies qui permettent d'aller au-delà des réglementations ; afin d'être proactifs et d'intégrer l'environnement naturel comme un facteur clé de la stratégie de l'entreprise. Par contre, les modèles taxinomiques se caractérisent par l'aspect statique attaché à la classification des stratégies environnementales du fait que l'entreprise n'a pas la possibilité de faire plusieurs choix. Mais comme les modèles évolutifs, ils comprennent plusieurs catégories d'attitudes environnementales intermédiaires situées entre deux types de stratégies extrêmes dont l'un correspond à l'absence de préoccupations écologiques et l'autre se caractérise par la mise en place de programmes

environnementaux complexes. Les travaux de Schot et de Steger constituent les principaux modèles de cette approche.

1.2 L'impact des stakeholders environnementaux sur la mise en place d'une stratégie environnementale proactive

La déclinaison d'une stratégie environnementale au sein d'une entreprise se fait souvent pour faire face aux pressions des différents « stakeholders environnementaux ». La prise en compte des attentes de ces derniers que ce soient acteurs internes (actionnaires, salariés) et/ou externes (clients, fournisseurs, détenteurs de capitaux, société civile), peut être affectée par son fonctionnement. C'est une condition sine qua non de la réussite de l'entreprise (Hillman et Keim, 2001).

Historiquement, La notion de parties prenantes (stakeholders) apparaît pour la première fois dans la littérature du management dans une note du Stanford Research Institute (SRI), en 1963 (Gond et Mullenbach, 2003). Elle s'est développée à partir des travaux de Freeman et Reed (1983) et plus particulièrement de Freeman (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, considéré comme le fondement de cette théorie. Dans ses ouvrages, cet auteur définit *stakeholders* comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

Selon Mercier (1999), les *stakeholders* sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants.

Selon Aggeri et Acquier (2005), les *stakeholders* sont définis par leur intérêt légitime dans l'organisation. Ceci implique, d'après ces deux auteurs, que :

- Les parties prenantes sont des groupes et des personnes ayant des intérêts légitimes. Ils sont connus et identifiés ;
- Les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.

Ainsi, la définition de Freeman étant très large, elle aboutit à un ensemble très hétérogène de parties prenantes, incluant les actionnaires et même les concurrents. Elle est par conséquent difficile à mettre en œuvre. C'est pourquoi, d'autres chercheurs ont essayé de proposer différentes classifications des

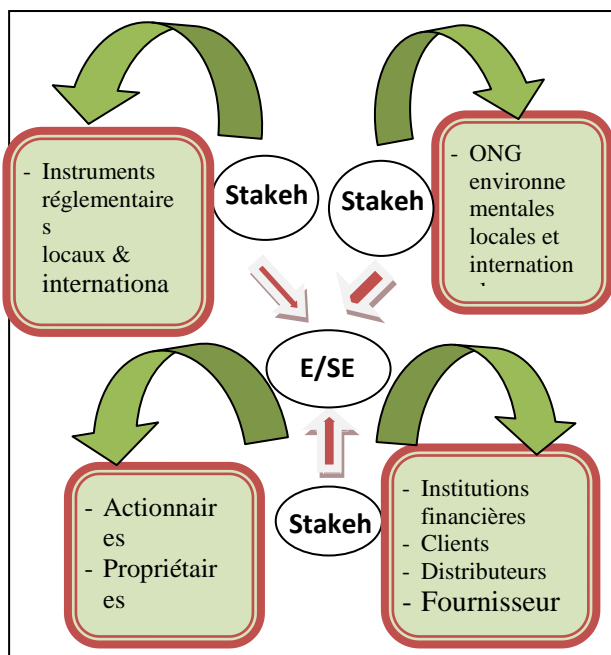
parties prenantes. Le noyau clé de ces travaux consiste à répondre aux questions suivantes:
Donc en quoi l'entreprise est-elle responsable et devant qui ?

"*Etre responsable*" signifie assumer les conséquences de ses actes et accepter d'en rendre compte aux différentes parties prenantes de l'entreprise

Freeman (1984) propose trois niveaux de réflexion pour appréhender les différentes parties prenantes d'une entreprise :

- Le niveau "rationnel" : approche descriptive qui conduit à une identification exhaustive des parties prenantes et s'appuie sur la représentation ci-dessous.
- Le niveau "processus", qui s'intéresse à la procédure systématiquement développée par l'entreprise pour prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans son processus d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle de la stratégie (Freeman, 1984, Carroll, 1989);
- Le niveau "transactionnel", qui cherche à comprendre comment interagir, négocier, et gérer les parties prenantes.

Figure n°1 : Cartographie des stakeholders environnementaux d'une entreprise



1.3 L'impact de la « taille » d'entreprise sur la déclinaison d'une stratégie environnementale proactive

Le traitement de la littérature liée à ce point montre qu'il existe actuellement un débat sur l'influence de la variable « taille » sur le comportement environnemental adopté par l'entreprise. Plusieurs travaux antérieurs n'ont pu relier ce lien. Nous pouvons citer l'exemple de l'étude de Ghobadian et Gallear (1997) reposant sur quatre études de cas ou encore celle d'Ahire et Devaray. (2001) ayant concerné 499 entreprises. Contrairement à ce premier lot de recherches d'autres publications divergent sur les capacités d'intégration de l'environnement par la firme ou non. Russo & Fouts (1997) démontrent que la taille influence positivement sur la performance de l'entreprise. C'est à dire plus la taille est grande, plus la performance de l'entreprise est meilleure. Les études présentées par Hillary (2000) tendent également à montrer que les PME sont moins avancées que les grandes dans la mise en place de systèmes de management environnemental. Pourtant, d'autres recherches [(Jolly, 1993) dans le cas du groupe Rhône-Poulenc, Schneider-Maunoury (2000) dans le cas des petites entreprises et Guillon (1996) dans le cas des PME] démontrent que celle-ci n'est pas une variable contraignante dans la mise en œuvre des actions vertes. Dans le même ordre d'idées, Butel (1997) observe (sur 31 entreprises) l'absence d'une différence significative entre le niveau d'intégration de l'environnement et la taille. D'un côté, l'accès aux ressources internes et externes est plus difficile pour les PME. D'un autre, l'inertie structurelle, plus importante pour les grandes entreprises, rend plus difficile la mise en place de changements.

En se référant à la perspective basée sur les ressources, Aragon-Correa & al (2004) avaient conclu que le degré d'engagement environnemental est beaucoup plus important dans les PME. En effet, les capacités organisationnelles spécifiques des PME basées sur les caractéristiques uniques tels que les courts circuits de communication, la meilleure interaction, la vision claire des dirigeants, la flexibilité et l'orientation entrepreneuriale et la gestion des relations externes, améliorent le niveau de proactivité environnementale (Aragon-Correa, 1998). En dépit de l'importance de ce débat sur la relation entre la taille et l'attitude environnementale adoptée par l'entreprise, on peut déduire que les grandes entreprises (plus de 250 employés) sont beaucoup plus conscientes des obligations et des pressions environnementales qui pèsent sur elles que les PME (Baylis, Connel et Flynn, 1998). L'explication est simple: les grandes entreprises disposent en général de plus de ressources, que ce soit au niveau financier ou humain, qu'elles peuvent consacrer à l'élaboration et au suivi de stratégies environnementales proactives. Les investissements écologiques sont très coûteux et ne sont pas proportionnels au volume

d'activité (technologies de dépollution, station d'épuration, etc). Cependant, les firmes de grande taille disposent d'importants moyens financiers et des compétences humaines plus abondantes pour tenir compte des questions environnementales (Gonzales-Benito & Gonzales-Benito, 2005a ; Sharma & Vredenburg, 1998). En plus, les grandes firmes en tant que leaders sont beaucoup plus susceptibles d'être la cible des pressions énormes exercées par les parties prenantes puisqu'elles sont des modèles à suivre (Bounafous & Pesqueux, 2006) et leurs impacts sur la biosphère sont beaucoup plus visibles (Martinet & Raynaud, 2001). De même, le formalisme augmente avec la taille de l'entreprise facilitant ainsi la mise en place d'un système de management environnemental (Russo et Perrini 2010).

Ainsi, on peut formaliser les freins à l'engagement environnemental des PME autour des points suivants:

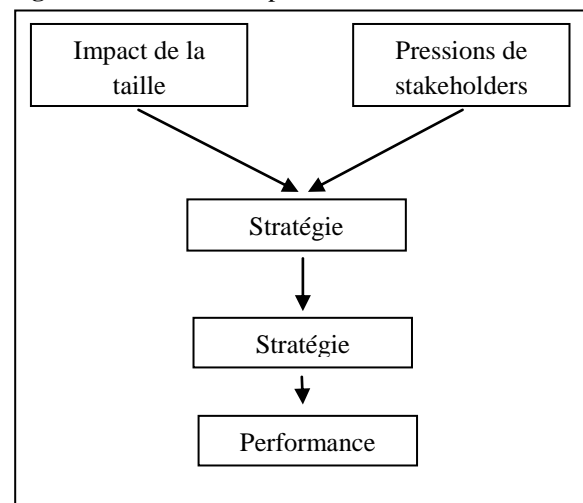
- Le scepticisme par rapport aux bénéfices : les PME perçoivent les ressources mobilisées pour la démarche environnementale comme supérieures aux bénéfices attendus.
- Le frein majeur et traditionnel de l'engagement des PME réside dans: les contraintes du temps, manque de compétences, connaissances et 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).

Les outils de management environnemental existants seraient conçus spécifiquement pour et par les grandes entreprises, ce qui compliquerait leur éventuel transfert dans un contexte de PME en raison du manque de ressources humaines et économiques, des problèmes liés aux structures, cultures et attitudes et aussi au manque de connaissance et d'expérience.

Quelque soit sa taille, l'entreprise peut répondre aux exigences des « stakeholders » environnementaux en adaptant sa stratégie environnementale. Elle essaie alors d'établir l'ajustement correct entre les demandes externes et internes et sa propre stratégie (Cramer, 1998). L'organisation peut également choisir d'adopter une attitude plus réactive en mettant en place différents systèmes de contrôle qui lui assurent que, seules les informations environnementales sélectionnées sont transmises vers les « stakeholders ».

La figure suivante résume tous les liens traités ci-dessus :

Figure 2: Modèle conceptuel de la recherche



1.4 Etablissement des hypothèses de la recherche

Nous examinons ci-dessous les relations théoriques du modèle en se basant d'une part sur la littérature de management environnemental et d'autre part sur celle relative à l'étude des stratégies environnementales proactives dans une perspective contingente. Plus particulièrement, nous développons d'un point de vue théorique l'impact potentiel des variables de contingence environnementales, c'est-à-dire les pressions perçues des « stakeholders » environnementaux et la taille de l'organisation, sur la mise en place d'une stratégie environnementale adéquate avec la stratégie globale de l'entreprise.

Hypothèse 1 : Test du lien entre pression des stakeholders environnementaux et proactivité environnementale

Bien que la littérature de management environnemental faisant référence aux pressions des parties prenantes soit abondante, le lien entre ces pressions et la proactivité environnementale n'est pas souvent traité en tant que tel. C'est principalement la relation entre les pressions perçues de ces différentes parties et la réponse environnementale de l'entreprise en termes de stratégie, qui a été développée à travers cette littérature.

Selon Cramer (1998), l'entreprise peut répondre aux exigences de ses parties prenantes en adaptant sa stratégie. Elle essaie alors d'établir l'ajustement correct entre les demandes externes et internes et sa propre stratégie. *« Etant donné l'intérêt général croissant pour les problématiques environnementales, on s'attend à ce que différents groupes de stakeholders exercent une influence croissante sur le comportement environnemental et les attitudes des entreprises dans le futur. Gérer les relations de stakeholders importants et complexes dans le domaine des problématiques environnementales pourrait bientôt devenir une tâche de gestion normale dans beaucoup d'entreprises... »* (Madsen et Ulhoi, 2001).

Il est donc naturel de postuler que si les parties prenantes affectent les objectifs environnementaux de l'entreprise, elles vont également influencer la stratégie environnementale qu'elle met en œuvre.

Hypothèse 1: *Il existe une relation positive entre les pressions des parties prenantes et la mise en œuvre d'une stratégie environnementale.*

Hypothèse 2 : Test du lien entre taille d'organisation et engagement environnemental de l'entreprise

Les investigations 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 (2000) 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 grandes entreprises et des PME mais ne renseignent pas systématiquement sur les différences de moteurs et freins à l'engagement environnemental des entreprises selon leurs tailles. 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 développement durable.

Sur la base de ces arguments, nous posons l'hypothèse d'existence d'une relation positive entre la taille de l'entreprise et la mise en place d'une stratégie environnementale proactive.

Hypothèse 2: *Il existe une relation positive entre la taille de l'entreprise et la mise en œuvre d'une stratégie environnementale.*

2. L'étude empirique

Dans la deuxième partie de ce papier, nous décrivons d'abord notre méthodologie de recherche empirique qui a servi pour tester les deux hypothèses du modèle conceptuel, puis nous essayerons d'interpréter les résultats obtenus et d'identifier les diverses relations causales pouvant exister entre les différentes variables composant notre modèle conceptuel.

2.1 Méthodologie de travail : étude qualitative

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 réplication 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 2012 auprès de vingt entreprises implantées au niveau de la région Grand Agadir et Casablanca. Les cas ont été choisis en suivant le principe de réplication logique (conditions de comportements similaires) puis de

réplication 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 au Maroc en 2008, on a choisi des entreprises certifiées qui appartiennent aux cinq secteurs d'activité: IAA, ICP, ITC, IMME et IEE ou bien inscrites au Pacte mondial ou COP.

Tableau n°1 Distribution des entreprises par Taille/secteur

N° de Cas	Certification ISO 14001	Pacte Mondial	COP	Date d'obtention	Destination de produits	Nombre des interviewés
1	Oui	Non	Non	2008	LOCAL	5
2	Non	Oui	Non	2009	EXPOR	4
3	En cours	Non	Non	----	EXPOR	5
4	Non	Oui	Non	2008	LOCAL	1
5	Oui	Non	Non	2007	LOCAL	4
6	Non	Non	Oui	2009	EXPOR	3
7	Non	Non	Non	----	EXPOR	5
8	Non	Non	Non	----	EXPOR	1
9	Oui	Non	Oui	2009	LOCAL	6
10	Non	Non	Oui	2007	EXPOR	2
11	Non	Non	Non	----	LOCAL	5
12	Non	Oui	Non	2008	EXPOR	2
13	Oui	Non	Non	2001	LOCAL	4
14	Non	Non	Non	----	EXPOR	1
15	Non	Non	Non	----	EXPOR	3
16	Non	Non	Non	----	LOCAL	2
17	Oui	Non	Non	2007	LOCAL	5
18	Non	Non	Non	----	LOCAL	2
19	Non	Non	Non	----	LOCAL	2
20	Non	Non	Non	----	EXPOR	1

Tableau n°2 : Profil des 20 entreprises étudiées

Secteur d'activité	N° de cas	Noms des sociétés (GE)	N° de cas	Noms des sociétés (PME)
AA	01	COPAG (Tarooudant)	02	TOUBKAL (Z.I Ait melloul)
	03	BELMA (Z.I Ait melloul)	04	PACKSOUS S Ait Melloul
TC	05	POLYMAILLE (Casablanca)	06	COUVRE WELL (Casablanca)
	07	EMAFIL (Casablanca)	08	BIMATEX (Casablanca)
IEE	09	GFI MAROC (Casablanca)	10	JLM (Z.I Ait melloul)
	11	CROUZET (Casablanca)	12	SUDELEC (Casablanca)
ICP	13	SADVEL (Casablanca)	14	COCHEPA (Casablanca)
	15	AFRIC PHAR (Casablanca)	16	MEDI LUB (Z.I Ait melloul)
IMME	17	M2M Group (Casablanca)	18	MAFODER (Casablanca)
	19	SUD GALVA (Z.I Ait melloul)	20	BAFITER (Casablanca)

Dans chaque secteur d'activité, 4 cas ont été choisis :

- ❖ une grande entreprise adoptant une stratégie environnementale proactive ;
- ❖ une grande entreprise adoptant une stratégie environnementale faible ou moyenne ;
- ❖ une PME fortement engagée dans la voix environnementale
- ❖ une PME faiblement ou moyennant engagée.

2.1.2 Perception de l'impact de la taille de l'entreprise sur la mise en place d'une stratégie environnementale

A la suite de l'étude de ces 20 cas, tous les secteurs répondant à nos critères 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 20 entreprises dont 10 GE et 10 PME, et 05 certifiées ISO14001, 05

disposant d'un Pacte mondial ou COP et 10 non certifiées choisies dans 05 secteurs différents (Voir Tableau n°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;
3. concernant les démarches environnementales, les publications d'affaires et les sites des entreprises sélectionnées le cas échéant ;
4. 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 20 entrevues, administrées sur une période de 2 mois et ayant duré entre 30 et 60 minutes chacune. On a cherché à obtenir une description concrète des actions de l'entreprise dans le pôle environnemental afin d'améliorer sa performance globale. 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, des listes 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 les stratégies environnementales adoptées par les 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 la mise en place d'une stratégie environnementale proactive (Miles et Huberman, 2005).

Le niveau de stratégie adopté par les entreprises (réactive, proactive,...) 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 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 attentes des stakeholders.

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 pratiques environnementales adoptées par les entreprises de même taille mais avec des positionnements stratégiques différents, avant de passer à des analyses d'entreprises de tailles différentes mais appliquant des attitudes environnementales similaires.

Nous pouvons noter à la lecture du tableau n° 3, qui fournit un résumé des différents degrés d'engagement des GE contactées, le cas n°1 (Société COPAG, Taroudant), est la seule entreprise présentant un degré d'engagement très élevé avec un niveau important de formalisation (certifiée 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 engagement pour réduire l'impact des eaux usées avant leur rejet. Les autres Cas (n°5, 9, 13, 17) procèdent presque de la même façon ce qui explique leur notoriété sur le marché national. De même pour l'entreprise BELMA (Cas n°3), spécialisée dans le domaine de conserverie de poisson. Sans certification ISO 14001, cette société a procédé à la mise en place des systèmes de management environnemental ainsi que l'installation d'une grande station d'épuration qui permet de traiter les eaux usées pour les réutiliser à nouveau dans d'autres domaines.

Tableau n°3 : Le type de stratégie environnementale adopté par les entreprises étudiées

Cas n°	Type de stratégie environnementale							Dien sion d'engagem ent
	Pas sive s	Réact ifs de marc hé	Réa ctifs exte rns	Me dia ns	Acti fs	Pr oa ctif s	Spéc ulatif s du marc hé	
1						X		FOR T
2					X			M
3					X			M
4		X						M
5						X		FOR T
6					X			FAI
7			X					M
8		X						FAI
9						X		FOR
10				X				M
11								M
12					X			FAI
13						X		FOR T
14							X	M
15				X				M
16	X							FAI
17						X		FOR T
18			X					FAI
19							X	M
20	X							FAI

Concernant les GE moyennement engagées (cas 7, 11, 15 et 19), 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.

Au sein de l'échantillon des GE, deux cas démontrent un faible niveau d'appropriation des principes environnementaux par rapport aux volets prédéfinis (cas 7 et 19). 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 19). Quant aux PME, c'est rare de trouver une PME qui pense instaurer un SME pour obtenir une certification ISO 14001. Pourtant deux entreprises (cas 2 et 4) mettent en œuvre une stratégie environnementale active : sensibilisation et

formation continue du personnel, traitement des eaux usées au biais d'une petite station d'épuration, optimisation de la consommation de l'énergie, gestion responsable des matières premières naturelles en utilisant des sous-produits industriels (moins chers que les autres ressources), utilisation rationnelle des énergies, et optimisation du système de gestion des sous-produits et déchets. Il faut remarquer que ces deux entreprises en plus des cas (6, 10 et 12) sont inscrites au pacte mondial ou au CAP ce qui montre leurs efforts en matière de protection de l'environnement.

Les entreprises moyennement engagées (14 et 18) ont des démarches fortement formalisées mais une intégration moyenne et discontinue de cette démarche dans leurs stratégies, 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. Ces entreprises réagissent plus aux pressions externes et procèdent rarement d'une manière volontariste à la mise en place des actions environnementales. Par ailleurs, les PME (cas 16 et 20) sont caractérisées par un faible degré d'engagement, l'aspect environnemental est quasi-absent de leurs pratiques quotidiennes. Le volet économique est plus présent dans l'esprit des dirigeants de ces entreprises que le volet social ou environnemental.

2.1.3 Perception des pressions de stakeholders

L'analyse du tableau n° 4 montre que plusieurs pressions coercitives sont mentionnées par les interviewés : La conformité aux lois et réglementation en vigueur a été signalée par toutes les entreprises comme la plus rigoureuse. Les entreprises, quelque soit leur taille, semblent être bien informées de la législation environnementale (nationale ou internationale). Cette variable est cependant plus significative dans les entreprises faiblement engagées (Cas 16, 19 et 20). En ce qui concerne les pressions des clients, leur pouvoir explicatif semble varier en fonction de la nature de l'activité et du client s'il est local ou étranger. Pour les entreprises marocaines exportatrices notamment des produits agro-alimentaires, la certification environnementale représente, en effet, un ticket d'entrée pour le marché européen.

La diffusion des dispositions d'HACCP au sein de ce secteur, comme un moyen très efficace pour assurer la protection de l'environnement et la conservation des matières naturelles, est exigée par

l'Union Européenne. La troisième source de pressions coercitives citées par les répondants sont les riverains et les ONG qui interviennent d'une façon permanente et avec une forte pression pour demander la délocalisation des usines polluantes loin des agglomérats d'habitation. Par exemple, les associations actives au niveau de la ville d'Ait melloul ont obligées les autorités locales et élues d'intervenir pour exiger aux usines de conserverie à installer des stations d'épuration pour traiter les eaux usées avant leur rejet dans les égaux.

Tableau n°4 : Identification des différentes parties prenantes

Cas n°	Parties Prenantes					
	Clients	Fournisseurs	Personnel	Législation environnementale	Associations et ONG	Riverains
1				X	X	X
2	X			X	X	X
3	X	X		X		
4				X		
5	X	X		X		
6	X	X		X		
7	X	X		X		
8	X			X		
9	X		X	X	X	X
10	X			X	X	
11	X	X	X	X	X	X
12	X	X		X		X
13	X		X	X	X	X
14	X		X	X	X	
15			X	X		
16			X	X	X	X
17	X	X		X		
18	X			X	X	
19	X	X		X		X
20				X	X	

Pour les cas moyennant engagés, le recours aux incitatifs a été motivé par la recherche de la rentabilité économique via le bénéfice des fonds de soutien (FODEP) (Cas 7 et 13). L'analyse des discours des interviewés a aussi montré l'importance de la recherche de l'amélioration de l'image de marque (4, 6, 8, 10, 12, 13,15, 18 et 20), 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 (Cas 11).

2.2 Vérification des deux hypothèses et analyse des résultats obtenus

2.2.1 Vérification de l'hypothèse 1

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

Les pressions coercitives ont été mentionnées par la majorité des interviewés. Les pressions provenant des différentes parties prenantes (Cas 1,3,5,9,11,13,17 et 19) sont déterminantes de forte intensité et induisent la mise en place de plusieurs actions environnementales dans le cadre de la stratégie globale. La conformité à la réglementation, a été la plus citée par les dirigeants et responsables de toutes les entreprises quelque soit leur taille ou le secteur auquel elles appartiennent. Toutefois, ce souci est plus sensé dans le secteur chimique dont l'activité est considérée comme plus polluante. Mise à part la législation, le tiers des entreprises étudiées a insisté sur les pressions des clients étrangers et essentiellement européens (Cas d'entreprises exportatrices). L'intensité de cette force reste toutefois modérée et limitée à de simples spécifications dans les produits.

De plus, l'analyse des isomorphismes institutionnels à l'origine de la mise en place des pratiques environnementales au sein de l'organisation, permet de relever des points communs entre les cas étudiés quelque soit leur taille. S'agissant des pressions coercitives, l'Etat, les clients étrangers et ONG 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 recherche de la bonne entente avec les associations et les riverains.

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. Par ailleurs, la recherche de gains à travers l'adoption de pratiques écologiques a été, une forte motivation pour les entreprises de grande taille et les PME à vocation étrangère. La recherche de l'amélioration de l'image de marque a expliqué l'engagement des entreprises qui considèrent leurs activités comme particulièrement polluantes (Cas 2,3,13,14,15,19 et 20). La mise en place d'un SMQ est considérée par certaines comme un moyen préalable pour l'implantation d'un SME (Cas 2,3,7 et 11).

2.2.2 Vérification de l'hypothèse 2

D'après les résultats obtenus, on constate que la mise en place des pratiques environnementales est plus répandue dans les GE marocaines; contre une faible formalisation chez les PME qui la jugent comme contraignante. Ceci confirme les résultats de Meritt (1998) et Pondeville (2003) qui stipule que le développement et la mise en place des procédures environnementales 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 (Gonzalez-Benito et Gonzalez-Benito, 2006)⁴². La faible formalisation des PME analysées pourrait aussi avoir une origine culturelle, car au Maroc elles auraient tendance à créer et à maintenir volontairement des situations floues se manifestant par une absence de règles et de procédures claires. Nous remarquons également, que les grandes firmes quelque soit la nature d'activité qu'elles exercent ou le secteur auquel elles appartiennent, en grande majorité, recherchent, d'une manière permanente, la légitimité vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes et ont mis dans ce sens des stratégies environnementales actives ou proactives. 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 marocaine.

Nos résultats confirment également que les GE montrent un faible degré de volontarisme (Turki, 2003)⁴⁴, contrairement aux PME (Berger-Douce, 2008) qui sont très peu familiarisées avec les

pratiques à caractère environnemental. 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. (Cas 8, 16 et 20). L'analyse de positionnement stratégique adopté par les entreprises selon leur tailles (synthétisé dans le tableau n°5), permet de noter que les entreprises à vocation internationale (2,4, 5, 6, 11, 12) adoptent des pratiques environnementales actives et présentent des niveaux d'engagements importants situés entre moyen (5, 6 et 12) et fort (2,4 et 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.

Tableau n°5 : Type de stratégie environnementale adoptée selon la taille de l'entreprise

Type de stratégie	GE	PME
Passives		Cas 16 et 20
Réactifs de marché		Cas 4 et 8
Réactifs externes		Cas 7 et 18
Medians	Cas 15 et 11	Cas 10
Actifs	Cas 3	Cas 2,6 et 12
Proactifs	Cas 1,5,9,13 et 17	
Spéculatifs du marché	Cas 19	Cas 14

L'analyse comparative des motivations de l'engagement environnemental des entreprises de tailles différentes permettra de mieux comprendre le type de stratégie environnementale mis en place par chaque entreprise. Les résultats obtenus montrent que l'importance de la variable taille de l'entreprise pour la mise en place d'une stratégie environnementale est plus visible dans les entreprises appartenant à des secteurs considérés comme plus polluants. Ainsi, concernant les PME, à vocation locale, leur engagement dans une démarche environnementale proviendrait des convictions des dirigeants et des mesures incitatives proposées par l'Etat. Le principal frein à la mise en place des pratiques environnementales des entreprises marocaines étudiées, aussi bien grandes que PME, réside dans le manque de conviction et d'habitude. Ce manque d'habitude se conjugue, dans le contexte marocain, à un manque de sensibilisation.

⁴² GONZALEZ-BENITO J. et O. GONZALEZ-BENITO (2006) « A review of determinant factors of environmental proactivity » op.cit

⁴⁴ TURKI, A. (2003). L'impact de l'investissement écologique sur la performance : le cas des entreprises tunisiennes. *Actes du XIIème Conférence de l'AIMS*.

2.3 Commentaire des résultats

Nous pouvons noter à la lumière des résultats obtenus, que les grandes entreprises présentent un degré d'engagement élevé avec un niveau important de formalisation (ISO14001, HACCP, MN), 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. Mieux encore, la prise en compte de l'aspect environnemental, apparaît 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, sont largement diffusées. Les grandes entreprises des secteurs agro-alimentaires et chimiques démontrent un grand niveau d'appropriation des principes environnementaux et procèdent à la mise en œuvre des grandes actions environnementales. Ainsi, la diffusion des bonnes pratiques s'avère une variable significative dans l'adoption d'une démarche environnementale par les GE. Certaines entreprises s'intéressent aux sujets liés au développement durable, l'effet de serre...et expriment leur engagement vert vis-à-vis de la protection du patrimoine naturel pour les générations futures. Quant aux PME, on a remarqué un faible degré d'engagement pour mettre en œuvre une stratégie environnementale à l'exception des entreprises qui opèrent dans le secteur de conserverie ou chimique qui adoptent des démarches fortement formalisées avec une intégration moyenne et discontinue de cette démarche dans leurs stratégies globales.

Les PME marocaines étudiées, sont très peu familiarisées avec le concept de développement durable ou de RSE. 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.

Ainsi, les pressions des différentes parties prenantes sont prises en comptes par toutes les entreprises surtout celles appartenant à des secteurs considérés comme polluants par excellence (secteur CPC). La conformité aux lois et réglementation en vigueur a été signalée par tous les établissements interviewés comme étant la plus contraignantes. Les entreprises semblent être bien informées sur 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. En ce qui concerne les pressions des clients, leur pouvoir explicatif semble

varier en fonction de la nature du client : national ou étranger. Les clients européens sont devenus plus exigeants et n'acceptent que les produits conformes d'un point de vue environnemental. Pour les entreprises marocaines, la certification environnementale représente, en effet, un visa d'entrée aux marchés étrangers (Européen et Nord américain). La troisième source de pressions de stakeholders citées par les répondants sont les ONG et les riverains qui exigent aux entreprises d'arrêter la pollution dans les milieux naturels si non elles ne cesseront de mener des setting afin d'obliger les autorités à intervenir pour fermer les portes d'usines polluantes.

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 grandes entreprises. Comme la réglementation environnementale, les dispositifs incitatifs sont connus par un grand nombre des responsables. Mais ils n'expliquent pas, pour eux seuls, un fort engagement environnemental. Ils sont associés à la présence de pressions externes exercées sur l'entreprise. 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. L'analyse des discours des interviewés, a aussi montré l'importance de la recherche de l'amélioration de l'image de marque expliquée par la place importante de leader que ces cas occupent dans leurs secteurs. Par ailleurs, la recherche de gains à travers l'adoption de pratiques écologiques a été signalée comme une forte motivation pour les entreprises faiblement engagées. De même, la recherche de l'amélioration de l'image de marque a expliqué l'engagement des PME qui considèrent leurs activités comme particulièrement polluantes. Soulignons par ailleurs, que les principaux freins à la mise en œuvre d'une stratégie environnementale par les entreprises marocaines quelque soit leur taille sont :

1. la situation financière de l'entreprise, et en l'occurrence pendant la période de crise;
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 ou de la sécurité;
3. la perception de l'engagement environnemental comme une contrainte en raison de la charge supplémentaire qu'il rajoute à l'entreprise et du scepticisme quant aux bénéfices attendus.

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 du non significativité de l'impact environnemental de l'entreprise même pour les activités polluantes.

Bref, l'analyse des types d'engagement des entreprises selon leur tailles, permet de noter que les filiales des multinationales notamment du secteur CPC et secteur IEE mettent en œuvre des stratégies environnementales très avancées 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, quant à elles, sont plus volontaristes et plus pragmatiques. En résumé, le principal frein à la déclinaison des stratégies environnementales au sein des entreprises marocaines étudiées, aussi bien grandes que PME, réside dans le manque de conviction et d'habitude. Ce manque d'habitude se conjugue, dans le contexte marocain, 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 marocain, les pressions découlant des isomorphismes coercitifs du marché et en particulier celles des clients, représentent une source d'engagement environnemental pour les grandes entreprises fortement orientées vers l'international.

CONCLUSION

Pratiquement, les entreprises marocaines surtout les PME font figure d'accusés. Pris dans un tel tourbillon, elles ont du mal à suivre les nouvelles mutations. Il le faut pourtant, les "problèmes d'environnement" sont devenus stratégiques. Toute entreprise qui les sous-estime se condamne. Produits, méthodes de production, existence même, quelque fois, sont remis en cause. Dans le futur, les consommateurs seront plus attentifs que jamais et sanctionneront sérieusement tout manquement réel ou supposé à l'environnement.

Nos entreprises ont donc beaucoup à faire pour améliorer leur image écologique et cela exige un

changement structurel de leur comportement vis-à-vis de la protection de l'environnement à court terme, si non au moins à moyen terme. Dans le long terme, il faut prévoir des investissements anti-polluants en avance sur les normes et les lois. Pour ce faire, les techniques de production, les systèmes d'organisation doivent évoluer pour faciliter l'absorption de façon naturelle de l'ensemble des changements à introduire, soit au niveau de la structure organisationnelle, soit au niveau du comportement de tous les éco-acteurs. Cela exige cependant une préparation minutieuse des compétences requises. C'est une démarche de longue haleine. Elle relève d'une organisation permanente et ne peut se satisfaire d'opérations ponctuelles.

RÉFÉRENCES

- AHIRE, S.L., DEVARAY. S, 2001. *An Empirical Comparison of Statistical Construct Validation Approaches*, IEEE Transactions on Engineering Management 48
- AGBODAN. M-M, 1995, *Les facteurs de performances de l'entreprise*, Edi. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris.
- AGGERI F., ACQUIER A, 2005 *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?*, AIMS.
- ARAGON-CORREA. J.A, 1998. *Strategic proactivity and firm approach to the natural environment*, *Academy of Management Journal*, Vol.41, n°5.
- ARAGON Y., BERTRAND S., CABANEL M. ET LE GRAND H, 2000. *Méthode d'enquêtes par Internet : leçons de quelques expériences*, *Décision Marketing*, n°19, Janvier
- AZZONE, G., BROPHY, M., NOCI, G., WELFORD, R., et YOUNG, W., 1997. *A Stakeholders' View of Environmental Reporting, Long Range Planning*, Vol. 30 No. 5.
- AZZONE G., NOCI, G., 1995. *How to design a performance measurement system for supporting pro-active green strategies*, *Proceedings of the Greening of Industry Network*.
- BAYLIS R., CONNEL L. ET FLYNN A., 1998. *Company size, environmental regulation and ecological modernization : further analysis at the level of the firm*, *Business Strategy and the Environment*, Vol.7.
- BERGER-DOUCE, S., 2007. *Les stratégies d'engagement des entrepreneurs*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 6, n°1, en ligne: <http://asso.nordnet.fr/r-r-e/>
- BOIRAL, O., 2006. *La certification ISO 14001 : une perspective néo-institutionnelle*, *Management International*, vol. 10, no. 3.

- BOIRAL, O. & CROTEAU, G., 2007. *Du développement durable à l'écologie industrielle ou les métamorphoses d'un concept caméléon*, XI^{ème} conférence de l'AIMS.
- BONNAFOUS-BOUCHER, M., PESQUEUX, Y., 2006, *Décider avec les parties prenantes*, 296p La Découverte.
- BUTEL-BELLINI B., 1997. *L'intégration de la donnée écologique dans la gestion de l'entreprise : une analyse contingente au niveau des sites de production*, Thèse de doctorat, Sous la direction de Alain Desreumaux, Université Lille 1.
- CRAMER, J., 1998. *Environnemental management : from « fit » to « stretch »*, Business strategy and the environment, N° 7.
- FREEMAN, R. E. & GILBERT, D.R., 1988. *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall.
- FREEMAN, R. E., 1992. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- FREEMAN, R.E., 198). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Marshfield, Pitman Publishing.
- GHOBIADIAN. H & AL, 1998. *Extending linear approaches to mapping corporate environmental behaviour*, *Business Strategy and the Environment*, Vol.7, n°1.
- GOND, J.-P., MULLENBACH, A., 2004. *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise*, *Revue des Sciences de Gestion*, Vol.205.
- GOND J.P., 2003. *Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ?*, Congrès de l'AIMS, pp.1-22. Gond JP., 2003. *Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ?*, Congrès de l'AIMS.
- GONZALEZ-BENITO J. et O. GONZALEZ-BENITO., 2006. *A review of determinant factors of environmental proactivity*, Business strategy and the environment.
- GROLLEAU, G., 2001. *Adoption et diffusion des systèmes de management environnemental en agriculture*. Séminaire INRA, Paris.
- GUILLON, B., 1996. *Environnement naturel et PME*, *Direction et Gestion des Entreprises*, N° 157.
- HILLARY, R., 2000. *Small and Medium-sized Enterprises and the environment*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- HILLMAN A. J. et G. D. KEIM., 2001. *Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?*, Strategic Management Journal, 22.
- 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*.
- JOLLY D., 1990. *Mécénat d'entreprise : expression de stratégies sociétales ?*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille III.
- JOLLY, D., 1993. *Management de l'environnement le cas de Rhône-poulenc*, *Direction et Gestion des Entreprises*, N°144, Novembre-Décembre.
- MADSEN, H., ULHOI, J.P., 2001. *Integrating environmental and stakeholder management*, Business strategy and the environment, Vol 10, N° 2.
- MARTINET A.-C. et REYNAUD E., 2001. *Shareholders, stakeholders et stratégie*, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- MERCIER S., 1999. *L'éthique dans les entreprises*, Ed La découverte, Paris
- MERRITT, 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.
- MILES, R.E. et SNOW, C.C., 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill.
- MILES, B.M., HUBERMAN, A.M., 2005. *Analyse des données qualitatives*, De Boeck
- PERSAIS, E., 1998. *La relation entre l'organisation et son environnement : le cas de l'écologie*, VII^{ème} conférence de l'AIMS, *Revue Française de Marketing*, n°167, 2^{ème} trimestre.
- PONDEVILLE. S-M., 2003. *Le contrôle de gestion environnemental d'une entreprise*, Thèse de doctorat, Université de Catholique de Louvain, Belgique.
- RUSSO. M.V & FOOTES. P.A., 1997. *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, *Academy of management journal*, Vol 40, n°3.
- SCHNEIDER-MAUNOURY, G., 2000. *Des petites entreprises très vertes*, *L'Expansion Management Review*.
- 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).
- 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.
- YIN, R.K., 2003. *Case study Research*, 3rd Edn, London Engleand: Sage publications.