

Louvain School of Management

Les freins à la proactivité environnementale des PME

Mémoire recherche réalisé par
Morgane Vermeesch

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Thierry Bréchet

Année académique 2017-2018

Avant-propos

Je voudrais remercier l'ensemble des personnes qui m'ont soutenue tout au long de ce travail, mais aussi tout au long du parcours universitaire que ce mémoire vient clôturer.

Je commencerai par mon promoteur Thierry Bréchet pour son regard critique et stimulant sur le travail que j'ai effectué ainsi que ses précieux conseils. Mais je lui suis également reconnaissante de m'avoir permis de suivre l'option management environnemental à la Louvain School of Management.

Ensuite mes proches, ma famille, qui me soutiennent inconditionnellement depuis des années et encore plus au cours de ces derniers mois. Sans oublier mes fidèles amies d'auditoire qui ont été une source inépuisable de soutien, de motivation et d'entraide tout au long de mes études.

Finalement je souhaiterais remercier l'ensemble du corps professoral pour les compétences, mais aussi les valeurs que vous m'avez transmises tout au long de mon cursus universitaire.

Table des matières

Avant-propos	I
Table des matières	III
Table des figures	V
Table des tableaux	VII
Introduction	1
Partie 1 : Contexte des PME : impacts économiques et dégradations environnementales..	4
Chapitre 1. La place des PME dans notre économie ?	5
1.1. Les PME	5
1.2. Les PME : piliers de nos économies	5
Chapitre 2. Quelles responsabilités dans les dégradations environnementales ?	10
2.1. La pollution des PME belges	11
2.2. Les PME : plus polluantes que les grandes entreprises ?	15
Partie 2 : La proactivité environnementale des PME	17
Chapitre 3. La proactivité environnementale	18
3.1. Les stratégies environnementales proactives : définition et typologies	18
3.2. La littérature sur la proactivité des PME	23
3.3. Évidences empiriques de la proactivité des PME	24
Chapitre 4. Déterminants de la proactivité environnementale	28
4.1. Source de motivation et facteurs d'influence.	28
4.2. Les freins perçus par les managers.	29
Partie 3 : Les freins à la proactivité environnementale de PME, perception et importance	
.....	35
Chapitre 5. Les PME, pas responsables dans la dégradation de l'environnement ?	36
5.1. Sensibilité à l'environnement	36
5.2. Conscience de l'impact environnemental	37
5.3. Sentiment d'impuissance ou d'inutilité	39

Chapitre 6.	Des pressions moins nombreuses ?	41
6.1.	Théorie des parties prenantes et environnement	41
6.2.	Les PME : moins de pressions, mais plus de réactivité	44
Chapitre 7.	Un avantage compétitif difficile à dégager ?	52
7.1.	Le partage d'une vision commune	56
7.2.	La gestion dynamique des parties prenantes et des opportunités	58
7.3.	Attitude stratégique proactive	60
Chapitre 8.	PME et proactivité environnementale : Le manager comme facteur déterminant	
	64	
8.1.	Des freins perçus, mais pas toujours présents	64
8.2.	À chaque manager ses caractéristiques et donc ses freins	67
Conclusions		71
Bibliographie		75
ANNEXES		85
Annexe 1 :	Données économiques de l'EIDSME (2006, Belgique)	87
Annexe 2 :	Données environnementales de l'EIDSME	92
Annexe 3 :	Détails des actions environnementales prises par les PME	97
Annexe 4 :	Grille de Mitchel : Importance des parties prenantes	99

Table des figures

<i>Figure 1: Contribution des PME de chaque secteur à l'économie globale (Danish Technological Institute, 2006).</i>	8
<i>Figure 2 : Émissions de GES selon la taille des entreprises et les secteurs. Source : EIDSME</i>	13
<i>Figure 3 : Mesures environnementales prises par les entreprises européennes en 2015 : PME vs grandes entreprises. Source (European Commission, 2015, pp. 9-18)</i>	25
<i>Figure 4: Déterminants de la proactivité environnementale des entreprises (Bansal & Roth, 2000; Galliano & Nadel, 2013; González-Benito & González-Benito, 2006)</i>	29
<i>Figure 5 : Freins à la proactivité environnementale perçus par les PME</i>	34
<i>Figure 6 : Déterminants du sentiment de responsabilité du manager</i>	39
<i>Figure 7 : Les parties prenantes primaires et secondaires en matière d'environnement (Clarkson, 1995).</i>	42
<i>Figure 8 : Les parties prenantes des PME en matière d'environnement</i>	45
<i>Figure 9 : Les aspects de la capacité organisationnelle nécessaires à l'obtention d'un avantage compétitif</i>	62
<i>Figure 10: Typologie des attitudes des managers</i>	68

Table des tableaux

<i>Tableau 1 : Définition des PME selon la Commission européenne (European Commission, 2016, p. 11)</i>	<i>5</i>
<i>Tableau 2 : Catégories de pratiques de gestion proactive de l'environnement (González-Benito & González-Benito, 2005, p. 4)</i>	<i>22</i>
<i>Tableau 3 : Freins à l'adoption de stratégie environnementale par les PME.....</i>	<i>30</i>

Introduction

Un titre à la une du Guardian du 17 mars 2016 donne le ton : « *Welcome to the climate emergency: you're about 20 years late* ». Il est grand temps d'agir face au dérèglement climatique. L'intensité et la rapidité des changements que la Terre subit actuellement sont sans précédents. Au-delà du réchauffement climatique, la pollution de l'environnement, la perte de biodiversité, la surconsommation de ressources naturelles sont autant de points qui nécessitent notre attention (Rolckström & al., 2009).

Dans ce contexte où l'environnement est au centre des préoccupations, les grandes entreprises subissent des pressions de plus en plus intenses les poussant à adopter un comportement responsable (Earley, 2017). Mais, bien que moins visibles, les petites et moyennes entreprises (PME) ont également leur part de responsabilité dans ces dégradations. Il est évident que, prises individuellement, une PME a un impact inférieur à celui d'une grande entreprise multinationale. Cependant, elles représentent plus de 99% des entreprises de l'économie européenne, soit un total de 23 millions de PME (European Commission, 2015). Nous montrerons dans ce travail que leur impact cumulé est de ce fait considérable. Par exemple, elles seraient responsables de jusqu'à 60% des émissions de gaz à effet de serre en Europe et de pas loin de 70% de la pollution industrielle totale (European Commission, 2007). La littérature révèle en plus que les PME sont moins actives en matière d'environnement que les grandes entreprises.

Dès lors, l'objet de cette recherche est de comprendre les raisons de leur comportement afin de déterminer pourquoi elles semblent moins proactives.

Des enquêtes ont déjà été menées sur la perception qu'ont les managers de PME des freins auxquels ils doivent faire face lorsqu'ils considèrent mettre en place une stratégie environnementale. Tout en reconnaissant l'importance d'une telle démarche, nous nous demandons si leur perception est concordante avec la réalité du terrain. Autrement dit, les freins auxquels pensent être confrontés les managers de PME sont-ils réels ou basés sur une mauvaise perception de la situation ? Alors que certains freins sont liés aux caractéristiques spécifiques des PME, telles que les ressources limitées, d'autres semblent ne pas être la norme dans toutes les situations.

L'objectif de ce travail sera donc d'analyser les raisons pour lesquelles les PME sont réticentes

à adopter une stratégie environnementale proactive et de déterminer si elles sont fondées. Cette analyse pourrait à l'avenir servir de base pour développer des programmes efficaces d'aides aux PME.

Le travail sera présenté en trois parties.

La première partie a pour but de replacer les PME dans leur contexte. En présentant leur rôle économique et leurs impacts environnementaux en Europe et plus spécifiquement en Belgique, nous justifions l'importance de notre travail de recherche.

La deuxième partie aura comme thème l'analyse de la proactivité environnementale des PME. Après une définition de ce que nous entendons par proactivité environnementale, nous présenterons la littérature existante sur ce sujet et analyserons empiriquement le comportement des PME. Nous nous attarderons ensuite sur les déterminants influençant leur attitude. Nous proposerons pour ce faire un modèle expliquant les facteurs d'influence de cette proactivité et recenserons, sur la base de plusieurs sondages, les freins auxquels les managers disent être confrontés.

La troisième et majeure partie du travail aura pour but de remettre en question trois des croyances des managers de PME pour déterminer l'importance des freins existants. Nous remettrons en question l'absence de responsabilité des PME dans la dégradation de l'environnement, le fait que les PME ne soient pas la cible de pressions de leurs parties prenantes et l'absence de bénéfices liés à la mise en place de telles stratégies. Parmi les freins auxquels sont confrontées les PME, plusieurs facteurs dépendent des caractéristiques des managers. Nous concluons ce travail en suggérant une typologie des managers et les freins pour chaque catégorie.

Alors que la littérature et les recherches sur les stratégies environnementales des grandes entreprises abondent, un nombre restreint de chercheurs se sont intéressés aux PME. Face au manque d'études sur les comportements environnementaux des PME, nous nous sommes basés sur deux courants littéraires : celui sur la proactivité environnementale des grandes entreprises et celui caractérisant les spécificités des PME. Nous avons complété notre bibliographie par les résultats de sondages des managers de PME réalisés notamment par la Commission européenne.

Partie 1 : Contexte des PME : impacts économiques et dégradations environnementales.

Cette partie a pour but de justifier l'importance de notre travail et de mettre en avant le contexte dans lequel ce travail se situe. Bien que peu étudiées dans la littérature, nous allons vous présenter la place majeure de ces dernières dans la problématique environnementale.

Les PME jouent un rôle de premier plan dans la croissance mondiale et on leur attribue une grande proportion de la création d'emplois. L'apparition de nouvelles technologies et la globalisation des marchés diminuant l'importance des économies d'échelles, les grandes entreprises externalisant de façon croissante leurs affaires, tant de changements qui font que la place des PME dans l'économie devient de plus en plus forte (OCDE, 2000; Vervenne, 2010). Cependant, les activités économiques vont de pair avec des effets externes non pris en compte par le marché, parmi ceux-ci, de pressions environnementales (Pigou, 1920).

La question s'est alors posée de savoir quel est l'impact économique des PME et dans quelle mesure leurs activités sont responsables de dégradations environnementales. Pour réaliser cette étude, nous nous baserons sur les données reprises par l'observatoire belge des PME et par la Commission européenne dans sa base de données européenne EIDSME¹ (Danish Technological Institute, 2010). Dans l'objectif d'établir un état des lieux cohérent et de faire le parallèle entre performances économiques des PME et dégradations environnementales, l'ensemble des données présentées ci-dessous sont issues du secteur marchand non financier datant de 2006, date correspondant à l'année étudiée dans la base de données IEDSME.

¹ Environmental Impact Database for SMEs, voir encadré p10

Chapitre 1. La place des PME dans notre économie ?

1.1. Les PME

Les petites et moyennes entreprises sont généralement définies, comme des entreprises comptant moins de 250 travailleurs. La définition proposée par la Commission européenne distingue trois sous-catégories : les micros entreprises, les petites et les moyennes, toutes regroupées sous le terme PME.

Catégorie	Nombre de salariés max	Chiffre d'affaires max	OU	Total du bilan
Micro-entreprise	10	2 Millions €		2 Millions €
Petite entreprise	50	10 Millions €		10 Millions €
Moyenne entreprise	250	50 Millions €		50 Millions €

Tableau 1 : Définition des PME selon la Commission européenne (European Commission, 2016, p. 11)

On les différencie des grandes entreprises (plus de 250 employés et de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires), car elles ont un fonctionnement distinct.

Spence (1999) définissent les PME comme des entreprises qui sont généralement indépendantes, multitâches, limitées en cash et basées sur des relations personnelles et l'informalité. Similairement Lepoutre et Heene (2006) les caractérisent comme des entreprises gérées de façon dynamique par leurs propriétaires, très personnelles, surtout locales dans la région où elles opèrent et dépendent de sources internes de financement. Les décisions reposent souvent sur une seule personne, le manager-propriétaire dont la majorité du temps est occupé par la gestion journalière de l'entreprise. Il a de ce fait en général une vision à court terme de la stratégie et l'ensemble de l'organisation est moins structurée (Spence, 1999).

Leur faible visibilité a pour conséquence qu'on parle moins souvent d'elles dans les médias et autres sources d'informations. Pourtant, elles ont une place centrale dans nos sociétés.

1.2. Les PME : piliers de nos économies

Europe

En 2005, L'Union européenne comptait quelque 23 millions de PME soit 99 % du total des entreprises : un peu moins de 93 % de ces PME étaient des micro-entreprises, 6 % des petites et moins de 1 % étaient des entreprises de taille moyenne. Ces entreprises jouent un rôle majeur

dans la croissance économique en produisant 57 % de la valeur ajoutée dans l'UE et, avec 75 millions d'emplois, elles représentent deux tiers de l'emploi privé².

Bien que les PME soient actives dans tous les secteurs, elles ont une place économique qui diffère selon les types d'activités exercées. Ainsi, les secteurs avec les plus hautes proportions de PME sont le commerce de gros et de détail, l'hôtellerie et la restauration, les communications et les services aux entreprises et la construction. Elles représentent aussi un fort pourcentage des entreprises manufacturières et au moins la moitié de l'emploi de ce secteur (European Commission, 2005).

Les PME ont une place non négligeable dans le commerce international puisque 25 % des PME européennes exportent leurs produits ou services, la moitié de celles-ci exportant hors Union européenne et 29 % des PME importent des produits ou services dans le cadre de leurs activités (EIM Business and Policy Research, 2010).

Similairement à leur place dans l'économie européenne, les PME représentent une part importante de l'économie de chaque état membre. Cependant, au vu de la diversité des PME, le paysage n'est pas homogène à travers l'Union européenne et il convient donc d'étudier la Belgique de façon détaillée.

Belgique³

En 2006, la Belgique comptait 402 984 PME dans le secteur marchand non financier soit :

- 99,8 % du total des entreprises,
- 2/3 de l'emploi privé (66,88 %) et
- 57,7 % de la valeur ajoutée générée

² Une discordance existe quant au choix du meilleur indicateur de l'impact d'une entreprise sur l'économie : la valeur ajoutée générée par les entreprises est un facteur important de la santé d'une économie mais la création d'emploi, est un deuxième indicateur non négligeable (Airaksinen, Luomaranta, Alajääskö & Roodhuijzen, 2015). Pour garantir une information complète, nous utiliserons ces deux indices dans ce rapport.

³ Voir annexe 1 pour les détails

Les micro-entreprises étaient majoritaires, mais rassemblaient moins d'un tiers des emplois seulement. Les petites et moyennes entreprises étaient quant à elles responsables de 21,51 % et 15,57 % de l'emploi respectivement. De plus, chacune de ces trois catégories contribuait à hauteur d'environ 20 % à la valeur ajoutée des secteurs privés non financiers. Deux aspects qui démontrent la participation importante des PME à l'économie belge.

La contribution des PME à l'économie de chaque secteur varie fortement. Les PME sont responsables de plus de 90% de l'emploi des secteurs de la construction et de l'hôtellerie et de la restauration. Elles génèrent un peu plus de la moitié des emplois dans les autres secteurs, à l'exception du secteur de la production et de la distribution d'électricité, de gaz et d'eau où seuls 12 % de l'emploi est créé par les PME. La tendance est similaire en ce qui concerne la valeur ajoutée, similairement, la construction et l'hôtellerie et restauration sont les secteurs où la part de valeur ajoutée attribuable aux PME est la plus grande avec 87,59 % et 87,71 % respectivement⁴ et bien que ne représentant qu'une faible partie de l'emploi, les PME de la production et distribution d'énergie et d'eau créent 43% de la valeur ajoutée du secteur (Danish Technological Institute, 2006).

Dans le secteur des industries manufacturières, les grandes entreprises sont généralement dominantes du fait de l'intensité de capital élevé du secteur (Muller et al., 2016). Toutefois, le rôle des PME n'est pas négligeable ; elles sont responsables de plus de la moitié de l'emploi du secteur et créent 39 % de la valeur ajoutée.

Les PME de la construction et de l'hôtellerie et la restauration sont-elles donc les plus importantes de l'économie belge ? Non, car une haute contribution des PME à l'emploi ou à la valeur ajoutée d'un secteur n'est cependant pas synonyme de grande contribution à l'économie belge. Les secteurs ayant des tailles et des impacts économiques variables, il convient d'étudier la participation des PME de chaque type d'activité à l'économie globale.

Le secteur des industries extractives par exemple ne rassemble que peu d'entreprises et ne génère que peu de valeur ajoutée, l'impact de leurs PME sur l'économie est donc très faible. Il en va de même pour les activités de production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau. À l'inverse, les PME manufacturières, en produisant 39,29 % de la valeur ajoutée du secteur, sont

⁴ Voir Figure 1

responsables de 12,96 % de la valeur ajoutée totale. Ainsi, à eux seuls, les trois secteurs⁵ où les PME ont le plus d'impact génèrent 42,08 % de la valeur ajoutée totale et 45,60 % des emplois du privé non financier belge (voir figure 2) (Danish Technological Institute, 2006).

En plus d'être actives au sein de l'économie belge, les PME belges sont particulièrement présentes à l'international puisqu'elles génèrent 70 % du total des exportations intra-européennes de Belgique (en comparaison, les PME ne sont responsables que de 21 % de ces exportations en France). L'exportation représente d'ailleurs 53 % des recettes des PME belges, la majorité des échanges se faisant toutefois avec les pays limitrophes à la Belgique. Les importations intra-européennes sont quant à elles réalisées à 65 % par les PME, et plus de 90 % des entreprises importatrices belges sont des entreprises de moins de 250 personnes (Georis, 2017).

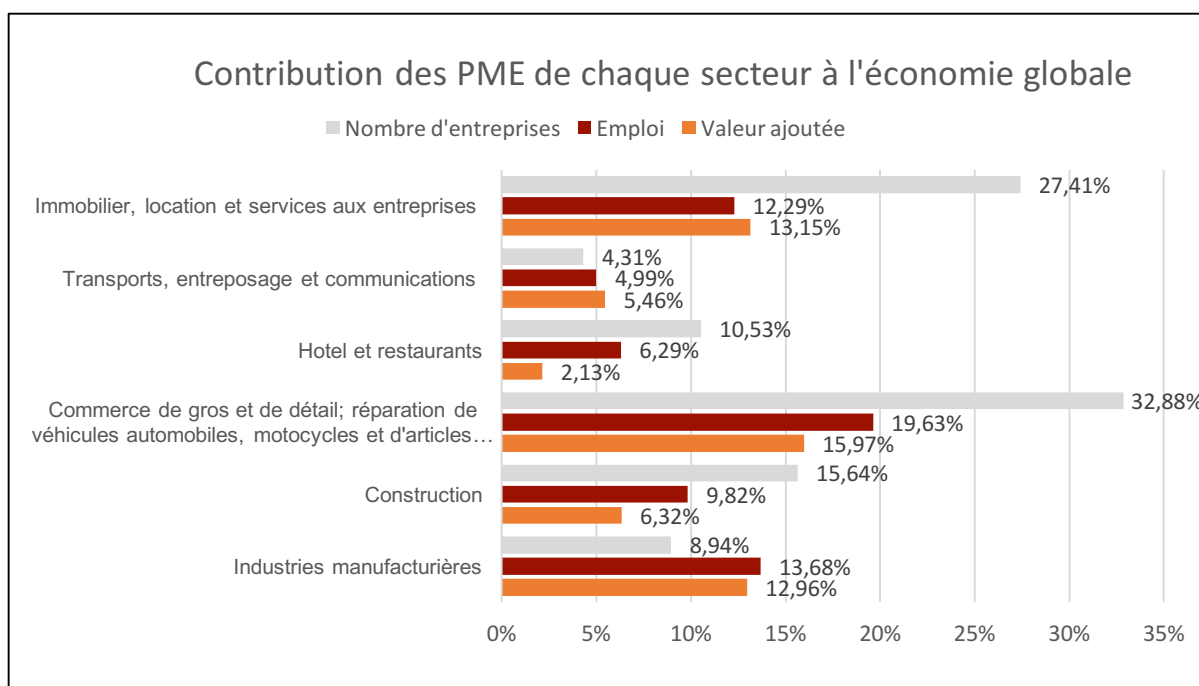


Figure 1: Contribution des PME de chaque secteur à l'économie globale (Danish Technological Institute, 2006).

Les PME sont donc au cœur de l'économie belge et cette tendance va se renforcer puisqu'elles prennent de plus en plus d'importance. En effet, leur nombre a augmenté de 49 % entre 1998

⁵ Immobilier, location et services aux entreprises ; Commerce de gros et de détail ; réparation de véhicules automobiles, motocycles et d'articles domestiques ; Industrie manufacturière.

et 2008⁶ alors que le nombre de grandes entreprises n'a augmenté que de 19 % durant cette même période. La tendance est similaire pour la production de valeur ajoutée : la valeur ajoutée générée par les PME a augmenté de 79 % en 10 ans contre seulement 49 % pour les grandes entreprises (Vervenne, 2010). Grâce à leurs flexibilité et vitalité, elles sont capables de s'adapter rapidement aux évolutions conjoncturelles et structurelles des marchés, symptômes du contexte actuel de la mondialisation. De plus, elles sont source de dynamisme et d'innovation dans l'économie et peuvent constituer la base pour le développement de plus grandes entreprises (Collet, 2015).

⁶ Calculé via le nombre d'entreprises qui ont déposé un rapport annuel simplifié (propre aux PME) auprès de la Banque Nationale.

Chapitre 2. Quelles responsabilités dans les dégradations environnementales ?

La place importante des PME dans l'économie nous amène à nous intéresser à leur impact plus global sur la société. En effet, la théorie économique nous dit que toute activité est source d'externalités, autrement dit, toute activité de production ou de consommation d'un agent économique affecte le bien-être d'un autre sans qu'aucun échange monétaire n'intervienne (Pigou, 1920). La pollution, externalité qui nous intéresse dans le cadre de ce travail, est un cas d'externalité négative, car elle affecte négativement le bien-être d'autres acteurs. L'exemple couramment utilisé est celui d'une usine qui rejette des déchets dans l'environnement, en ce faisant, elle inflige une nuisance aux habitants de la région (Encyclopedia Universalis, s.d.). Mais la pollution peut prendre de nombreuses formes : émissions atmosphériques, production de déchets, contamination des milieux aquatiques et terrestres, ... et il est difficile d'avoir un aperçu global. Cependant les effets négatifs sont avérés et sont en train de causer des changements irréversibles à notre environnement (IPCC, 2014; Rockström & al., 2009).

La responsabilité des entreprises dans les dégradations environnementales que subit notre planète est un sujet d'actualité. Pourtant, alors qu'on a une idée de plus en plus précise du rôle que jouent les grandes entreprises dans ce phénomène, peu d'études sur les impacts environnementaux des PME sont disponibles. En cause, l'inexistence des données sur lesquelles se baser ; en l'absence de monitoring, les PME n'ont pas conscience des dégradations environnementales dont elles sont responsables et la diversité des secteurs rend les estimations difficiles. De nombreux travaux font état d'une responsabilité des PME équivalente à 60-70 % de la pollution industrielle, mais l'origine et la signification de ce pourcentage sont floues et controversées (Hillary, 2000). Pour certains, il serait basé sur le lien entre production et pollution : les PME étant responsables de jusqu'à 60 % de la production européenne, il ne serait pas impensable qu'elles soient responsables d'une proportion équivalente de la pollution (DG Entreprise & Industry, 2004). Pour d'autres, ces chiffres sont basés sur les résultats d'une étude réalisée au Royaume-Uni estimant que les PME étaient responsables de 60 % des émissions des entreprises du pays, la thèse étant que le paysage anglais est identique au paysage européen (Stationary Office London, 1998).

Face à ce manque d'information et dans le cadre de son programme ECAP d'aide au respect de l'environnement pour les PME (Environmental Compliance Assistance Programme), la Commission européenne a mandaté le Danish Technological Institute pour la réalisation d'une base de données reprenant de façon détaillée les émissions de pollution en fonction de la taille

de l'entreprise. Ce travail de longue haleine a été publié en 2010 et se base sur les données de 2006. Bien qu'il faille garder un regard critique quant à l'évolution du paysage économique depuis 2006, il est possible d'avoir une idée plus précise de la contribution des PME européennes aux dégradations environnementales⁷. Dans la suite de ce travail, nous analyserons les émissions atmosphériques des PME belges et leur production de déchets^{8,9}.

2.1. La pollution des PME belges

Dans notre analyse de la contribution des PME à la pollution atmosphérique belge, les principaux polluants étudiés seront les gaz à effet de serre (GES). Principaux responsables du réchauffement climatique, ces gaz sont au centre de l'actualité suite aux annonces du GIEC quant aux dangers du réchauffement climatique et les accords internationaux de Paris (IPCC, 2014; Van Eeckhout, 2018). Sont inclus le dioxyde de carbone, le méthane, l'oxyde nitreux et les gaz fluorés. Ils sont exprimés en équivalent CO₂ qui désigne la quantité de CO₂ qui aurait le même pouvoir réchauffant global que ce gaz. Nous mentionnerons également, lorsque les informations seront pertinentes, les émissions de gaz acidifiants qui sont principalement composés des deux gaz suivants :

- Les NO_x : les principaux oxydes d'azotes émis par les industries sont le NO et le NO₂ qui sont des gaz qui ont des effets acidifiant et eutrophisation. Ils sont entre autres responsables des pluies acides et de l'acidification des eaux douces. Leurs émissions sont exprimées en équivalent de NO₂.
- Le SO₂ : le dioxyde de soufre est également un gaz acidifiant qui émane principalement de la production et l'utilisation d'énergie.

⁷ Voir encadré EIDSME p12

⁸ La qualité des données pour les PM10 et COVNM est faible et nous ne les étudierons pas dans ce rapport (Danish Technological Institute, 2010)

⁹ Voir annexe 2 pour les détails

EIDSME - Environmental Impact Database for SMEs

Mandaté en 2006 par l'agence européenne pour l'environnement (AEE), le Danish Technological Institute a mis au point une base de données reprenant de façon détaillée les impacts économiques et environnementaux des entreprises des secteurs marchands non financiers. Les paramètres environnementaux disponibles sont les GES, NO_x, SO₂, PM₁₀ et COVNM émis et les quantités de déchets dangereux et non dangereux produits. En plus des informations sur les pressions environnementales, des informations économiques telles que le nombre d'entreprises, leur participation à l'emploi et la valeur ajoutée créée sont disponibles. Ces données peuvent être ventilées par pays, secteurs et par taille d'entreprise ce qui fournit de précieuses indications quant à l'impact des PME.

Pour délimiter la taille des entreprises, la définition de la Commission européenne a été utilisée (voir tableau 1).

Les informations reprises dans cette base de données sont divisées en secteurs suivant la classification NACE rev1.1 :

- C Industries extractives
- D Industrie manufacturière
- E Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau
- F Construction
- G Commerce de gros et de détail ; réparation de véhicules automobiles, motocycles et d'articles domestiques
- H Hôtels et restaurants
- I Transports, entreposage et communications
- K Immobilier, location et services aux entreprises

Cette base de données, bien que datant de 2006, est encore aujourd'hui utilisée face à l'absence d'information plus récente (Danish Technological Institute, 2010).

Cette base de données EIDSME est accessible en ligne via une plateforme interactive sur le site : http://ec.europa.eu/environment/archives/sme/pdf/EIDSME_maps.swf et a fait l'objet d'un rapport complet par l'institut danois.

En 2006, le secteur marchand non financier a émis 67,8 Mt de GES soit, pas loin de la moitié des émissions belges¹⁰ et 2 % des émissions européennes. De ces émissions, 45 % provenaient de l'activité de PME, ces dernières étaient donc à l'origine de plus de 20% de l'émission des GES en Belgique. Elles étaient également responsables de la moitié des émissions de gaz acidifiants(Danish Technological Institute, 2006).

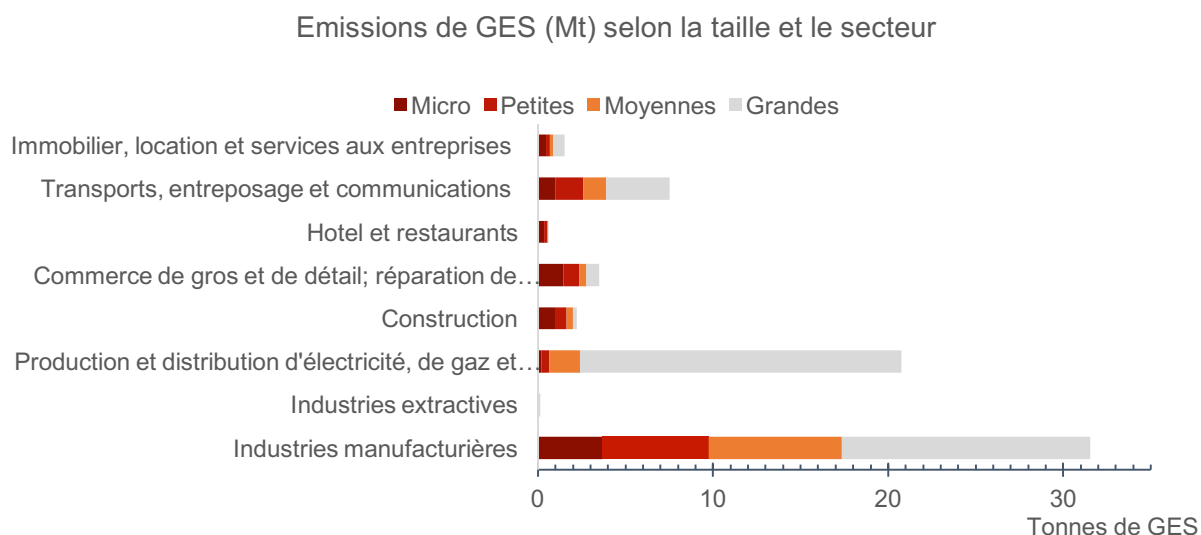


Figure 2 : Émissions de GES selon la taille des entreprises et les secteurs. Source : EIDSME

La pollution émise est fortement dépendante du type d'activité exercée par l'entreprise (Danish Technological Institute, 2010). Le secteur qui a émis le plus de gaz à effet de serre est le secteur de l'industrie manufacturière avec 47 % des émissions totales du secteur marchand non financier, soit 31 Mt équivalents de CO₂. Avec plus de la moitié des émissions de GES attribuables aux PME manufacturières, celles-ci étaient responsables de 10 % des émissions totales en Belgique ce qui est largement supérieur aux PME des autres secteurs. Elles étaient aussi la source de la moitié des émissions atmosphérique d'oxydes de soufre du secteur.

Le deuxième secteur le plus émetteur, celui de la production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau, était responsable de 30,6 % de rejet de GES dans l'atmosphère et de 16 % des rejets de NO_x et SO_x. La part attribuable aux PME n'est cependant que de 10 % et leurs contributions aux émissions totales sont donc faibles. De ce fait, ce sont les PME du secteur du transport,

¹⁰ Les émissions Belges totales : 142,5 Mt de CO₂^{Eq} (Eurostat, 2016)

entreposage et communication qui sont les deuxième plus polluants. Leurs émissions ne représentent toutefois qu'environ 5 % de l'ensemble des GES. Elles sont par contre la source de plus de 20 % des émissions d'oxyde d'azote. Les PME des autres secteurs ne participent que de façon moindre à la pollution atmosphérique (Danish Technological Institute, 2006).

La production de déchets

Une autre source de pression sur l'environnement est la production de déchets. Il en existe deux catégories : les déchets dangereux et les déchets non dangereux. Cette première catégorie est appelée ainsi suite aux risques élevés que représentent ces déchets pour la santé et/ou l'environnement. C'est pourquoi toute activité productrice de ce type de produits est soumise à des réglementations particulières. Toutefois, les déchets non dangereux sont également à l'origine de pressions sur l'environnement, et il est important de réduire la production de l'ensemble de ceux-ci. Parmi les bénéfices d'une telle réduction, on peut citer l'économie des ressources qui se raréfient et la diminution des impacts économiques et environnementaux liés à la gestion, au stockage et à l'élimination des déchets. La gestion et l'élimination des déchets ont en effet un grand impact économique et environnemental : en France, 2,6 % des émissions à effets de serre étaient liées au traitement et à l'élimination des déchets, ceux-ci étant également responsables d'autres pollutions atmosphériques, de contamination de l'eau et pollution du sol. Les déchets sont donc un facteur pertinent dans l'analyse de l'impact environnemental des PME (Ministère de la transition écologique, 2017).

En 2006, 28 Mt des déchets non dangereux ont été produits par les PME ce qui représente 68,37 % des déchets non dangereux produits par les entreprises. Les plus grosses productrices sont les PME des secteurs de l'industrie manufacturière et de la construction qui ensemble, sont à l'origine de la moitié des déchets industriels. Les PME jouent également un rôle majeur dans la production de déchet dangereux : 94,75 % de ceux-ci sont issus de leurs activités. Similairement à la catégorie précédente, la moitié des déchets dangereux sont issus des activités des PME de secteurs de la construction et des industries manufacturières (Danish Technological Institute, 2006).

Les PME sont donc responsables de la majorité des déchets produits par les entreprises en Belgique avec une participation variable de chaque secteur.

2.2. Les PME : plus polluantes que les grandes entreprises ?

Une autre façon d'appréhender l'impact négatif des entreprises sur l'environnement est d'étudier leur intensité de pollution. C'est indicateur, ratio de la quantité de pollution émise par une entreprise sur sa contribution monétaire permet d'analyser les impacts environnementaux en tenant compte de l'intensité des activités économiques. Un des indices les plus couramment utilisés est l'intensité en émission par valeur ajoutée, nous l'utiliserons ici pour analyser les émissions de GES (Baumert, Herzog, & Pershing, 2005).

En analysant les émissions de chaque secteur, le secteur de la production et distribution d'énergie et d'eau ressort avec la plus forte intensité d'émission ; 3 624 tonnes de CO₂Eq par million de valeur ajoutée soit 9 x plus que la moyenne nationale qui est de 441 t. Les grandes entreprises ont une intensité supérieure avec 5 645 t de CO₂Eq/M€ contre 973 t/M€ pour les PME. Parmi tous les autres secteurs, dans lesquels les PME ont une intensité d'émission plus élevée que les grandes entreprises, les industries manufacturières se démarquent avec la plus forte intensité. Les PME y produisent 870 t de CO₂Eq/M€ deux fois plus que les entreprises de plus de 250 personnes. À l'inverse, les secteurs avec l'intensité d'émission la plus faible sont ceux de l'immobilier, de la location et du service avec en moyenne 49 t de CO₂Eq/M€. Les PME de tous les secteurs, à l'exception de celui de l'énergie et l'eau, produisent donc plus de gaz à effets de serre que les grandes entreprises pour un même apport à l'économie.

Le même exercice peut être réalisé en analysant l'intensité de production de déchets des entreprises. Avec 316,4 t de déchet non dangereux par million d'euros générés, les PME produisent 1,6 fois plus de déchets que les grandes entreprises pour une même contribution économique. Les PME de la construction ont un ratio s'élevant à 1 164,4 t/M€ et sont celles qui ont la plus forte intensité. Les grandes entreprises de ce même secteur ont une intensité de 775,6 t/M€. Les PME de l'industrie manufacturières ont quant à elles une intensité de près de 500 t/M€, soit deux fois plus que les grandes entreprises (Danish Technological Institute, 2006).

Les PME sont responsables d'une grande partie des dégradations environnementales causée par les entreprises du secteur marchand non financier. Tant d'un point de vue des pollutions atmosphériques que dans la production des déchets. En tenant compte des retombées

économiques de leurs activités, les PME paraissent plus polluantes que les grandes entreprises, car leurs intensités de pollution sont supérieures¹¹.

Face à ces constats, la question se pose de savoir si les PME sont moins actives que les grandes entreprises en ce qui concerne la préservation de l'environnement et quelle est l'influence de la taille de l'entreprise sur sa proactivité.

¹¹ A l'exception du secteur de l'énergie et de l'eau.

Partie 2 : La proactivité environnementale des PME

Au vu de leur rôle dans la pollution de l'environnement, nous nous sommes posé la question de savoir si les PME sont plus ou moins actives que les grandes entreprises dans leurs stratégies environnementales. Pour mesurer cette activité, nous utiliserons la notion de proactivité environnementale. Proactivité qui par opposition à l'idée de réactivité traduit la mise en place volontaire de mesures ayant pour but de réduire l'impact environnemental négatif.

Nous commencerons cette partie en définissant ce terme et proposerons un modèle multidimensionnel que nous utiliserons pour le représenter. Une fois cette définition posée, nous analyserons la littérature existante sur le comportement environnemental des PME et les évidences présentées de l'impact négatif de la taille de l'entreprise sur sa proactivité. Pour finir ce chapitre, nous étudierons un sondage européen réalisé en 2015 sur les mesures prises par les PME (European Commission, 2015).

Afin de comprendre ce qui influence le comportement des PME et pourquoi elles semblent moins proactives, nous proposerons un modèle des facteurs déterminant leurs attitudes. Nous recenserons ensuite l'ensemble des freins auxquels les managers de PME disent devoir faire face.

Chapitre 3. La proactivité environnementale

Dans ce chapitre, nous commencerons par définir ce que nous entendons par proactivité environnementale. Pour ce faire, nous donnerons d'abord une définition large pour ensuite présenter différents types de modèles utilisés dans la littérature pour la caractériser. Les premiers modèles sont dits linéaires ou incrémentaux et les seconds, multidimensionnels. Dans le cadre de ce travail, nous avons choisi un modèle tridimensionnel que nous vous détaillerons. Nous présenterons par la suite les recherches existantes sur le comportement environnemental des PME et analyserons un sondage européen s'intéressant à leurs pratiques environnementales.

3.1. Les stratégies environnementales proactives : définition et typologies

La place croissante que les stratégies environnementales occupent dans le monde de l'entreprise a fait émerger de nombreuses pratiques et les firmes s'engagent avec des degrés d'implication variables allant du petit geste vert à l'innovation environnementale (Darnall, Henriques, & Sadorsky, 2010). Plusieurs travaux de recherche s'intéressent à ces stratégies et bien que la littérature diverge sur la manière de classifier ces pratiques, un consensus existe quant au fait qu'il y a deux attitudes opposées dans la façon d'inclure l'environnement dans la stratégie de l'entreprise (Benazzi & Ayad, 2014) :

- La réactivité : l'entreprise ne fait des efforts que parce qu'elle y est contrainte et n'adopte que le minimum de pratiques requises. Les réglementations en vigueur jouent souvent un rôle important dans l'adoption, mais les pressions peuvent également venir de pratiques du secteur ou d'exigences des clients.
- La proactivité : l'entreprise met volontairement en place des pratiques pour réduire son impact environnemental allant parfois jusqu'à intégrer l'environnement comme facteur clé de succès (Sharma & Vredenburg, 1998).

Entre ces deux comportements, il existe un large spectre de stratégies ayant des niveaux de proactivité et d'intégration de l'environnement et de nombreux auteurs proposent des modèles évolutifs pour les classifier. Ceux-ci sont basés sur le postulat que le développement de stratégies environnementales est un processus linéaire et incrémental impliquant le passage progressif d'un niveau faible d'intégration de l'environnement à un niveau plus élevé à chaque étape. Ces travaux ont servi de base pour classifier la proactivité de nombreuses entreprises. Pour n'en citer que quelques-uns :

- Le modèle de Roome (1992) est l'un des plus largement utilisés. Il classe les entreprises selon le niveau de leur stratégie : les « non conformes » ne prennent aucune mesure et ne sont pas en règle. Les « conformes » ont un comportement dicté par la législation. Les « conformes-plus », en plus d'être aux normes, ont leur propre approche de management environnemental. Le grade « d'excellence commerciale et environnementale » indique que l'entreprise applique les principes de Total Quality Management¹² tant dans ses pratiques managériales que dans sa gestion de l'environnement et les avant-gardistes mènent le mouvement vers les pratiques environnementales de plus en plus innovantes.
- Henriques et Sadosky (1999) classifient les stratégies environnementales en quatre catégories : réactives, défensives, accommodantes et proactives.
- Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe, et Rivera-Torres (2011) différencient 4 types de réponses environnementales : réponses passives, réponses liées à la législation, réponse aux attentes des parties prenantes et réponse environnementale totale.

L'ensemble de ces modèles définissent donc différents stades d'engagement environnemental et supposent une évolution, impliquant le passage d'un palier à l'autre. Cependant, le fait que l'intégration de l'environnement dans la stratégie des entreprises soit un processus linéaire et que toutes les mesures prises puissent être rassemblées en un seul facteur a été remis en cause par une série d'auteurs qui ont de ce fait développé des modèles multidimensionnels (González-Benito & González-Benito, 2005). Le postulat étant qu'il n'y a pas un chemin unique et qu'au vu de la diversité des pratiques de management environnemental existantes, la proactivité peut prendre plusieurs formes. Cette remise en question a amené différents auteurs à proposer des modèles multidimensionnels :

- Azzone, Bianchi, Mauri, et Noci (1997) ont conçu un modèle bidimensionnel pour catégoriser la stratégie de l'entreprise : l'attitude stratégique de l'entreprise et la priorité qu'elle donne aux enjeux environnementaux.

¹² Le Total Quality Management ou management par la qualité totale, est une méthode visant à l'amélioration continue de la qualité des produits par l'implication de l'ensemble des membres de l'entreprise et la réduction maximale des gaspillages (Oakland, 1989).

- Klassen et Angell (1998) utilisent deux variables : les motivations réglementaires, qui représentent les pressions que la réglementation exerce sur les managers et à quel point elle influence la prise d'initiatives environnementales. Et l'ambition environnementale qui fait référence à la façon dont les managers abordent l'environnement (intégration dans la stratégie, anticipation des réglementations futures, ...)
- Aragon-Correa (1998) définit 3 dimensions de la proactivité environnementale : l'information et l'éducation sur les thématiques de l'environnement, les réglementations et le niveau de prévention volontaire.
- Bansal et Roth (2000) affirment quant à eux que selon les motivations, les actions mises en place diffèrent. La proactivité environnementale n'étant donc pas synonyme d'un ensemble bien défini d'actions environnementales et pouvant se traduire par une grande variété des pratiques.

Tous ces travaux nous montrent qu'il existe une grande diversité dans les initiatives environnementales et qu'elles ne peuvent pas être résumées en un seul facteur. On remarque également que la majorité des modèles incluent une notion de stratégie dans la proactivité qui serait donc synonyme d'initiative volontaire avec une visée stratégique.

Javier et Ozcar Gonzalez-Benito (2005), en analysant tous les types d'actions environnementales qui peuvent être prises, ont mis en évidence trois grandes catégories de pratiques : les pratiques organisationnelles et de planification, les pratiques opérationnelles et les pratiques en communication. Ce sont selon eux ces trois composantes qui, à des degrés divers, déterminent la proactivité de l'entreprise.

Pratiques organisationnelles et planifications

Se concentrant sur les aspects stratégiques, ces pratiques sont une mesure du niveau d'intégration de l'environnement dans la stratégie d'entreprise. Quels sont les objectifs environnementaux ? Quels sont les processus mis en place pour atteindre ceux-ci et mesurer les effets des actions prises ? Comment sont réparties les responsabilités environnementales dans l'entreprise ? Tant de questions auxquelles l'analyse des pratiques organisationnelles et de planification peut répondre.

Ainsi, elles permettent de formaliser la stratégie, d'assurer une vision globale et un ensemble cohérent de mesures. C'est pourquoi elles sont souvent synonymes de mise en place d'un

système de management environnemental¹³. Soit à travers un système interne à l'entreprise, soit à travers des systèmes formels tels que EMAS (norme européenne) ou ISO 14001 (norme internationale) qui permettent alors d'avoir une certification.

Ces pratiques sont notamment celles qu'ont ciblées Henrique et Sadorsky (1999) dans leur classement progressif des stratégies environnementales basé sur la notion de planification. Sont aussi inclus les aspects éducationnels et de formation définie par Aragon-Correa (1998), ainsi que les dimensions d'ambition environnementales analysées par Kalssen et Whybark (1998).

Seules, ces pratiques ne sont évidemment pas suffisantes et il faut également prendre des mesures concrètes de réduction de la pollution.

Pratiques opérationnelles

Ces pratiques correspondent à la mise en place effective de mesures environnementales. Elles concernent les systèmes de production et l'exploitation qui jouent un grand rôle dans les problèmes environnementaux. Elles sont divisées en deux groupes : celles liées aux produits et celles liées aux processus.

- Les pratiques liées aux produits sont surtout importantes au niveau du design et du développement du produit. Elles concernent le choix des matériaux utilisés, mais aussi la réflexion sur l'utilisation au long terme du produit.
- Les pratiques liées au processus quant à elles visent à développer des méthodes de production qui réduisent l'impact environnemental de l'exploitation. Elles peuvent concerner les processus internes à l'entreprise dans quel cas elles visent à prévenir la pollution via l'adoption de technologies plus propres l'utilisation d'énergies renouvelables... mais aussi à remédier à la pollution avec des technologies "end-of-pipe" qui réduisent les effets de la pollution produite par filtration notamment. D'autres pratiques concernent des processus externes à l'entreprise tels que l'acheminement des

¹³ « Un système de management environnemental (SME) est l'ensemble de ces mécanismes propres à l'entreprise, qui ont pour objectif la gestion et/ou l'amélioration de la performance environnementale » (Entreprise-environnement)

matières premières et la distribution des produits et impliquent d'autres acteurs proches de l'entreprise.

Pratiques de communication

Les pratiques de communication informent les parties prenantes proches ou éloignées de l'entreprise des actions faites pour réduire et contrôler son impact négatif sur l'environnement. L'objectif est soit commercial en basant une partie du marketing sur une image verte de l'entreprise soit relationnelle, en visant à améliorer les relations avec les acteurs de l'environnement de l'entreprise (voir Table 1).

Tableau 2 : Catégories de pratiques de gestion proactive de l'environnement (González-Benito & González-Benito, 2005, p. 4)

Planning et organisation	Opérations (Produit)	Opération (Processus)	Communication
Définition explicite de la politique environnementale	Substitution des matériaux polluants et dangereux	Filtres à émissions et contrôles end-of pipes	Rapports environnementaux périodiques
Objectifs clairement définis et plan environnemental sur le long terme	Design qui réduit l'utilisation de ressources et la création de déchets lors de la production et distribution	Conception des processus visant à réduire la consommation d'énergie et de ressources naturelles	Sponsoring d'événements environnementaux
Responsabilités environnementales clairement définies	Design qui réduit l'utilisation de ressources et la création de déchets lors de l'utilisation du produit	Planification de la production visant à réduire les déchets et optimiser l'usage des matériaux	Collaboration avec des organismes actifs dans la défense de l'environnement
Présence d'employés entièrement dédiés à la gestion environnementale	Design adéquat pour permettre le désassemblage, la réutilisation et le recyclage	Mise en place de technologies et d'équipements propres	Campagne marketing basée le respect de l'environnement
Programmes de formations sur l'environnement pour les employés et les dirigeants		Sélection des fournisseurs sur base de critères environnementaux	Communication volontaire et régulière sur la gestion de l'environnement auprès des consommateurs et des autres parties prenantes.
Système d'évaluation des performances environnementales		Choix de méthodes de transport plus propres	
Plan d'urgence environnemental		Utilisation de packaging recyclable ou réutilisable et à bas impact environnemental	
		Systèmes de récupération et de recyclage et tri des déchets.	

Bien qu'ayant un impact positif sur l'environnement, les mesures opérationnelles ne sont donc pas suffisantes pour assurer une stratégie efficace et proactive. Les pratiques organisationnelles et de communication sont nécessaires à la formalisation de la stratégie environnementale et aident l'entreprise à en retirer les bénéfices de leur environnement économique et social. C'est ce qui fait qu'elles sont une composante importante de systèmes de management environnementaux comme ISO14001 ou EMAS (González-Benito & González-Benito, 2005).

Pour analyser l'influence de la taille de l'entreprise sur sa proactivité, nous considérerons sur base des travaux des deux chercheurs la définition suivante :

La stratégie environnementale proactive consiste à la mise en place volontaire d'actions et mesures opérationnelles, organisationnelles, et de communication dans le but de réduire l'impact environnemental d'une entreprise.

La proactivité environnementale de l'entreprise repose sur plusieurs facettes de sa stratégie. D'une part, l'adoption de mesures concrètes qui seront à l'origine de l'amélioration des performances environnementales telles que l'adoption de technologies vertes, l'innovation dans les produits ou les processus, et d'autre part, l'adoption de systèmes de management environnemental ou de stratégies bien définies, avec une vision à long terme de la stratégie et une communication en cohérence avec celle-ci qui permettent de passer de simples mesures isolées à un ensemble cohérent formant la stratégie proactive.

3.2. La littérature sur la proactivité des PME

Différents auteurs ont fait le constat que les PME ont une plus faible proactivité environnementale que les grandes entreprises

On peut citer Arora et Cason (1996) qui ont déterminé que la taille de l'entreprise impacte positivement la participation volontaire à des programmes environnementaux. King and Lenox (2001), qui ont observé que plus l'entreprise est grande, plus il est probable qu'elle adopte les standards ISO 14001. Et Lawrence, Collins, Pavlovich et Arunachalam (2006) qui affirment que la proactivité dépend de la taille de l'entreprise. Les façons d'aborder les questions environnementales divergent également : dans leurs recherches, (Aragon-Correa, 1998; Levy, 1995) ont observé que les plus grandes entreprises ont une approche plus globale de ces dernières que les PME. Cela concorde avec les observations du programme United Nation

Global Compact qui ont conclu que : « de tous les facteurs qui ont un impact sur la performance environnementale, la taille de l'entreprise a le plus d'influence » (United Nation Global Compact, 2013). De nombreux travaux vont dans le même sens et placent la taille de l'entreprise au centre des facteurs influant sur la proactivité environnementale (González-Benito & González-Benito, 2006; Hillary, 2000).

Il est toutefois important de mentionner que certains travaux, comme ceux de Butel-Bellini (1997) et Russo et Fouts (1997), n'ont pas pu démontrer l'existence d'une différence significative dans la proactivité environnementale selon la taille de l'entreprise. Certains auteurs expliquent la difficulté de statuer sur l'impact de la taille par le fait que cet impact est différent selon le type de pratiques considérées. Dans leur étude, Hoogendoorn, Guerra et van der Zwan (2015) comparent la proactivité des PME en termes de pratiques liées au produit et de pratiques liées aux processus : le fait d'améliorer ses opérations en vue de réduire leur impact et le développement de nouveaux produits et services verts sont deux stratégies totalement différentes qui suivent des logiques distinctes. Leurs résultats confirment l'hypothèse présentée ci-dessus : alors que 91% des PME sont impliquées dans des pratiques opérationnelles, seuls 29% ont développé des services ou des produits verts (Hoogendoorn et al., 2015). Des résultats similaires sont observés dans l'étude européenne présentée ci-dessous où seules 22% des PME disaient avoir développé de tels produits ou services alors que 87% d'entre elles avaient mis en place une pratique visant à réduire l'impact de leur processus (European Commission, 2015). Les différences constatées seraient liées à de nombreux facteurs intrinsèques à la structure des entreprises et leur rapport à l'environnement (Aragon-Correa, 1998; Hamman, Habish, & Pechlaner, 2009). Mais bien que l'ensemble de ces auteurs aient analysé l'impact de la taille de l'entreprise sur sa proactivité aucun ne s'est attardé longuement sur les raisons de cette différence.

Dans le but d'avoir des résultats plus récents au niveau européen, nous allons analyser les résultats d'une enquête européenne datant de 2015.

3.3. Évidences empiriques de la proactivité des PME

Dans le cadre d'une étude européenne sur le comportement environnemental des PME, celles-ci ont été interrogées sur plusieurs aspects de leur gestion environnementale. Il en ressort que malgré un problème de perception de l'impact environnemental réel de leurs activités, 87 % des PME européennes interrogées prenaient au moins une action pour réduire leur utilisation de ressources en 2015 (European Commission, 2015). Ces mesures opérationnelles prenaient

différentes formes et avaient des objectifs différents, mais la majorité d'entre elles visaient à une amélioration des processus. L'étude ne donne cependant pas d'indication quant à l'ampleur des mesures prises ni sur leurs effets concrets. Et il semble que de manière générale, les grandes entreprises étaient plus actives (voir Figure 5).

Les PME étaient également moins enclines que les grandes entreprises à proposer des produits ou services dits « verts » développés selon les principes d'écodesign. De plus, peu de ces entreprises avaient une gestion de l'environnement formelle et l'absence de stratégie globale fait que la majorité de ces mesures étaient des actions isolées. Ainsi sur toutes les PME qui faisaient un effort, 21 % seulement avaient mis en place un système de management environnemental formel ou informel, réduisant ainsi le nombre de pratiques organisationnelles et de communication.

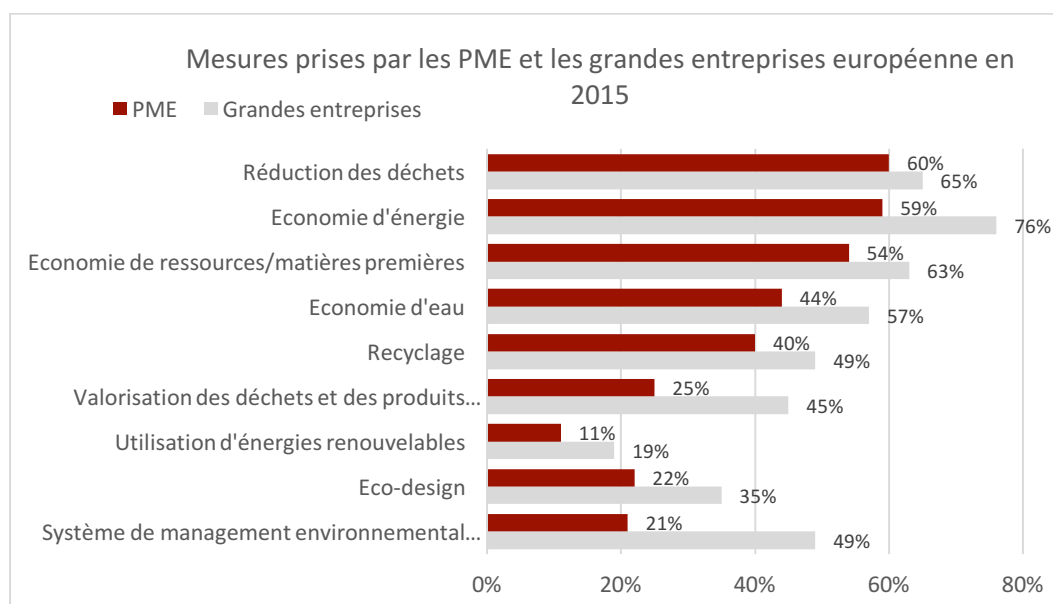


Figure 3 : Mesures environnementales prises par les entreprises européennes en 2015 : PME vs grandes entreprises. Source (European Commission, 2015, pp. 9-18)

En comparaison, les grandes entreprises semblaient plus enclines à adopter des stratégies environnementales formelles : près de 50 % de celles-ci avaient mis en place un système de management environnemental (voir Figure 5).

Selon les informations relevées par la Commission européenne, les PME sembleraient donc moins actives que les grandes entreprises dans leur stratégie environnementale. Des divergences existent également au sein des PME, selon la taille de l'entreprise, mais aussi de son secteur et également du pays dans lequel elle faisait affaire.

Les PME des industries manufacturières semblaient les plus enclines à adopter des pratiques opérationnelles tant d'un point de vue amélioration des processus que des produits. Suivies de près par l'ensemble des autres industries (construction, production et distribution d'eau de gaz et d'électricité et industries extractives). Venaient ensuite les commerçants et réparateurs et finalement les entreprises de service.¹⁴

On note également des différences entre les pays. Ainsi, bien que la tendance soit similaire en Belgique, les PME étaient légèrement plus actives que la moyenne européenne dans l'ensemble des mesures opérationnelles prises, avec en moyenne 6% d'entreprises en plus dans chaque catégorie d'action. Elles étaient particulièrement impliquées dans les mesures d'économies d'énergies et de réduction des déchets. Elles se situaient par contre en dessous de la moyenne européenne pour ce qui concerne le recyclage au sein de l'entreprise.

Lorsqu'elles ont été interrogées sur leurs projets, les PME semblaient à nouveau moins enclines que les grandes entreprises à prendre des mesures dans les 2 années à venir. Moins de 50% des PME pensaient continuer à développer des actions pour économiser de l'énergie par exemple. Il est également intéressant de souligner, que les actions que l'entreprise prenait déjà déterminaient aussi les actions que l'entreprise prévoyait de prendre dans les années à venir. Ainsi, 77% des PME qui prenaient beaucoup¹⁵ de mesures opérationnelles pensaient continuer à réduire leur consommation d'énergie, en comparaison de 60% de celles qui prenaient quelques actions, 31 % des PME prenant peu d'action et seulement 9% des PME n'ayant rien mis en place. Le comportement passé des entreprises et leur sensibilité à l'environnement semblent donc jouer un rôle dans leurs actions.

Finalement, un autre facteur permettant de mesurer la mise en place de mesures organisationnelles et de planification est l'analyse du temps qui y est consacré. L'enquête européenne propose de mesurer le nombre d'employés se consacrant partiellement ou totalement à ce qui est appelé un emploi « vert ». Sans faire de distinction entre les temps pleins

¹⁴ Voir annexe 3

¹⁵ Beaucoup, quelques, peu et aucunes correspondent à une échelle ordinale dont les détails ne sont pas mentionnés dans le rapport de l'étude européenne.

et les temps partiels ni entre les contenus de ces emplois, les PME étaient à nouveau moins actives que les grandes entreprises (European Commission, 2015).

Les PME seraient donc moins actives que les grandes entreprises dans la prise de mesures opérationnelles, mais surtout moins proactives en l'absence de pratiques organisationnelles et de planifications. Nous n'avons pas pu relever d'information quant à la communication qui en est faite, mais face au peu de formalisation dans les PME, il est probable qu'elle ne soit pas très développée.

Face à ce constat, nous allons tenter de mettre en avant quels sont les facteurs qui influencent le comportement des PME.

Chapitre 4. Déterminants de la proactivité environnementale

4.1. Source de motivation et facteurs d'influence.

Nous avons donc vu que le comportement des entreprises peut fortement varier. Pour déterminer ce qui influence la proactivité environnementale, il est nécessaire de comprendre plus en détail les motivations qui poussent les entreprises à adopter des stratégies environnementales. Ces motivations sont nombreuses et diffèrent selon les entreprises. Pour les modéliser, Bansal et Roth (2000) définissent 3 grandes catégories de motivations qui vont influencer le comportement proactif ou non de l'entreprise : la recherche de compétitivité, la légitimation et la prise de responsabilité.

- La recherche de compétitivité correspond à l'objectif de faire croître les profits et de générer un avantage compétitif grâce à la gestion environnementale. En effet, bien que longtemps perçues comme coûteuses, les mesures environnementales sont aujourd'hui considérées par de nombreux auteurs comme étant la source d'avantage compétitif. C'est la base de théories des de Porter et de Hart dont les postulats seront détaillés plus loin.
- La légitimité a pour but d'adapter l'entreprise aux normes sociales établies dans leur environnement en mettant en place des pratiques environnementales, et ainsi d'améliorer leurs relations avec les parties prenantes. Cela se traduit généralement par une attitude réactive. Mais, si l'objectif est de garantir la pérennité de l'entreprise malgré les réglementations et normes sociales sans cesse changeantes, cette motivation peut déboucher sur une attitude proactive. L'anticipation de ces évolutions pouvant à terme également leur donner un avantage compétitif en créant de la valeur pour les parties prenantes de l'entreprise.
- La responsabilité écologique correspond à une préoccupation réelle pour l'environnement et un sentiment de responsabilité quant aux impacts de l'entreprise sur celui-ci. La mise en place de pratiques environnementales aura pour simple but d'améliorer les performances environnementales de l'entreprise. Cette sensibilité émane souvent d'une personne dans l'entreprise qui agit alors comme champion environnemental et mène la stratégie de l'entreprise (Jenkins, 2006).

Alors que les deux premières catégories de motivations ont une visée stratégique, la responsabilité écologique implique des principes éthiques et la volonté de « bien faire ».

Dans la réalité, les managers ne sont pas mus par une seule catégorie de motivation, mais par un ensemble de motivations propre à chaque entreprise. Celui-ci dépend de l'attitude stratégique de l'entreprise, des pressions subies de la part de ses parties prenantes, mais également des valeurs et attitudes des managers. Ces variables elles-mêmes conditionnées par de nombreux facteurs internes et externes à l'entreprise (Bansal & Roth, 2000; Galliano & Nadel, 2013). Au-delà des motivations, la capacité de l'entreprise à définir et mettre en place une stratégie environnementale, mais également les ressources et compétences dont elle dispose pour le faire, vont influencer sa proactivité (González-Benito & González-Benito, 2006).

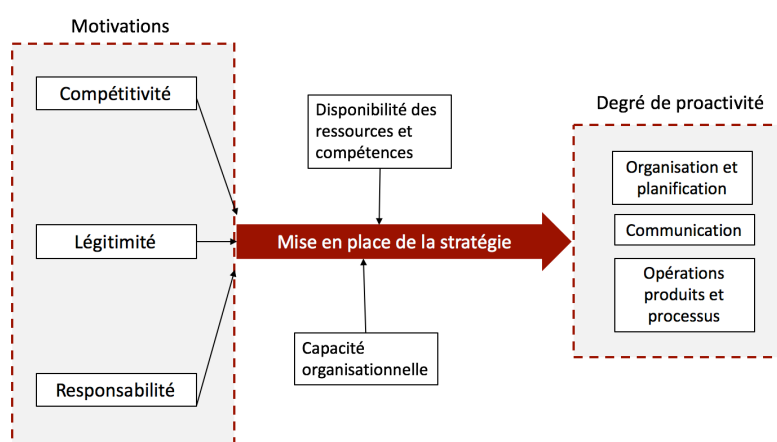


Figure 4: Déterminants de la proactivité environnementale des entreprises (Bansal & Roth, 2000; Galliano & Nadel, 2013; González-Benito & González-Benito, 2006)

En fonction des sources de motivation, l'entreprise adoptera différents types de pratiques environnementales. Ceci nous permet de mettre en avant qu'un comportement fortement proactif n'est pas conditionné par une situation précise de l'environnement de l'entreprise, mais peut trouver sa source dans de nombreuses configurations menant également à un large panel de stratégies. Ce constat renforce la pertinence du modèle de la proactivité environnementale à trois dimensions présenté ci-dessus, permettant à différentes stratégies d'être considérées comme proactives (Bansal & Roth, 2000; González-Benito & González-Benito, 2006).

4.2. Les freins perçus par les managers.

Plusieurs enquêtes se sont déjà intéressés aux freins qui limitent la proactivité environnementale des PME. Nous avons analysé leurs résultats et mis en évidence les freins qui en ressortent. Le tableau 2 reprend l'ensemble de ces freins et les études/sondages qui les ont mis en évidence classés en 5 catégories.

Tableau 3 : Freins à l'adoption de stratégie environnementale par les PME

Freins	Auteurs
Ressources et compétences	
Manque d'argent	(Iraldo, Testa, & Frey, 2010; ISO, 2005; Lepoutre & Heene, 2006)
Manque de temps/ de staff	(Cappellin, 2015; Jenkins, 2006; Lepoutre & Heene, 2006; NetRegs, 2002); Revell and Blackburn (2007); (Revell, Stokes, & Chen, 2010)
Manque d'expertise et de compétences	(Cappellin, 2015; Hillary, 2000; Iraldo et al., 2010; Lepoutre & Heene, 2006; Lewis, Cassells, & Roxas, 2015)
Coûts-Bénéfices	
Coûts trop élevés	(Graafland, Van de Ven, & Stoffele, 2003; Iraldo et al., 2010; ISO, 2005; Lewis et al., 2015; Revell & Blackburn, 2007; Revell et al., 2010; Spence, 1999)
<u>Pas de retour sur investissement</u>	(Sofres, 2007) (Iraldo et al., 2010; McKeiver & Gadenne, 2003; Revell & Blackburn, 2007; Simpson, Taylor, & Barker, 2004) (Jenkins, 2004; Lawrence et al., 2006)
Peu de demandes des consommateurs/clients	(DG Entreprise & Industry, 2004; Lawrence et al., 2006; Lepoutre & Heene, 2006; Sofres, 2007)
<u>Peu de pressions d'autres acteurs impliqués</u>	(Darnall et al., 2010; DG Entreprise & Industry, 2004; Lawrence et al., 2006; Lepoutre & Heene, 2006; Petts, Herd, & O'heocha, 1998; Sofres, 2007)
Information/Sensibilisation	
Manque /complexité d'information	(Cappellin, 2015; Iraldo et al., 2010; Revell et al., 2010; Simpson et al., 2004; Sofres, 2007)
<u>Pas considéré comme important pour l'entreprise</u>	(Iraldo et al., 2010; Lawrence et al., 2006; Lepoutre & Heene, 2006; Lewis et al., 2015; Sofres, 2007; Walker, Redmont, Sheridan, Wang, & Goef, 2008)
Pas d'information adaptée aux spécificités de l'entreprise	(Iraldo et al., 2010)
Réglementation	
Trop grosse charge administrative/ pas adaptée aux PME	(Lewis et al., 2015; Sofres, 2007; Walker et al., 2008)
Pas de pression des régulateurs	(DG Entreprise & Industry, 2004; Petts et al., 1998)
Techniques	
Technologies adaptées non disponibles	(Walker et al., 2008)

Ressources humaines et financières

Nous l'avons déjà dit, les PME sont généralement autofinancées et limitées en cash. Limiter les dépenses est donc au centre de leur préoccupations et elles évoluent dans un environnement économique incertain (Spence, 1999). Dès lors, il leur est souvent difficile d'allouer une part du budget à une stratégie environnementale qui leur paraît fort coûteuse et non primordiale pour l'entreprise. Il est également possible que l'entreprise ne dispose tout simplement pas de la somme nécessaire aux investissements et ne sache pas comment la dégager (Iraldo et al., 2010; ISO, 2005; Lepoutre & Heene, 2006).

Au-delà des ressources financières, les PME sont souvent caractérisées par un manque temps de ressources humaines et d'expertise. Nombreuses d'entre elles disent également être confrontées au manque de temps disponible et ne voient pas la problématique environnementale comme suffisamment prioritaire pour y consacrer leur temps précieux (Jenkins, 2006; Lepoutre & Heene, 2006; Revell et al., 2010). Les managers ont souvent plusieurs casquettes, assumant plusieurs rôles dans l'entreprise et ne trouvent pas toujours le temps de se pencher sur la stratégie à moyen et long terme de leur entreprise (Russo & Perrini, 2010). De plus, les pratiques environnementales sont perçues comme mange-temps par certaines PME qui estiment ne pas pouvoir dégager suffisamment de temps pour les mettre en place et les maintenir (Cappellin, 2015; Revell & Blackburn, 2007).

Coûts et bénéfices

Une autre des raisons les plus souvent citées comme frein à l'adoption de stratégies environnementales est le coût que cela représente (Iraldo et al., 2010; ISO, 2005; Lewis et al., 2015; Revell & Blackburn, 2007; Revell et al., 2010). La taille de l'entreprise joue ici un rôle puisqu'au plus son capital sera important, au plus il lui sera facile d'absorber les coûts dans sa gestion financière. Les PME ne profitant que peu des économies d'échelles, l'impact de la mise en place de stratégie environnementale sur leur budget peut en être accru. Les outils formels comme des codes de conduite ou des standards sont par exemple souvent considérés comme inefficaces par les dirigeants de PME, car ils demandent un investissement en temps et en argent proportionnellement plus important pour les PME, au vu de leur structure et infrastructure réduites (Graafland et al., 2003; Spence, 1999).

Les PME sont d'autant plus hésitantes que ces mesures, si elles deviennent rentables pour l'entreprise, ne le sont qu'à long terme. Comme nous l'avons dit, les managers ont en général

une vision à court terme de leurs stratégies, ils ne sont de ce fait pas attirés par des investissements qui n'ont pas de retour rapide. La grande majorité d'entre elles ne perçoivent d'ailleurs pas les bénéfices de l'adoption d'une telle stratégie et ne pense pas pouvoir retirer un quelconque avantage. Alors qu'il a déjà été démontré qu'il peut être rentable pour une grande entreprise d'être proactive dans sa stratégie environnementale, la majorité des dirigeants de PME sont persuadés que ceci n'est pas applicable au vu de leur taille réduite et qu'elles n'ont donc pas la capacité d'en tirer un quelconque avantage concurrentiel (DG Entreprise & Industry, 2004; Iraldo et al., 2010; Jenkins, 2004; Lawrence et al., 2006; McKeiver & Gadenne, 2003; Revell & Blackburn, 2007; Simpson et al., 2004; Sofres, 2007).

Ce sentiment est renforcé par le fait que les PME ne perçoivent que peu de pressions de la part de leur partie prenante pour adopter des comportements responsables vis à vis de l'environnement. Elles n'ont pas le sentiment que de telles actions seront créatrices de valeur pour certains acteurs, en accordant plus particulièrement leur attention aux clients ou consommateurs. (Darnall et al., 2010; Lawrence et al., 2006; Lepoutre & Heene, 2006; Petts et al., 1998; Sofres, 2007)

Information/Sensibilisation

Ensuite, de nombreuses enquêtes ont mis en évidence que le manque d'information était un frein à la mise en place de stratégies environnementales. Ce manque d'information peut concerner divers aspects de la problématique environnementale : un manque de conscientisation, de compréhension des enjeux liés aux activités de l'entreprise, d'expertise légale pour comprendre les législations en vigueur, de connaissance des pratiques de gestion environnementale, de compétence quant au choix des meilleures pratiques sectorielles à adopter, ... (Iraldo, Testa, & Frey, 2010; Revell & Blackburn, 2007; Revell et al., 2010).

Ainsi, la majorité des dirigeants sont persuadés que leur entreprise n'a pas d'impact sur l'environnement ou un impact très faible et ne voient donc pas l'intérêt pour leur entreprise de prendre des mesures environnementales. Ils sont souvent également persuadés que le fait qu'ils fassent des efforts n'aurait pas d'impact sur la situation globale (Iraldo et al., 2010; Lawrence et al., 2006; Lepoutre & Heene, 2006; Lewis et al., 2015; Sofres, 2007; Walker et al., 2008).

De nombreux managers mettent également en avant l'existence d'information, mais la difficulté de trouver des renseignements pertinents pour leur entreprise, compréhensible selon leurs métiers et directement utilisables dans leurs projets (Iraldo et al., 2010).

Réglementation/Normes

La législation, pourtant perçue comme un bon moyen de pousser les entreprises à adopter des stratégies environnementales, est quant à elle trop complexe selon les dirigeants de PME. Cette complexité vient de plusieurs aspects : premièrement il est difficile de savoir ce qui concerne ou ne concerne pas les activités de chaque entreprise. Deuxièmement, le langage souvent spécifique aux aspects juridiques n'est pas facilement compréhensible pour des personnes dont ça n'est pas le métier. Face au manque d'expertise inhérent à de nombreuses PME, il est difficile de déterminer ce qui est pertinent pour l'entreprise et encore plus d'anticiper les évolutions des réglementations pour se mettre aux normes avant d'y être contraints. La complexité concerne aussi les normes visant à l'obtention de certifications (EMAS, ISO 14001, Ecolabel, ...) qui en plus d'être complexes demandent une grosse charge de travail administratif dur à absorber pour les plus petites structures (Lewis et al., 2015; Sofres, 2007; Walker et al., 2008).

Les PME adoptent également souvent une attitude réactive aux lois, n'agissant que si elles y sont contraintes. Or, elles ne perçoivent généralement que peu de pression de la part des régulateurs et considèrent souvent qu'elles sont aux normes si on ne leur dit rien. Or le sentiment que les régulateurs n'exercent que peu de contrôles est omniprésent parmi les managers et ne sentent pas obligées de faire des efforts (DG Entreprise & Industry, 2004; Sofres, 2007).

Techniques

La dernière catégorie de freins à laquelle peuvent être confrontées les PME est d'ordre technique en cas de l'absence de technologies plus vertes, compatibles avec leurs activités ou l'inadéquation des mesures avec leurs spécificités (Walker et al., 2008).

Ces freins agissent à plusieurs endroits dans le processus d'adoption d'une stratégie environnementale. D'une part sur les motivations, mais aussi sur la capacité de l'entreprise de développer et de mettre en place la stratégie (Voir figure 6). De plus, nous les avons classés en 5 catégories pour plus de clartés mais il faut rester conscient qu'ils sont interdépendants et s'influencent les uns les autres.

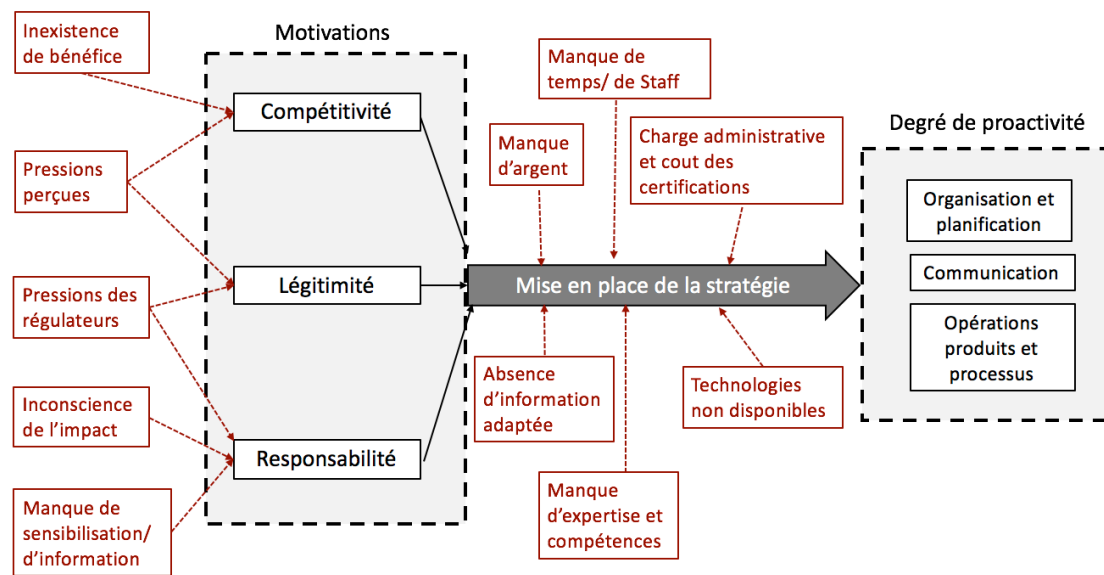


Figure 5 : Freins à la proactivité environnementale perçus par les PME

Alors que certaines études mettent en avant le manque de ressource de l'entreprise comme facteur explicatif principal, la majorité des études se basent sur le ressenti des managers quant à la problématique. Nous nous sommes donc posé la question suivante : ces freins sont-ils dus à une perception erronée des managers ou correspondent-il à un problème existant ?

C'est l'objectif de la troisième partie de notre travail.

Partie 3 : Les freins à la proactivité environnementale de PME, perception et importance

La troisième partie de ce travail aura pour objectif d'analyser le fondement des freins mentionnés par les managers et de déterminer s'ils correspondent à un frein important ou un simple problème de perception. Pour ce faire, nous nous baserons sur 3 grandes causes de non-action qui font partie des plus souvent citées dans les sondages et ne semblent pas faire totalement écho aux discours des managers ayant déjà mis en place des actions (European Commission, 2015) :

- L'environnement n'est pas un sujet important pour les PME, elles n'ont pas d'impact.
- Les PME ne subissent pas de pressions de leurs parties prenantes
- Aucun bénéfice ne peut être dégagé d'une telle stratégie.

Nos analyses ont pour buts de déterminer les origines de la perception de chacun de ces freins et de déterminer s'ils sont fondés. Nous travaillerons sur base de deux courants littéraires, d'une part la littérature sur le management environnemental des grandes entreprises et d'autre part la littérature concernant les spécificités des PME.

Au terme de nos recherches, nous mettrons en évidence qu'à l'instar des freins que nous appellerons inhérents et qui se retrouvent dans la plupart des PME, ceux présentés ci-dessus sont fortement dépendants de l'attitude et des compétences des managers. Face à la diversité des scénarios, nous ne pourrions identifier de façon univoque les freins. C'est pourquoi nous concluons notre travail en proposant une piste de typologie des managers selon leurs attitudes et donc les freins auxquels ils seront confrontés.

Chapitre 5. Les PME, pas responsables dans la dégradation de l'environnement ?

Une des trois sources de motivations proposées par Bansal et Roth (2000) est le sentiment de responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement et la volonté de bien faire des dirigeants. Or, plusieurs enquêtes ont mis en évidence le faible sentiment de responsabilité du manager vis-à-vis de l'environnement (voir tableau2). Ceci peut s'expliquer par le fait que malgré la présence de relations personnelles dans l'entreprise et l'implication des travailleurs, les dirigeants restent tout de même le principal organe de décision de la PME. De ce fait, les buts de l'organisation sont fortement corrélés aux aspirations personnelles des managers et ceux-ci jouent un rôle majeur dans la gestion de l'entreprise (Marchesnay, 1991). Ce phénomène est renforcé dans les PME puisqu'à l'inverse des grandes entreprises où la décision est discutée à de nombreux niveaux hiérarchiques par plusieurs personnes différentes avant d'être implémentée, les choix stratégiques des PME sont pris par un nombre restreint de personnes : le(s) manager(s)-propriétaire(s) qui sont directement responsables de leur mise en place dans l'entreprise. Selon leurs valeurs et compétences, ces derniers accorderont plus ou moins d'importance aux problématiques environnementales (Russo & Perrini, 2010).

Cette importance dépend de plusieurs facteurs : la sensibilité environnementale des dirigeants, la conscience qu'ils ont de l'impact environnemental de leur entreprise et du rôle qu'ils peuvent jouer.

5.1. Sensibilité à l'environnement

Le rôle joué par les valeurs personnelles de membres de l'entreprise a été défini par Williams and Schaefer (2013) comme essentiel à l'adoption de mesures environnementales dans les PME. La sensibilité à l'environnement du dirigeant est influencée par ses caractéristiques sociodémographiques et son environnement. Les caractéristiques des dirigeants de PME étant souvent un frein à leur sensibilité.

Parmi les caractéristiques sociodémographiques, l'âge du manager est un déterminant de sa sensibilité environnementale. Alors que certaines études démontraient une plus faible conscience des impacts environnementaux de la part des jeunes managers en 1998 (Petts et al., 1998), on remarque que les jeunes sont désormais plus sensibles à ces enjeux. Les facteurs explicatifs seraient liés au contexte dans lequel ces jeunes ont évolué, le développement durable étant depuis 20 ans un fort sujet d'actualité. Les managers plus expérimentés sont toutefois plus enclins à tenir compte des enjeux économiques des stratégies environnementales, tels que

la pérennité de l'entreprise ou la possibilité de réaliser des économies grâce à des innovations environnementales (Labelle & St-pierre, 2010). De ce fait, alors que les entreprises gérées par des plus jeunes devraient être plus proactives, la majorité des PME sont gérées par des personnes plus expérimentées et donc plus âgées (Chabaud, 2013)

Le niveau d'éducation de ces derniers est également un paramètre important. Alors que les dirigeants des grandes entreprises sont généralement diplômés du niveau supérieur (Ahmed, Montagno, & Naffziger, 2003; Chaudeau, 2016; Chauvin, 2015), le profil des managers de PME est beaucoup plus varié avec moins de 50% des managers diplômés du supérieur (Ahmed et al., 2003; Chabaud, 2013). Or, un niveau d'éducation élevé serait associé à un niveau de sensibilité plus développée aux enjeux du développement durable (Ahmed et al., 2003; Hsu & Cheng, 2012; Labelle & St-pierre, 2010). Selon Hsu et Cheng (2012) cela serait lié au fait que les enjeux environnementaux sont généralement abordés dans les études supérieures et moins souvent dans les formations plus techniques. La capacité à se remettre en question et à porter un regard critique sur son environnement et les pratiques de l'entreprise sont également renforcées. Cependant, la relation est controversée et, dans leur étude, Paradas, Revelli, Debray, Courrent, et Spence (2017) n'ont pas trouvé de lien significatif entre niveau d'éducation et sensibilité, mais ils ont mis en évidence que le facteur qui avait le plus de poids était le fait que le dirigeant ait ou non été sensibilisé à la problématique environnementale de façon plus générale, lors de formations par exemple.

Les managers sont toutefois souvent conscients des enjeux environnementaux globaux sans pour autant y consacrer une grande attention et manquent de connaissances quant aux problématiques liées à leur secteur (Lawrence et al., 2006).

5.2. Conscience de l'impact environnemental

Au-delà du manque de sensibilité, bon nombre des managers n'ont pas conscience de l'impact environnemental de leur entreprise. Conscience qui est elle-même influencée par leur sensibilité et leur connaissance de la problématique environnementale.

Bien que certaines PME aient pris les devants et monitorent leurs performances environnementales de façon structurée, la majorité des PME n'ont pas notion de leur impact et ne savent pas comment le gérer (IEFE Bocconi, Adelphi Consult, IOEW, SPRU, & Velor & Tinge, 2006). En 1997, 84% des PME industrielles belges ne se sentaient pas responsables de la pollution des sols, 44% pensaient ne pas émettre de substances polluantes dans l'atmosphère

et ne pas produire de déchets solides.(Union Wallonne des Entreprises, 1997). Une enquête réalisée en 2014 auprès de toutes les entreprises Belgique démontre une prise de conscience de la part des dirigeants sans chiffrer ces évolutions.

En Angleterre, une grande étude a été conduite auprès des PME en 2002 : 86% des chefs d'entreprises ne se pensaient pas responsable d'un quelconque impact sur l'environnement. La taille de l'entreprise influence la prise de responsabilité puisque 22% des plus grandes PME se sentaient responsables pour seulement 6% des micros entreprises. Quand les entreprises étaient questionnées sur des exemples d'activités à risque plus spécifiques, la prise de conscience a évolué :

- 58% reconnaissent conduire une activité potentiellement nocive pour l'environnement.
- 69% stockaient des produits chimiques ou pétroliers
- 33% stockaient des déchets
- 29% avaient une consommation énergétique élevée

Bien que les résultats fussent relativement homogènes dans les différents secteurs, quelques industries avaient des particularités. Par exemple, 49% des entreprises de l'industrie du métal étaient conscientes de l'émission de fumées et polluants liés à leur activité. Similairement, en Pologne : une enquête a mis en évidence que 86% de PME interrogées déclaraient ne pas avoir d'impact, ou un impact négligeable sur l'environnement (PEPF, 2007).

Le manque de conscientisation induit également un autre sentiment parmi les dirigeants de PME. Il s'agit du fait qu'ils considèrent que la réglementation est indicatrices de risque environnemental et donc de leur responsabilité. S'il n'y a pas de réglementation, ou qu'ils n'en ont pas connaissance, ils considèrent souvent qu'il n'y pas de problème environnemental (Hunt & Auster, 1990).

Ce problème de perception peut être expliqué notamment par un manque d'expertise des managers. Lacune renforcée par la structure informelle de l'entreprise et l'absence de responsable environnemental désigné. De plus, sans système de management et de contrôle établi, l'entreprise n'a pas de moyen pour surveiller ses performances environnementales. Dès lors, il est difficile pour les dirigeants des PME d'avoir une perception correcte des dégradations environnementales dont l'entreprise est responsable. Cette difficulté dépend toutefois du secteur et de la tangibilité de l'impact environnemental : alors que le déversement

de substances toxiques dans les rivières par exemple peut avoir des effets directs et visibles, les émissions atmosphériques sont difficiles à percevoir sans systèmes de contrôle et d'analyse du cycle de vie développés (Sofres, 2007).

5.3. *Sentiment d'impuissance ou d'inutilité*

De plus, de nombreux dirigeants ont l'impression que leurs efforts n'auront que peu d'impact sur l'environnement. De par la mauvaise perception qu'ils ont des dégradations causées par leur entreprise, mais aussi par le fait qu'ils ne sont pas au courant de ce qui peut se faire et ont donc l'impression d'être coincés sans avoir de solutions pertinentes (André, Delisle, & Revéret, 2010).

Pourtant, lorsque le potentiel d'amélioration est analysé, on remarque que dans la majorité des secteurs, beaucoup d'entreprises ont encore une grande marge de manœuvre avant d'atteindre les limites des technologies actuelles. La mesure de ce potentiel se fait en deux phase : premièrement on mesure l'éco-efficience de l'entreprise ou ce que nous avons ici appelé l'intensité de pollution. Ensuite, on compare cette intensité à la valeur minimale des entreprises du même secteur. Ce calcul, réalisé notamment dans le cadre de l'étude EIDSME, met en évidence que l'ensemble des secteurs peuvent encore fortement s'améliorer (Danish Technological Institute, 2010).

Au-delà des technologies existantes, il est aussi possible pour les entreprises de s'orienter vers l'innovation verte qui, si bien réalisée, permet de réduire son impact environnemental en se démarquant notablement du reste du marché (Pinget, 2006).

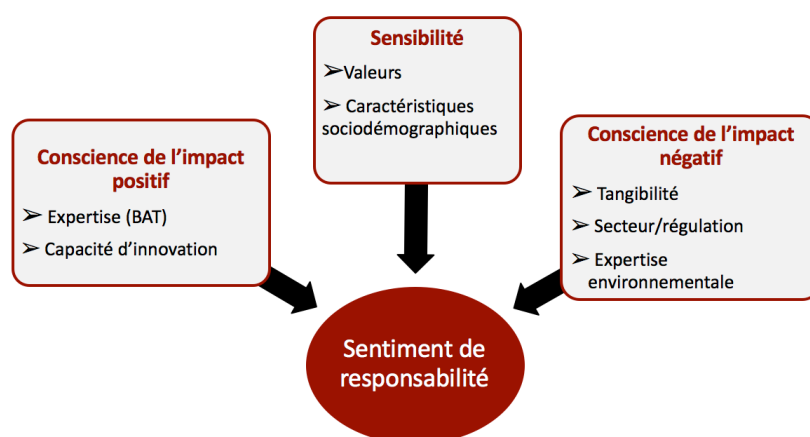


Figure 6 : Déterminants du sentiment de responsabilité du manager.

Bon nombre des dirigeants d'entreprise sont donc conscients de l'importance des enjeux environnementaux d'un point de vue global, mais sous-estiment la responsabilité de leur entreprise dans ce processus. Les managers basant souvent leurs décisions sur leurs valeurs, ce manque de sentiment de responsabilité est un gros frein à l'adoption de stratégie environnementale proactive. Il traduit un manque de sensibilisation, mais également un manque d'expertise, tant pour analyser l'impact de son entreprise que pour déterminer l'impact des efforts qui peuvent être faits. En effet, au vu de la contribution des PME à la pollution de l'environnement et du potentiel d'amélioration, on peut considérer qu'il est de leur devoir d'agir (André et al., 2010).

Toutefois, nous avons mis en évidence l'impact environnemental important des PME et ceci met en évidence l'importance de la sensibilisation des managers.

Au-delà des motivations propres aux dirigeants, les stratégies environnementales trouvent aussi leur source dans les pressions subies de la part de l'ensemble des acteurs gravitant autour de l'entreprise. C'est d'ailleurs une source de prise de conscience de la part des managers de l'importance d'agir (Henriques & Sadowsky, 1999). Mais de nombreux patrons de PME disent ne pas subir de pressions (Sofres, 2007).

Chapitre 6. Des pressions moins nombreuses ?

La théorie des parties prenantes nous indique que de nombreux acteurs ont une influence sur le comportement d'une entreprise et sur ses performances économiques (Freeman, 1984). Dans le contexte de la gestion de l'environnement, les parties prenantes peuvent encourager les entreprises à adopter des stratégies environnementales proactives ou à l'inverse, déclencher des attitudes réactives. Le fait de répondre à ces pressions ou de les anticiper peut augmenter la légitimité perçue de l'entreprise, lui permettant de créer de la valeur pour ses clients et d'éviter des désagréments, assurant ainsi sa pérennité (Donaldson & Preston, 1995).

Lorsqu'ils sont interrogés, les managers de PME disent être la cible d'un nombre restreint de pressions, rarement suffisant à les encourager à être proactifs (voir tableau2).

Réalité du terrain ou problème de perception des pressions ? Pour comprendre comment les PME interagissent avec leur partie prenante et quel est l'effet de cette interaction sur leur proactivité environnementale, nous commencerons par étudier plus en détail la théorie des parties prenantes pour ensuite analyser les relations des PME.

6.1. Théorie des parties prenantes et environnement

« Les parties prenantes sont définies comme tout groupe ou individu qui peut influencer ou qui est affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984, p. 46). Les activités de l'entreprise sont intégrées dans un vaste réseau de relations auxquelles l'entreprise doit accorder son attention pour assurer sa pérennité. La survie de l'entreprise dépend donc de sa capacité à créer de la valeur pour ses parties prenantes. L'attention accordée à chaque groupe ou individu dépend de la perception de leur importance par les managers et cela influence la stratégie de l'entreprise (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984).

Les parties prenantes sont nombreuses et celles-ci peuvent être divisées en deux catégories : les primaires et les secondaires. Les parties prenantes primaires sont l'ensemble des acteurs qui ont un enjeu économique directe dans l'organisation, tels l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur (consommateurs, acheteurs, fournisseurs, financiers...) et les parties prenantes internes à l'entreprise tels les employés, les managers et les différents membres de l'organisation (Clarkson, 1995).

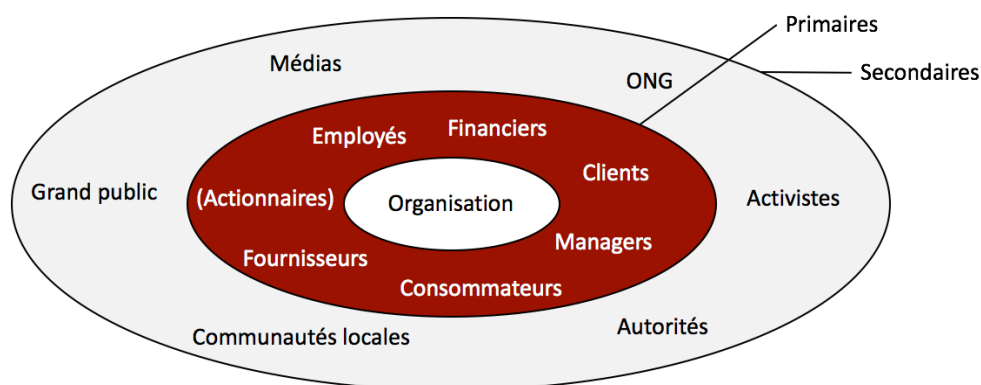


Figure 7 : Les parties prenantes primaires et secondaires en matière d'environnement (Clarkson, 1995).

Les parties prenantes internes incluent le management et les autres employés qui sont des déterminants critiques de la réussite de l'entreprise (Freeman, 1984). Des employés et managers satisfaits sont plus appliqués au travail et restent pour des périodes plus longues. Cette satisfaction influence aussi la communication entre les différents niveaux hiérarchiques dans l'entreprise. À l'inverse, une insatisfaction se traduira généralement par une démission, qui selon la position de la personne, ses compétences et son expérience, peut avoir de plus ou moins grosses conséquences pour l'entreprise. Dans certains cas, les parties prenantes internes peuvent également lancer des campagnes de dénonciation qui exposent au grand jour les mauvaises pratiques de l'entreprise (Henriques & Sadosky, 1996).

L'ensemble des membres de la chaîne de valeur sont sensibles aux actions de l'entreprise et celles-ci peuvent conditionner leur comportement. S'ils sont satisfaits, les clients vont continuer à acheter les produits, les fournisseurs vont reconduire les accords, ... Par contre, ils ont différentes façons d'exprimer leur mécontentement quant au comportement de l'entreprise, notamment en matière d'environnement. Alors que l'ensemble de ces acteurs peuvent potentiellement faire appel à la justice pour dénoncer les comportements inadéquats, les actions sont généralement prises directement envers l'entreprise. Un consommateur qui n'est pas satisfait du comportement de l'entreprise aura tendance à se lancer dans des campagnes de boycotts, ou autre campagne de sensibilisation. Une entreprise client ou un fournisseur aura plutôt tendance à annuler ses commandes, ne plus livrer l'entreprise ou demander réparation des torts causés (Darnall et al., 2010).

Les parties prenantes secondaires ne sont pas directement impliquées dans les activités économiques de l'entreprise et diffèrent selon les aspects du comportement étudiés. Lorsqu'il

s'agit de questions environnementales, deux grands groupes d'acteurs ont été identifiés : les parties prenantes sociales et les régulateurs (Henriques & Sadorsky, 1999). Dans les parties prenantes sociales, on inclut l'ensemble des groupes qui ont la capacité d'influencer l'opinion publique positivement ou négativement sur leur perception de l'entreprise. Il s'agit généralement de groupes d'intérêt tels des ONG, mais aussi des communautés locales impactées par l'entreprise (Freeman, 1984). Pour agir sur l'entreprise, ces groupes n'ont pas d'emprise économique directe et utilisent des pratiques telles que des manifestations publiques, des grèves et campagnes de sensibilisation. Il est fréquent que plusieurs groupes s'associent pour augmenter leur poids et ainsi impacter davantage le comportement de l'entreprise. Finalement, les médias sont aussi des acteurs et peuvent relayer les revendications et informations sur les comportements des entreprises et ainsi toucher le grand public, incluant des personnes qui de prime abord n'ont aucun lien avec l'entreprise .

Les régulateurs quant à eux sont l'ensemble des autorités qui sont susceptibles de réglementer les pratiques environnementales de l'entreprise. En plus d'imposer les normes, ils sont susceptibles de réaliser des contrôles pour s'assurer du respect de celles-ci. Les risques de non-conformité et de mauvais dialogue avec les régulateurs sont d'une part des pénalités économiques et d'autre part, le risque de se voir révoquer ses permis d'exploitation de son activité (Henriques & Sadorsky, 1996).

Lorsqu'on étudie l'effet des pressions des parties prenantes sur la proactivité environnementale, on remarque qu'au plus les pressions perçues sont intenses que ça soit de la part des primaires ou des secondaires, au plus il est probable que l'entreprise ait un comportement proactif (Bansal & Roth, 2000). De nombreux autres auteurs ont mis en évidence l'importance des pressions dans l'adoption de stratégie environnementale proactive (Buisse & Verbeke, 2003; González-Benito & González-Benito, 2006). Tout le monde s'accorde sur le fait que la conscience environnementale de l'entreprise implique d'agir de façon à aligner ses performances environnementales avec les attentes de parties prenantes, le comportement de l'entreprise est donc conditionné par les pressions reçues.

Les auteurs ne s'accordent cependant pas tous sur le rôle que joue chaque catégorie dans l'adoption de stratégie environnementale. Pour certains, seules les parties prenantes primaires et les groupes sociaux ont un impact (Henriques & Sadorsky, 1999). Buisse and Verbeke (2003) ont quant à eux mis en évidence que dans les entreprises manufacturières n'ayant pas de contact direct avec les consommateurs finaux, seuls les parties prenantes internes avaient

une influence sur la stratégie proactive de l'entreprise. De nombreuses études associent également une amélioration des relations avec l'ensemble des parties prenantes suite à la mise en place d'une stratégie environnementale proactive (Russo & Fouts, 1997; Sharma & Vredenburg, 1998; Shrivastava, 1995)

La perception de ces pressions joue également un rôle important dans l'effet qu'elles ont sur la stratégie environnementale de l'entreprise. Cette perception est selon le modèle influencée par l'attitude managériale et l'attitude stratégique de l'entreprise. L'attention que porte le manager à son environnement externe, la veille qu'ils exercent et leur capacité à identifier l'importance des pressions sont donc déterminants de la réaction à ces dernières (González-Benito & González-Benito, 2006).

Les PME disent ne subir que peu de pressions, mais quelle est leur relation à l'ensemble de leurs parties prenantes ?

6.2. Les PME : moins de pressions, mais plus de réactivité

Dans leur étude, Darnall et al. (2010) mettent en évidence l'influence de la taille de l'entreprise sur sa gestion des parties prenantes. De par le constat que les PME sont moins proactives d'un point de vue environnemental, on pourrait penser que celles-ci ont une moins bonne gestion de leurs relations ou subissent moins de pressions. La recherche met cependant en évidence un effet de la taille beaucoup plus nuancé, avec un impact des parties prenantes primaires et secondaires différent entre les PME et les grandes entreprises.

À l'inverse des grandes entreprises qui développent une multitude de partenariats, les PME ont tendance à être indépendantes et n'exploitent pas les potentielles synergies avec des parties prenantes externes (Spence, 1999). Elles sont donc majoritairement influencées par les pressions venant de leur chaîne de valeur, de leurs parties prenantes internes et des régulateurs. Elles subissent d'ailleurs rarement de pressions selon les managers, mais quand elles en ont, elles sont rapidement perçues comme menaçantes (même si elles sont modérées) et la réponse est de ce fait plus importante. Ce qui met en évidence une fois encore l'importance de l'identification des pressions et du rôle des différentes parties prenantes (Darnall et al., 2010). La sensibilité des managers aux problématiques environnementales influence sa capacité à percevoir les pressions subies à ce niveau-là et donc sa capacité à les anticiper pour éviter des situations menaçantes (González-Benito & González-Benito, 2006).

Dans leur étude, Lawrence et al. (2006) mettent en évidence que les pressions des diverses parties prenantes ne sont perçues comme motivateurs que par un nombre faible de dirigeants de PME à l'inverse des grandes entreprises qui les citent de façon récurrente comme sources de motivation. Nous commencerons par analyser leurs interactions avec les parties prenantes primaires, pour ensuite vous présenter le rôle des parties prenantes secondaires.

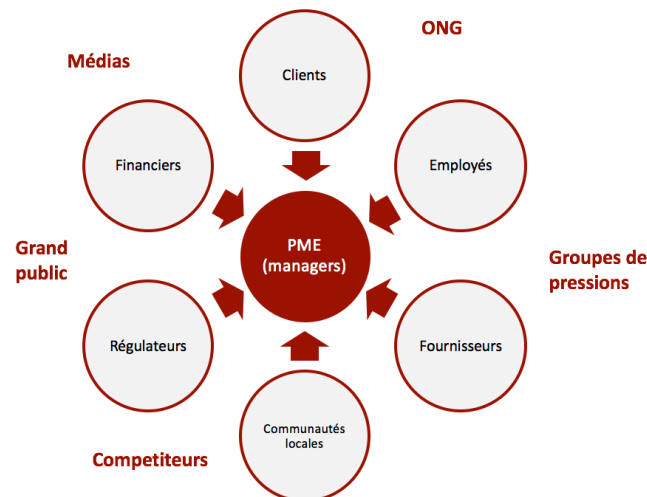


Figure 8 : Les parties prenantes des PME en matière d'environnement

Parties prenantes internes

Nous avons déjà mis en évidence le rôle primordial que jouait le manager dans l'adoption de stratégie proactive dans le chapitre précédent. Les employés quant à eux ont un rôle très variable selon la structure de l'entreprise. La structure informelle des PME leur laisse généralement de la place et ils ont un haut degré de participation. On pourrait donc s'attendre à ce qu'ils aient un grand rôle à jouer dans l'adoption de stratégie environnementale (Spence, 1999).

Toutefois, lorsque les dirigeants des PME sont interrogés, seuls 30% citent les valeurs des employés comme source de proactivité environnementale contre près de 60% des grandes entreprises. Cela vient entre autres du fait que, similairement aux dirigeants, les employés n'ont pas toujours notion de la responsabilité de l'entreprise quant aux dégradations environnementales ou n'accordent pas d'importance majeure à cette problématique. Le problème est renforcé par l'absence d'une personne désignée comme responsable de l'environnement (Lawrence et al., 2006).

Chaîne de valeur

Les pressions émanant de la chaîne de valeur, des consommateurs ont un grand impact sur le comportement de l'entreprise. Similairement aux relations qu'a le manager avec ses employés, la possibilité de contact personnel s'étend également aux relations avec les clients, les fournisseurs et plus rarement, les compétiteurs créant des relations de confiance qui n'existent pas dans les grandes entreprises. Le manager peut de ce fait plus facilement anticiper les évolutions des demandes des clients et rester en phase avec tous ses partenaires dans une relation de fidélisation (Perrini, Russo, & Tencati, 2007). Pourtant, seul un faible pourcentage (15-20%) des PME déclarent avoir mis en place des pratiques suite à la détection d'une demande de la part de leurs clients (European Commission, 2013; Lawrence et al., 2006).

La position de la PME dans la chaîne de valeur va également influencer la stratégie et l'importance des efforts. Alors qu'un fournisseur de grande entreprise n'aura tendance à faire des efforts que si celle-ci demande une certification, une entreprise proche du consommateur final pourra axer son marketing dessus et gagner un avantage compétitif. Les deux situations ont cependant en commun que les efforts ne seront faits que si la demande est suffisante. Toutefois, plusieurs études mettent en évidence que les pressions exercées par les grandes entreprises sur les PME sont faibles. Elles se concentrent d'abord sur les principaux fournisseurs qui sont généralement grands et ne remontent pas systématiquement plus loin dans la chaîne d'approvisionnement (Darnall et al., 2010; Hillary, 2000).

Finalement, les concurrents peuvent aussi influencer l'attitude des PME. Si par exemple, tout le secteur adopte un comportement proactif, l'entreprise se verra contrainte de suivre au risque de subir des pressions négatives et de perdre une part de marché (Buysse & Verbeke, 2003).

Investisseurs

Une mauvaise gestion de l'environnement peut avoir des conséquences économiques dangereuses si l'entreprise se voit infliger une amende ou une pénalité pour mauvaise gestion de l'environnement. Dans les grandes entreprises, les actionnaires exercent une pression pour maximiser les profits et ont donc intérêt à minimiser les risques que ce genre d'incident se produise. La valeur des entreprises cotées en bourses dépend de la perception qu'on ces investisseurs des performances de l'entreprise, parmi ceux-ci, il est probable que certains accordent de l'importance aux performances environnementales dans la gestion de leur portfolio (González-Benito & González-Benito, 2006). Les PME ne subissent pas les pressions de ces actionnaires, mais il arrive que l'entreprise fasse appel à des sources de financements externes telles des banques. Dans ce cas, une mauvaise gestion de l'environnement peut rendre

difficile pour une PME d'accéder à de nouveaux prêts que ça soit par refus ou un haut taux d'intérêt (Buysse & Verbeke, 2003; Marchesnay, 1991). Cependant, catégorie d'intervenant semble avoir un très faible impact sur la proactivité environnementale des PME (Lawrence et al., 2006).

Les pressions des parties prenantes primaires semblent être fort variables selon les situations, mais qu'en est-il des parties prenantes secondaires ? Les PME sont des petites structures à caractère local ayant individuellement un impact faible sur l'environnement. On pourrait donc s'attendre à ce qu'elles n'attirent pas l'attention d'autres parties prenantes que celles avec qui elle est directement en relation économique.

Communautés locales

Nous avons vu précédemment que les PME sont des structures locales fortement dépendantes de la région dans laquelle elles opèrent (Lepoutre & Heene, 2006). Les PME attirent des clients et des employés des communautés locales, la réputation de l'entreprise, sa légitimité aux yeux des communautés et leur approbation sont déterminants de sa pérennité et de son succès (Besser, 1999). Certains auteurs affirment cependant que bien que les PME occupent une place importante dans l'économie locale, elles se targuent d'être indépendantes et se dissocient de toute responsabilité sur leur environnement ; les managers sont fortement déconnectés de la vie locale, sociale et politique, se concentrant uniquement sur leurs activités (Spence, 1999). Besser (1999) concilie les deux idées en disant que les communautés locales exercent rarement des pressions sur les PME, mais que lorsque ces pressions sont présentes, les PME adaptent leur comportement rapidement. Une des raisons de la réactivité des PME aux pressions locales est l'importance que jouent les communautés dans laquelle évoluent ces dernières sur leur succès. Ces communautés locales à l'inverse n'ont pas beaucoup d'emprise sur les grandes entreprises qui sont souvent actives sur plusieurs sites (Besser, 1999; Perrini et al., 2007). Cette importance met en évidence l'intérêt d'un comportement proactif en anticipation des pressions et demandes qui pourraient émaner de ces communautés et mettre en danger la pérennité de la PME.

Groupes de pression

Au-delà de leurs actionnaires, les grandes entreprises doivent rendre des comptes à de nombreuses parties prenantes. Leurs objectifs économiques et environnementaux doivent être non seulement définis, mais aussi atteints avant d'être communiqués de manière officielle et

formalisée. Cette nécessité vient de la grande visibilité dont bénéficie ces entreprises : étant présentes à l'international et ayant un impact individuel plus important que les PME, tant au niveau social, environnemental qu'économique elles sont la cible de nombreuses parties prenantes secondaires. Parmi celles-ci, les groupes de pression, dont des groupements de défense des consommateurs, des ONG environnementalistes qui monitorent leurs activités. En cas de scandale ou d'accident, les médias relayent également l'information au grand public qui réagit au comportement de l'entreprise sans avoir aucun lien direct avec celle-ci. L'image et la réputation de l'entreprise sont en jeux et l'impact d'un mauvais comportement peut avoir des conséquences économiques drastiques pour l'entreprise qui se verra obligée de faire des campagnes pour redorer son blason causant une forte pollution, l'attention soit attirée sur elles (Rutherford, Blackburn, & Spence, 2000).

Les PME, présentes uniquement localement et ayant un impact individuel faible sont rarement proies aux pressions de ces groupes. Il est possible toutefois qu'en cas d'évènement majeur tel un accident elles se voient projetées au-devant de la scène. À ce moment, il leur sera difficile d'investir les ressources nécessaires à l'amélioration de leur image et adopterons une attitude réactive (Darnall et al., 2010).

L'étude de Lawrence et al. (2006) vient confirmer cette analyse : moins de 5% des PME déclarent subir l'influence de groupe de pression contre plus de 20% des grandes entreprises. Les grandes entreprises accordent également plus d'importance à leur image puisque plus de 70% d'entre elles adoptent des stratégies environnementales dans le but d'améliorer/ de maintenir leur image de marque alors que seuls 35% des PME ont cité cet argument.

Cependant en cas de pressions, les PME sont une fois encore très réactives. Un autre facteur faisant qu'elles tout intérêt à anticiper plutôt que réagir est le fait qu'elles ont moins de pouvoir de pression que les grandes entreprises. Les grandes entreprises ayant plus de ressources peuvent déployer plus d'énergie à résister aux pressions des parties prenantes plutôt que de s'occuper des demandes en tant que telles (Bowen, 2002). Par exemple, le fait de risquer de devoir passer devant la justice et déboursier des frais pour gérer les litiges sur le long terme freine les régulateurs dans la distribution des pénalités pour non-conformité aux réglementations. Similairement, les ONG et autres groupes de pression sont moins fort face aux grandes entreprises (Firestone, 2002).

Autorités

La réglementation a également un impact asymétrique sur les entreprises selon leur taille. Le coût supporté par les PME est proportionnellement plus important que celui pour les grandes entreprises lorsqu'il s'agit de réglementations environnementales, ce qui procure un avantage compétitif aux grandes entreprises. Les normes imposées peuvent également créer des barrières à l'entrée de nouveaux marchés, ceci ayant un impact particulièrement important pour les entreprises ayant des ressources limitées (Dean, Brown, & Stango, 2000). Cependant, les effets de la régulation sont à nuancer, les PME n'ayant pas toujours conscience des normes en place. Ce manque de conscience, couplé aux coûts perçus par les managers et le sentiment que les régulateurs ne contrôlent pas de façon rigoureuse l'application de la loi encourage les PME à adopter un comportement dit de « conformité vulnérable ». Elles sont en règle avec les normes qu'elles connaissent et comprennent, mais ne sont pas proactives dans leurs démarches de compréhension de celles-ci. Elles estiment que tant que personne ne leur fait de remarque, elles sont dans les normes et espèrent ne jamais être contrôlées. Le fait que les régulateurs n'aient pas une attitude proactive dans la surveillance de la conformité est cohérent avec l'étude de Lawrence qui met en évidence que les PME subissent 3 fois moins de pressions que les grandes entreprises de la part des gouvernements (Lawrence et al., 2006; Petts et al., 1998).

Malgré cela, de nombreuses PME considèrent que la réglementation est le meilleur moyen de pousser les entreprises à adopter des mesures environnementales. Les managers ont le sentiment que c'est au gouvernement de s'occuper de cette problématique et de déterminer les actions à prendre au niveau national ou international plutôt que de se reposer sur les entreprises elles-mêmes (Dean et al., 2000).

Au-delà des réglementations, les autorités peuvent également favoriser la mise en place de pratiques par des campagnes de sensibilisation et/ou l'octroi d'avantages fiscaux. C'est notamment le cas de l'Union européenne avec son *Green Action plan for SMEs*¹⁶ (GAP) mis en place de 2014 à 2020. L'objectif de cette campagne est multiple : sensibiliser les dirigeants des PME aux pratiques vertes, leur fournir des centres d'expertise et des formations, dégager des

¹⁶ Plan d'action vert pour les PME

financements de la banque européenne pour les aider à mettre en place les procédés appropriés ... (Europa, 2014).

Les PME semblent donc subir des pressions moins fréquentes que les grandes entreprises venant des membres de l'organisation et des intervenants directement impliqués dans des échanges économiques. Les autorités peuvent également influencer leur comportement. Les PME ont toutefois une bien moins grande visibilité auprès du grand public et des parties prenantes plus éloignées, mais elles sont par contre plus sensibles aux pressions qu'elles subissent et y réagissent plus rapidement que les grandes entreprises. Cette réactivité est accrue par leur flexibilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux conditions de leur environnement (Jones & Klassen, 2001; Spence, 1999). Les grandes entreprises souffrent parfois d'un décalage entre les attentes des actionnaires et leur besoin/stratégies ce qui réduit fortement leur flexibilité et leur résilience. Les dirigeants-propriétaires ayant une plus grande marge de manœuvre environnementale auront plus facile intégrer les questions environnementales dans les objectifs de l'entreprise, d'autant plus qu'elles sont moins souvent fixées sur les produits proposés et leur processus (Sharma & Henriques, 2005). Ceci présente un avantage considérable lorsqu'il s'agit d'anticiper de futures pressions rapidement.

Cependant, il est également possible que les managers ne perçoivent pas des pressions qui sont pourtant présentes. La capacité des managers à les détecter dépend de nombreux facteurs, dont sa sensibilisation aux problématiques environnementales, son niveau de formation en stratégie d'entreprises et sa capacité à mettre en place une veille sur son environnement (Henriques & Sadorsky, 1999). Des outils tels que la grille de Mitchell (aussi appelée modèle PLU)¹⁷, mais ceux-ci demandent du temps et de l'expertise (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Temps dont ne disposent pas toujours les managers donc une majorité du temps est consacrée aux activités journalières de l'entreprise}. Cette faible veille a pour conséquence que l'entreprise n'anticipera que peu les futures pressions dont elle risque de faire objet et aura des difficultés à dégager des avantages concurrentiels de leurs pratiques. Effet qui peut être contrebalancé par leur rapidité de réaction en cas de problème (Darnall et al., 2010).

¹⁷ Voir annexe 4.

Selon l'origine des pressions et la capacité des managers, l'entreprise aura une attitude plus réactive ou plutôt proactive. Toutefois, nous avons mis en évidence que bien qu'en nombre réduit, les PME subissent des pressions les encourageant à être proactives.

Nous avons vu que l'anticipation ou la réponse à certaines pressions pouvait permettre de dégager un avantage concurrentiel. Mais ça n'est pas la seule solution et des avantages peuvent être retirés d'autres pratiques. Pourtant, peu PME semble être conscientes de cette opportunité.

Chapitre 7. Un avantage compétitif difficile à dégager ?

Nous avons vu que la recherche de compétitivité était une des sources de motivation qui poussait les dirigeants à adopter une stratégie environnementale proactive. Cela implique qu'il est possible de retirer un avantage compétitif des actions environnementales. Celles-ci sont souvent perçues comme coûteuses, c'est un des principaux freins mentionnés par les entreprises de toute taille, encore plus particulièrement par les PME (Lawrence et al., 2006).

Cependant, de plus en plus d'auteurs s'accordent avec les théories de Porter et Hart¹⁸ sur le fait que les entreprises puissent gagner un avantage compétitif de leurs pratiques environnementales (González-Benito & González-Benito, 2005). Shrivastava (1995) ajoute qu'en plus d'être source d'innovation technologique, la proactivité environnementale peut permettre de développer des innovations managériales. Ces innovations rendant l'entreprise plus efficace et augmentent sa capacité organisationnelle (Ahmed et al., 2003). Ainsi, une multitude de bénéfices ont été identifiés : réduction du coût de la gestion des déchets, efficience dans l'utilisation des ressources, meilleurs produits, plus haut degré d'implication des employés, meilleures relations publiques, ... Menant à divers avantages compétitifs sur les concurrents (Simpson et al., 2004).

Certaines études associent toutefois un retour sur investissement négatif à l'adoption de mesures environnementales. Plus modérés, King et Lenox (2001) disent que la relation positive entre réduction de pollution et performance économique peut exister, mais n'est pas la même dans toutes les situations. González-Benito et González-Benito (2005) mettent en avant que les bénéfices dégagés dépendent des pratiques implémentées. Alors que les pratiques visant à améliorer les processus logistiques ont un impact positif sur les performances opérationnelles de l'entreprise, les pratiques orientées sur design et l'amélioration des produits apportent des bénéfices au niveau des performances marketing. Les pratiques visant à améliorer les processus internes à l'organisation peuvent quant à eux avoir un impact négatif sur les performances économiques de l'entreprise, ...

¹⁸ Voir encadré pp54-55 pour l'hypothèse de Porter et la théorie de Hart

PORTER

En 1995, Porter et Van der Linden (1995a, 1995b), renversent les suppositions qui jusque-là ont dominé le monde de l'entreprise. Plus besoin de trouver un compromis entre performances économiques et environnementales, l'adoption de stratégie environnementale proactive peut être source d'avantage compétitif.

La théorie de Porter est basée sur le postulat que la pollution est signe d'inefficacité, le symptôme d'une utilisation incorrecte, inefficace ou inefficente des ressources. Au lieu de vouloir gérer la pollution une fois créée, pratique généralement coûteuse, il existe la possibilité de prévenir cette pollution par une réduction à la source. Ainsi la réglementation en vigueur et les pressions externes peuvent amener l'entreprise à innover pour améliorer la productivité de ses ressources et diminuer la pollution produite. Ces innovations peuvent être développées dans les deux catégories de mesures opérationnelles présentées par González-Benito et González-Benito (2005) :

- **Processus** : économie de matières premières, amélioration du rendement des processus, surveillance et entretien plus régulier entraînant moins de temps d'arrêt, valorisation des sous-produits et des déchets, économies d'énergie, amélioration des conditions de travail, réduction des coûts liés à la gestion de déchets, amélioration de la qualité du produit.
- **Produits** : meilleure qualité, réduction des coûts par utilisation d'autres matériaux, design simplifié, réduction des coûts de conditionnement, produits plus sûrs, coût réduit d'élimination du produit pour les consommateurs, valeur de revente plus élevée.

Ces innovations, en plus d'améliorer l'impact environnemental des activités de l'entreprise améliorent, souvent les produits concernés. Que ça soit une garantie de meilleure qualité, un produit plus sûr, plus performance, des coûts de productions réduits, ... L'innovation environnementale est souvent source de création de valeur pour l'entreprise et ses clients. Porter ajoute que ce comportement responsable envers l'environnement peut également être utilisé dans la stratégie marketing de l'entreprise pour différencier l'entreprise de ses concurrents.

HART

La théorie des ressources et compétences repose sur le principe que ces dernières doivent évoluer en fonction du contexte de l'entreprise pour lui permettre de rester compétitive. La capacité de l'entreprise à s'adapter reposant sur trois axes : les ressources, les compétences et les capacités dynamiques.

Premièrement, pour être compétitive, l'entreprise doit pouvoir identifier les ressources dont elle a besoin et les utiliser de manière optimale. Ensuite, ses compétences permettent à l'entreprise de combiner les ressources de façon efficace et de les valoriser à travers un niveau de performance supérieur à ses concurrents. Finalement, grâce à ses capacités dynamiques, l'entreprise s'adapte à un environnement changeant en faisant évoluer ses ressources et ses compétences selon les besoins. Elles permettent ainsi à l'entreprise de garder une position concurrentielle malgré l'évolution du milieu dans lequel elle vit.

La théorie met donc aussi en avant que l'émergence de nouvelles ressources et compétences est favorisée par un environnement externe turbulent. Cela amène Hart à proposer un modèle où l'avantage compétitif de l'entreprise réside alors dans la nature de ses relations avec l'environnement naturel. Il distingue trois types de stratégies environnementales :

- La prévention des pollutions dont l'objectif est de minimiser l'émission d'effluents et de rejets dans l'environnement naturel. L'avantage étant ici, comme proposé dans l'hypothèse de Porter, de minimiser les coûts de production et de distribution
- La stratégie d'écoconception qui vise à minimiser l'impact environnemental d'un produit non seulement durant sa production, mais aussi tout au long de son cycle de vie. En plus de pouvoir minimiser les coûts, elle permet de répondre aux attentes des parties prenantes de l'entreprise et anticiper les évolutions des marchés.
- La stratégie de développement durable qui débouche sur une vision à long terme de la stratégie de l'entreprise en tentant de minimiser l'empreinte environnementale de l'entreprise tout en tenant compte des tenants sociaux et économiques.

Une entreprise peut donc, selon Hart, voir ses ressources, compétences et capacités dynamiques augmenter grâce à l'adoption d'une stratégie environnementale proactive.

Mais ces bénéfices sont-ils atteignables par les PME ?

Comme nous l'avons observé, de nombreuses études ont mis en évidence le lien entre proactivité environnementale et taille de l'entreprise. Ce lien a mené certains chercheurs à penser que les ressources limitées de PME les empêchent de mettre en place des mesures environnementales et que celles-ci représentent un grand coût pour les entreprises, allant jusqu'à faire la supposition que les théories Porter ou Hart n'était pas adéquate pour les PME. (Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma, & García-Morales, 2008; M. V. Russo & Fouts, 1997; Rutherford et al., 2000). C'est également le sentiment des managers de PME puisque parmi toutes les PME ayant déjà pris des mesures environnementales, seules 12% déclarent l'avoir fait dans l'optique de dégager un avantage compétitif contre 40% des grandes entreprises (European Commission, 2015).

Cette soi-disant absence de gains qui pourraient contrebalancer les coûts de la mise en place d'une stratégie environnementale décourage les PME à adopter une attitude proactive. Mais de nouveau, la question se pose : perception erronée ou manque d'information ?

Afin de répondre à cette question, nous déterminerons les capacités qui pourraient permettre aux PME de dégager un avantage compétitif de leurs pratiques environnementales.

De nombreux auteurs ont mis en avant que mesures environnementales isolées n'ont que peu de chance de mener à un avantage économique. Une stratégie environnementale cohérente et proactive semble quant à elle beaucoup plus propice à permettre à l'entreprise de se démarquer, que ça soit un avantage compétitif par les coûts, par la différenciation, par l'innovation ou l'amélioration des performances internes de l'entreprise (Aragón-Correa et al., 2008; González-Benito & González-Benito, 2005; Hart, 1995; Porter & van der Linde, 1995a). Pour déterminer les caractéristiques permettant aux PME de dégager un avantage concurrentiel, nous baserons notamment sur le travail de Aragón-Correa et al. (2008) qui ont étudié la capacité des PME à développer une stratégie environnementale proactive.

Selon la théorie des ressources et compétences, les entreprises qui ont la capacité d'intégrer les employés avec des buts et des valeurs communs arrivent mieux à développer les compétences nécessaires au développement d'une stratégie proactive (Hart, 1995). C'est que Aragón-Correa et al. (2008) appellent le partage d'une vision commune et qu'ils placent comme pilier de la capacité de la PME à développer une stratégie proactive. C'est donc la première caractéristique, que nous analyserons dans ce chapitre.

Ensuite, nous l'avons déjà abordé, Les PME peuvent retirer des bénéfices de leurs relations avec les parties prenantes qui entourent leur entreprise (Freeman, 1984). Ceci sous réserve d'une gestion proche, dynamique et flexible de leurs rapports et une capacité à détecter les opportunités (Sharma & Vredenburg, 1998). Il s'agira là de la deuxième dimension que nous étudierons.

Finalement, l'attitude stratégique de l'entreprise déterminera sa capacité à construire sa stratégie environnementale. Une entreprise ayant les capacités et les compétences pour déterminer proactivement sa stratégie sera mieux équipée que les autres pour développer leur stratégie environnementale de manière efficace. (Aragón-Correa et al., 2008; Sanjay Sharma, Aragón-Correa, & Rueda-Manzanares, 2007)

7.1. Le partage d'une vision commune

La capacité d'une organisation à partager une vision commune se traduit par le fait que les membres d'une organisation aient tous des valeurs similaires et partagent les mêmes croyances, objectifs et missions (Oswald, Mossholder, & Harris, 1994). Ça ne signifie donc pas uniquement que les employés sont au courant des objectifs des managers, mais que ceux-ci estiment que les objectifs de l'entreprise sont appropriés et importants pour eux et qu'ils se sentent également impliqués dans les décisions. La clarté des objectifs et le partage des responsabilités, caractéristiques inhérentes au partage d'une vision commune, influent positivement l'apprentissage organisationnel et la créativité des employés quant à leur sur les questions concernant l'environnement (Ramus & Steger, 2000).

Dans leur logique de flexibilité, les PME ne développent pas systématiquement d'instruments de communication officiels dans l'entreprise. Instruments qui sont essentiels pour les plus grandes firmes, où le nombre important d'employés rend difficile la communication orale entre tous les membres du personnel, mais qui, dans les PME, sont remplacés par des relations personnelles entre employés et managers. Ce système de communication impacte le processus de décision puisque grâce à leurs contacts réguliers avec les dirigeants, les employés dans les PME sont amenés à avoir un plus haut degré de participation (Perrini et al., 2007; Spence, 1999). Les employés entre eux ont également davantage tendance à partager leurs expériences et à interagir (Aragón-Correa et al., 2008). De ce fait, le travail devient un lieu de vie social ce qui crée une dynamique positive et de loyauté au sein de l'entreprise. Ce sentiment de loyauté renforce l'implication des employés, leur donnant envie de participer à la pérennité et au développement de l'entreprise (Spence, 1999).

La participation spontanée des employés ou leur participation à travers des programmes plus structurés tels que des groupes de réflexions ont un impact positif sur les succès des changements mis en place. De nombreuses études ont d'ailleurs déjà mis en évidence l'impact positif de la participation des employés sur l'efficacité de l'adoption de nouvelles stratégies organisationnelles. Grâce à des discussions entre des membres travaillant à différents postes et ayant des responsabilités variables, de nombreuses entreprises sont parvenues à optimiser leurs processus organisationnels et opérationnels (Womack et al., 1990; Hanna, Newman, & Johnson, 2000). Des études confirment également l'importance du soutien des employés dans la réussite des changements environnementaux (Hanna, Newman, & Johnson, 2000; Ramus & Steger, 2000)

Boiral (2009) va plus loin en affirmant que lorsque l'entreprise est active dans la protection de l'environnement, l'implication des employés dans le processus, en plus d'améliorer les performances, les poussait à prendre part active dans l'identification de nouvelles opportunités d'amélioration de la qualité de ce dernier. L'engagement des employés serait d'ailleurs un facteur favorisant l'adoption de systèmes de management environnemental formel tels que ISO14001 (Boiral, 2009). L'intégration des employés dans la réflexion sur la stratégie environnementale de l'entreprise a aussi pour avantage de favoriser l'innovation verte, en apportant de nouvelles idées et des regards extérieurs lors de séances de brainstormings et de collaboration entre employés ayant différents points de vue et expériences (Ramus & Satgner, 2000).

De plus, l'implication des employés accélère la mise en place des stratégies, en effet, le fait de les autoriser à participer aux décisions ou même de demander leur aide les stimule et les rend plus enclins à participer activement aux changements. À l'inverse, une décision de type Top-Down¹⁹ dans les grandes entreprises, prise par des acteurs qui ne sont pas en phase avec la réalité du terrain, peut soulever des résistances au changement au sein des employés et demande beaucoup de préparation pour être réussie. Cette capacité à changer rapidement s'avère

¹⁹ Top-down, du haut vers le bas fait référence à l'imposition des mesures par les niveaux hiérarchiques supérieurs

particulièrement utile face à l'incertitude et à l'instabilité liées aux problématiques environnementales (Moore & Manring, 2009; Oltean, 2012; Spence, 1999).

Néanmoins, les PME ne formalisent que rarement leur processus et n'en tirent donc pas le meilleur parti (Chen et al., 2015; Spence, 1999). La stratégie environnementale de l'entreprise influence elle-même la volonté des employés à s'impliquer dans l'entreprise et certaines recherches démontrent que la participation des employés est plus efficace si elle débouche d'un processus spécifiquement mis en place dans l'entreprise (Kitazawa & Sarkis 2000). Un tel mécanisme pour être efficace devrait répondre à différents critères, il faut que les employés sentent qu'ils sont habilités à participer dans les processus de décisions, que l'information partage dans toute l'organisation, ils reçoivent les formations nécessaires pour travailler de façon pro-environnementale et ils sont récompensés dans leurs actions de protection de l'environnement au travail. L'efficacité de cette implication dépend donc de la vision des managers et de leur capacité à transmettre leurs valeurs et leurs objectifs aux employés pour stimuler cette envie de trouver des solutions innovantes et de nouvelles opportunités (Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma, & García-Morales, 2008). Or, les managers des PME ont souvent du mal à établir des objectifs clairs allant avec des stratégies bien définies et à les communiquer aux employés, ceci étant probablement dû au manque de ressources et au management informel. Ils ont également du mal à tenir compte de l'avis de l'ensemble des employés et à chercher un consensus satisfaisant tout le monde (Merz & Sauber, 1995; Smeltzer & Fann, 1989).

Haut degré de participation des employés et proactivité environnementale sont liés et les PME semblent, a priori, naturellement plus performantes dans ce domaine-là que les grandes entreprises. Elles peuvent ainsi dégager plus facilement un avantage concurrentiel, toutefois, le manque de formalisation diminue cette efficacité.

Au-delà de la gestion des membres internes à l'entreprise, l'ensemble des parties prenantes de celle-ci impactent ses performances économiques et leur gestion est importante dans la stratégie environnementale de l'entreprise.

7.2. La gestion dynamique des parties prenantes et des opportunités

Nous l'avons vu au chapitre précédent, les PME interagissent avec un nombre restreint de parties prenantes. Elles ne sont pas fort visibles et ne subissent de ce fait que peu de pressions.

Toutefois, les entreprises qui désirent adopter des stratégies proactives ont tout intérêt à être attentives aux demandes de tous les acteurs.

D'une part pour saisir les opportunités de nouveaux marchés et dégager un avantage concurrentiel. Nous avons mis en évidence que les PME avaient une relation très personnelle avec les intervenants de leur chaîne de valeur et avaient suffisamment de flexibilité pour réagir rapidement à leurs demandes. Cela leur donnerait donc un avantage sur les plus grandes entreprises qui sont plus lentes à percevoir les pressions et à s'y adapter. D'autre part, car elles n'ont pas les ressources internes suffisantes pour résister à un environnement externe hostile pendant longtemps (Sharma & Henriques, 2005).

Pour pouvoir retirer des avantages de cette relation, l'entreprise doit être capable d'identifier les parties prenantes qui sont importantes dans son environnement. En plus de savoir les identifier, l'entreprise doit pouvoir répondre rapidement et de façon adéquate aux pressions. Parmi les pressions qui peuvent amener l'entreprise à gagner un avantage compétitif, la demande de clients ou de consommateur qui permettent de s'assurer une place sur un marché ou même d'en créer de nouveaux.

Les PME doivent non seulement être sensibles aux préférences, mais également tenter de collaborer avec des parties prenantes qui pourraient les aider dans l'adoption de stratégie environnementale proactive.

Ainsi, une bonne relation avec certaines parties prenantes permet d'assurer le financement de la stratégie. Que ce soit les actionnaires, des investisseurs externes, des banques ou même les autorités via des subsides, une relation de confiance et une réponse à leurs attentes permettent de garantir la possibilité de dégager les ressources nécessaires à la mise en place de leur stratégie. Mais aussi, la participation à des coalitions, des réseaux ou autres formes de groupes de partage a été mise en évidence comme un facteur permettant, à travers la coopération entre entreprises de réduire les coûts et augmenter le degré d'expertise. Permettant ainsi de cibler au mieux la stratégie adéquate (Rondinelli & London, 2003).

La réputation ou l'image de marque sont également des sources d'avantage, de par la part de marché que cela assure, mais aussi, car il est alors plus facile d'attirer des employés hautement qualifiés. Cependant, la visibilité des PME au-delà des parties prenantes primaires se limite généralement aux communautés locales avec lesquelles elles interagissent. Cette faible visibilité est notamment due au peu d'intérêts que lui accordent les médias et les groupes

d'actions. Leur réputation ne s'étendant que rarement au-delà de leur environnement proche, elles ont justement plus de mal à attirer du personnel (Darnall et al., 2010). De plus, sans moyens de communication formels établis, il leur est difficile de communiquer ouvertement sur leur pratique environnementale et cela peut freiner l'obtention d'un avantage compétitif qui y serait lié, en réduisant l'efficacité des performances marketing et l'amélioration de l'image de l'entreprise (Aragón-Correa et al., 2008; Dean et al. 1998).

Les PME semblent donc pouvoir gérer de façon optimale les pressions de leurs parties prenantes proches et en tirer un avantage que sous certaines conditions. Une de ces conditions étant d'arriver à les détecter rapidement afin d'être suffisamment réactives que pour réagir en premier aux pressions de l'environnement externe. Leur image ne s'étendant que rarement au-delà de leurs communautés, les avantages sont toutefois plus limités. Cette capacité de réactivité est corrélée à l'attitude stratégique de l'entreprise qui sera étudiée ci-dessous.

7.3. Attitude stratégique proactive

La proactivité stratégique est définie comme « la tendance de l'entreprise à initier le changement dans ses politiques stratégiques plutôt que de réagir à des événements externes » (Aragon-Correa, 1998, p. 557).

Les entreprises peuvent en effet adopter une grande variété d'attitudes stratégiques, et ont des comportements plus ou moins réactifs à leur environnement externe. Cela impacte la stratégie environnementale et la capacité à en dégager un avantage concurrentiel. (Aragon-correa, 1998 ; Azzone, Bianchi, Mauri, & Noci, 1997).

De nombreuses études démontrent l'importance de l'attitude stratégique dans la gestion des différents aspects de son organisation. De même, de nombreux travaux démontrent que la façon qu'a l'entreprise d'interagir avec son environnement naturel est intégrée et en cohérence avec ses pratiques managériales et stratégiques. Sur base de ces constats, Aragon-Correa démontre que la proactivité stratégique de l'entreprise influence positivement sa proactivité environnementale (Aragon-Correa, 1998). Dans leur étude sur les comportements des dirigeants des PME, Serboff et Tannery (2015) démontrent également que l'attitude mentale du dirigeant face à la stratégie de l'entreprise, en plus d'être influencé par sa personnalité, ses caractéristiques intrinsèques ainsi que son expérience passée (au sein de l'entreprise qu'il dirige actuellement ou dans d'autres entreprises), est aussi liée aux caractéristiques de l'entreprise dirigée et des processus et routines établies (inertie cognitive). Ainsi les expériences

stratégiques passées orientent les comportements stratégiques futurs des dirigeants et les réactions de l'entreprise.

L'attitude stratégique des PME est un sujet peu étudié (Bell, Crick, & Young, 2004), ce qui peut être expliqué par le fait que leurs comportements ont souvent été caractérisés de réactif et non planifié ou encore d'opportunisme (Hagen, Zucchella, Cerchiello, & De Giovanni, 2012). Toutefois, pour Bell et al. « *l'absence d'une stratégie formelle et explicite n'équivaut pas à l'absence de vision stratégique, qu'il s'agisse ou non d'une approche globale* [traduction libre] » (Bell et al., 2004, p28).

L'orientation entrepreneuriale est souvent mise en avant comme une des caractéristiques de l'attitude stratégique des PME. Ceci couplé à leur flexibilité et leur rapidité de réaction pourrait leur donner une facilité à l'innovation (Rutherford & al. , 2000). Les entreprises qui sont fortement entreprenantes analysent tous les aspects de leur environnement et basent leur compétitivité sur l'innovation et la recherche de nouveaux marchés. Elles développent leur entreprise grâce à des produits innovants et de nouveaux marchés, attitude qui permettrait à l'entreprise de tirer un avantage de sa proactivité environnementale (Hart, 1995). Nous l'avons vu, le nombre restreint de décideurs et les relations dans l'entreprise rendent les PME plus flexibles. En réagissant rapidement aux changements de leur environnement, les PME peuvent s'emparer de marchés qui ne sont pas encore occupés par les grandes entreprises. Grâce à un haut niveau d'implication des travailleurs et à un contact direct entre ceux-ci, la mise en place des changements est accélérée dans les PME. Cette attitude plus ou moins entrepreneuriale dépend toutefois fortement de l'attitude du manager et du secteur d'activité (Darnall et al., 2010).

Cependant, le manque de formalisation dans l'entreprise réduit l'efficacité des actions prises. Concrètement, au lieu de définir une stratégie cohérente sur le long terme, les PME ont tendance à prendre des actions ayant des retombées rapides, telles que l'économie d'énergie ou le recyclage des déchets (Garrod et Chadwick, 1996). Moins d'un quart seulement ont mis en place de système de management environnemental formel (European Commission, 2015), pratique qui, comme nous l'avons défini plus haut, est justement un aspect important de la proactivité environnementale d'une entreprise. Ainsi, au lieu de prendre des décisions réfléchies qui sont en accord avec les missions et objectifs à long terme de l'entreprise, il arrive souvent que les managers prennent des décisions intuitives qui ne se montrent avantageuses que sur le court terme. L'impact de ces actions isolées et peu systématiques est dur à

déterminer, d'autant plus que sans système formel de contrôle, il est difficile de déterminer leur incidence réelle sur les performances environnementales de l'entreprise. De plus, leur communication est rendue plus difficile au vu de l'absence d'ensemble cohérent de mesures.

L'attitude stratégique de la PME est donc fortement corrélée à l'attitude de managers. Ceux-ci ont des comportements forts variables, qui expliquent l'existence de tendances si opposées. Ainsi alors que certaines PME semblent développer une stratégie fortement proactive, d'autres sont beaucoup plus réactives. On peut donc mettre en avant le fait que les PME sont tellement diversifiées qu'il n'est pas possible de tirer des conclusions univoques.

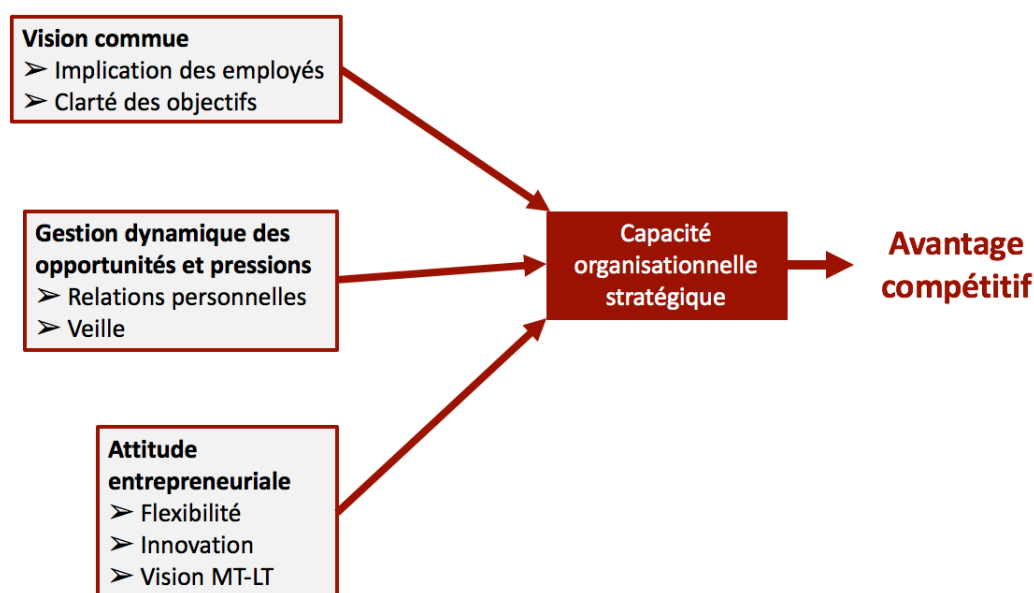


Figure 9 : Les aspects de la capacité organisationnelle nécessaires à l'obtention d'un avantage compétitif.

Toutefois, sous certaines conditions, les PME paraissent tout à fait capables de retirer un bénéfice de leurs pratiques. Cela vient donc remettre en question la croyance selon laquelle les PME sont incapables de dégager un avantage concurrentiel de leurs pratiques environnementales. À l'inverse, en nous basant sur des caractéristiques intrinsèques des PME, nous avons pu mettre en avant que bien qu'elles ne développent pas exactement les mêmes compétences que les grandes entreprises, la proactivité environnementale leur permet d'améliorer leurs performances économiques en concordance avec la théorie des ressources et des compétences naturelles de Hart et celle des parties prenantes. Ces compétences sont liées au fonctionnement spécifique des PME : les communications directes et personnelles, des processus décisionnels raccourcis, un haut degré d'implication des employés, le partage de la vision du manager, une gestion flexible des relations externes et une orientation

entrepreneuriale. Ainsi, alors que le frein concernant l'inexistence d'un avantage à retirer de pratiques environnementales proactives semble ne pas être fondé, nous proposons de le traduire en une (in)capacité à dégager un avantage qui existe. Alors que la croyance que nous venons de démentir influence la motivation des managers, cette capacité stratégique joue un rôle tout au long du processus de mise en place de la stratégie proactive.

Chapitre 8. PME et proactivité environnementale : Le manager comme facteur déterminant

Au terme de nos recherches, nous avons mis en avant que certains freins/craintes auxquelles les PME font face ne semblent pas être pas la norme pour toutes les entreprises. On peut lier ces perceptions erronées à un manque de connaissance et de compétences des managers.

8.1. Des freins perçus, mais pas toujours présents

Le premier point a été de mettre en évidence pourquoi les managers ne considèrent pas la mise en place d'une stratégie environnementale comme importante pour leur entreprise et si ce sentiment est justifié.

Alors que de nombreux managers pensent que leur entreprise n'est pas responsable de dégradations environnementales ou n'a qu'un impact réduit, nous avons vu qu'au contraire les PME contribuent grandement à la pollution. Ainsi, bien qu'ayant un impact individuel généralement réduit, elles ont un impact cumulé important au vu de leur grand nombre. De plus, elles ont une intensité de pollution plus élevée que les grandes entreprises dans de nombreux secteurs (Danish Technological Institute, 2010). À cause de cette supposition, certains managers n'accordent pas d'importance à la problématique et ne cherchent pas à connaître l'impact environnemental de leur firme (IEFE Bocconi et al., 2006). D'autres encore, pensent que l'impact de l'implémentation d'une stratégie environnementale dans leur entreprise n'aurait qu'un impact minime, voir pas d'impact du tout et n'y voient donc aucun intérêt (André et al., 2010). En comparant la situation de toutes les entreprises de chaque secteur, il ressort que de nombreuses entreprises ont encore un potentiel d'amélioration considérable (Danish Technological Institute, 2010).

Alors que le fait que leur entreprise ne soit pas responsable est cité par les managers comme une des raisons principales de leur inaction, nous avons pu démontrer qu'au vu de leur impact cumulé considérable, la majorité des PME sont justement polluantes. Pour répondre au sentiment d'impuissance, nous avons mis en avant le potentiel d'amélioration de la majorité des entreprises. Ceci nous amène à suggérer que le manque d'information, de sensibilisation, mais aussi d'expertise dont souffrent les managers explique le fait que les managers ne se sentent pas responsables.

Le deuxième point étudié était les relations des PME avec leurs différentes parties prenantes. De nombreux managers affirment qu'ils ne perçoivent que peu ou pas de pressions de

l'ensemble de leurs parties prenantes pour adopter un comportement proactif (DG Entreprise & Industry, 2004; Lawrence et al., 2006; Lepoutre & Heene, 2006; Sofres, 2007). Nous n'avons pu trancher sur l'exactitude de cette affirmation au vu de la diversité des situations existantes. Nous avons néanmoins mis en évidence plusieurs aspects de cette relation en comparant notamment leur comportement par rapport aux plus grandes entreprises.

De manière générale, les PME bénéficient de moins de visibilités que les grandes entreprises, elles subissent donc au total moins de pressions (Darnall et al., 2010). Cependant, elles ont des relations très proches avec plusieurs de leurs parties prenantes dont elles sont fortement dépendantes (Spence, 1999). Parmi celles-ci, les membres de la chaîne de valeur qui sont déterminants dans sa survie. Des situations très différentes sont observées selon que l'entreprise se situe au bout de la chaîne, directement en contact avec les clients finaux, ou en amont. Bien que les pressions venant des clients et de l'ensemble des acteurs économiques semblent moins fréquentes, elles semblent avoir un impact très important sur l'entreprise et l'anticipation de ces demandes est primordiale à la pérennité des PME (Hillary, 2000).

Au-delà de leur chaîne de valeur, les interactions sont plus réduites. Les communautés locales sont aussi un acteur primordial de l'écosystème dans lequel sont insérées les PME, mais les groupes de pression plus éloignés ne sont que très peu présents (Darnall et al., 2010). Ils ne risquent de s'intéresser que lors d'évènement ayant de grosses conséquences tel un accident chimique (Gondran, 2013). Les autorités quant à elles ont un impact variable en fonction de la réglementation en place, de sensibilité des managers à celle-ci et du niveau de contrôle exercé. Les mesures d'encouragements telles que des incitants économiques ont également un impact positif limité de par le manque d'information des dirigeants (Dean et al., 2000).

En plus des pressions subies, l'impact de la mise en place d'une stratégie environnementale sur la relation d'une entreprise avec son écosystème peut également dépendre de la manière dont la PME valorise ses actions. Le peu de visibilité des PME couplé au manque de formalisation dans l'entreprise rend cet aspect plus difficile (Graafland et al., 2003).

Il est cependant difficile de déterminer si l'entreprise ne subit réellement que peu de pressions ou si elle n'en a simplement pas conscience. Il est en effet également possible que les managers ne perçoivent pas des pressions qui sont pourtant présentes (Henriques & Sadowsky, 1999). La capacité d'un manager à les détecter dépend de nombreux facteurs, dont sa sensibilisation aux problématiques environnementales, son niveau de formation en stratégie d'entreprises et sa capacité à mettre en place une veille sur son environnement. Veille qui demande du temps dont

ne disposent pas toujours les managers (Russo & Perrini, 2010). Cette faible veille a pour conséquence que l'entreprise n'anticipera que peu les futures pressions dont elle risque de faire objet effet qui est, du moins partiellement, contrebalancé par leur rapidité de réaction en cas de problème (Aragón-Correa et al., 2008).

Le troisième frein étudié est l'un des plus souvent mis en avant : l'impossibilité pour les PME de retirer des bénéfices de leurs pratiques environnementales. Alors qu'il a maintenant été démontré qu'il existe des avantages économiques à la mise en place de stratégie environnementale proactive par les grandes entreprises (Hart, 1995; Porter & van der Linde, 1995a), beaucoup pensent que ça n'est pas applicable aux PME (Aragón-Correa et al., 2008; Rutherford et al., 2000). Face aux coûts importants que représentent la mise en place de telles stratégies et aux ressources économiques limitées des PME, l'absence de bénéfice dissuade de nombreux dirigeants pourtant intéressés (Lawrence et al., 2006; Walker et al., 2008). Nos recherches ont pourtant permis de démontrer qu'il semble être possible pour les PME de dégager un avantage compétitif de leurs actions environnementales. Validant les hypothèses de Hart et Porter à l'échelle des PME.

Bien que n'ayant pas les mêmes capacités organisationnelles que les grandes entreprises, certaines caractéristiques des PME leur permettent d'être compétitives. Parmi les caractéristiques favorables : les relations personnelles créant le partage d'une vision commune, la flexibilité qui permet de réagir rapidement aux nouvelles opportunités et une attitude entrepreneuriale en général. Le fait de pouvoir ou non dégager un avantage compétitif n'est pas tant lié au fait d'adopter une politique environnementale, mais plutôt à l'entreprise de la transformer en stratégie efficace (Aragón-Correa, 1998). Les managers de l'entreprise, ses compétences et sa personnalité vont ici encore être un facteur déterminant.

Cela fait écho au fait que de nombreux dirigeants ont le sentiment de ne pas avoir suffisamment d'informations sur les problématiques environnementales et leur manque de connaissance ressort comme un des freins principaux lorsqu'ils sont interrogés (Ahmed et al., 2003; Lawrence et al., 2006; Paradas et al., 2017). Ce manque d'information peut concerner divers aspects de la problématique environnementale : un manque de conscientisation, de compréhension des enjeux liés aux activités de l'entreprise, d'expertise légale pour comprendre les législations en vigueur, de connaissance des pratiques de gestion environnementale, de compétence quant au choix des meilleures pratiques sectorielles à adopter ... (Iraldo et al., 2010; Revell & Blackburn, 2007; Revell et al., 2010). Bien que l'on pourrait croire que leur

manque de connaissances et d'expertise les pousserait à chercher de l'aide extérieure, les PME ne sont pas le type d'entreprise le plus prédisposé à chercher des conseils externes. Les contraintes de temps et de ressources plus élevées viennent freiner toute démarche (Habersaat, Schönenberger, & Weber, 2000).

Ainsi, alors que certains freins dont nous avons déjà parlé, tels que la disponibilité limitée des ressources internes, concernent la majorité des entreprises, d'autres dépendent des spécificités de l'entreprise. Pour nous permettre d'identifier les différentes situations imaginables, nous suggérons une typologie de compétences des managers.

8.2. À chaque manager ses caractéristiques et donc ses freins

Nos recherches placent les compétences et attitudes du manager au centre du processus d'adoption d'une stratégie environnementale proactive des PME.

Elles nous ont permis de mettre en avant deux principaux facteurs d'influence qui déterminent leur perception des trois freins étudiés précédemment. D'une part, leur sensibilité et conscientisation à l'environnement et d'autre part, le type d'attitude stratégique adoptée par le manager. Pour vous présenter les conséquences que leurs caractéristiques ont sur les freins rencontrés, nous vous proposons de réaliser une typologie des dirigeants. Celle-ci mettra en évidence de manière positive, sans jugement, l'impact de leurs caractéristiques sur l'aide dont ils ont besoin.

Pour distinguer le niveau de sensibilité, nous partirons du principe la majorité des managers sont conscients des enjeux environnementaux globaux, mais que ceux-ci ont une sensibilité fort différente lorsqu'il s'agit de leur entreprise (Lawrence et al., 2006). Nous distinguerons les niveaux de sensibilisation faibles et élevés. Alors que les premiers n'ont qu'une faible notion de l'importance que représentent les enjeux environnementaux pour leur entreprise, les deuxièmes ont déjà été plus fortement informés.

Pour distinguer les types d'attitudes stratégiques des manager, nous nous baserons sur le travail de Miles et Snow (1978) et Sharma et al. (2007) et définirons deux catégories de managers : les entrepreneurs et les suiveurs. Les entrepreneurs développent l'entreprise grâce à de nouveaux produits et de nouveaux marchés, ils sont d'ailleurs très réactifs et innovants. Ils sont également prêts à réaliser des investissements pour renforcer leur avantage technologique et ont la capacité de planifier et communiquer leur stratégie. À l'inverse les manager qualifié de

suiveur se concentrent sur leurs opérations journalières et ont une activité assez stable. Ils basent leur stratégie sur l'expérience et la maîtrise de leur métier, ce qui leur permet d'avoir un avantage compétitif basé sur les coûts ou une différenciation positive due à la qualité des prestations. Ils sont donc peu ouverts sur le monde extérieur, ne pratiquant que rarement de veille stratégique et n'ont pas l'habitude d'élaborer de plan stratégique. Bien que très différentes, ces deux attitudes ont leurs avantages et inconvénients et sont adaptées à différents secteurs.

Nous n'ajoutons pas une dimension spécifique pour la gestion des parties prenantes, l'intensité des pressions subies étant dépendant de l'environnement de chaque entreprise et la capacité des managers à détecter et gérer les pressions de façon optimale étant ici incorporée dans l'attitude stratégique.

Le classement selon ces deux dimensions suggère quatre catégories de situations types qui amènent à des difficultés différentes pour les entrepreneurs.

		Sensibilité à l'environnement	
Attitude stratégique	Typologie des managers	Faible	Elevée
	Suiveur	Le suiveur non sensibilisé	Le suiveur sensibilisé
	Entrepreneur	Entrepreneur non sensibilisé	L'entrepreneur sensibilisé

Figure 10: Typologie des attitudes des managers

La majorité des PME de l'ensemble de ces catégories sont confrontées aux freins que nous avons qualifiés d'inhérent. À savoir : le manque de ressource, les coûts importants, la complexité de la régulation, l'éventuelle absence de technologie disponible (sous réserve qu'il ne s'agisse pas d'un manque d'information), ... Par contre, le sentiment d'irresponsabilité et l'incapacité d'obtenir un retour sur investissement ne sont pas être important pour tout le monde.

Ainsi, **l'entrepreneur sensibilisé** est déjà relativement bien informé sur les problématiques environnementales liées à son entreprise, a conscience de son impact et semble avoir les capacités nécessaires à mettre en place une stratégie proactive et à en dégager un avantage concurrentiel.

Le suiveur sensibilisé lui est conscient de l'importance pour son entreprise de prendre des mesures pour réduire son impact environnemental. N'ayant pas l'habitude de développer de nouvelles stratégies, qui plus est au long terme, il ne sait pas comment s'y prendre. La capacité organisationnelle de son entreprise n'est pas adaptée à ce genre d'exercice et il ne pourra le réaliser efficacement sans accompagnement.

Le l'entrepreneur non sensibilisé quant à lui, aurait toutes les cartes en main pour mettre en place une stratégie environnementale influant positivement ses performances économiques. Cependant, il n'est pas suffisamment sensibilisé à la problématique environnementale et ne se rend pas compte que son entreprise est également responsable de certaines dégradations.

Finalement **le suiveur non sensibilisé** n'a pas conscience de l'importance de l'impact environnemental négatif de son entreprise ni de l'impact positif qu'une prise de mesure pourrait avoir. Il doit donc être fortement sensibilisé et ne semble pas non plus en mesure de développer une stratégie environnementale seul.

Ainsi alors que certains managers ont de bonnes prédispositions stratégiques et manquent simplement de sensibilisation environnementale, d'autres ont une capacité stratégique faible et nécessitent un accompagnement plus poussé.

Elles sont toutefois toutes confrontées à une réalité qui est le manque de ressources et de compétences internes à l'entreprise.

Au terme de cette partie, qui avait pour but de déterminer si ces freins cités par les managers étaient réels ou basés sur des croyances erronées, nous concluons que bien que ces derniers existent, ils ne sont pas une généralité.

Conclusions

Dans le contexte de la crise environnementale actuelle, les entreprises sont de plus en plus souvent questionnées sur leurs efforts pour incorporer ce dernier dans leurs stratégies. De nombreuses recherches se sont déjà concentrées sur la responsabilité environnementale des grandes entreprises, mais peu se sont intéressées aux PME... Celles-ci, nous vous l'avons présenté, contribuent pourtant de façon importante à notre économie et aux dégradations de l'environnement (Danish Technological Institute, 2010).

Face à ce constat, nous avons décidé d'analyser la proactivité environnementale des PME en nous basant sur 3 axes complémentaires que Javier et Oscar Gonzalez-Benito (2005) ont définis : l'organisationnel, l'opérationnel et la communication. Cette vision tridimensionnelle ayant pour objectif de garantir une stratégie cohérente, un suivi de l'évolution des performances et une communication claire, tout en permettant une certaine flexibilité dans les pratiques mises en place. Alors que les grandes entreprises semblent enclines à adopter une stratégie globale via notamment un système de management environnemental plus ou moins formel, les PME prennent majoritairement des mesures opérationnelles isolées, qui sont de ce fait moins efficaces (European Commission, 2015). Elles seraient donc moins proactives que les grandes entreprises.

Des recherches se sont déjà penchées sur les raisons de ce comportement en analysant les freins auxquels sont confrontées les PME. Cependant, l'ensemble des enquêtes que nous avons relevées sont basées sur la perception des managers. Ainsi, ces mêmes managers qui disent manquer d'information sur l'environnement estiment souvent que leur entreprise n'a pas d'impact nocif sur celui-ci... (Walker, 2008). Alors que certains freins perçus semblent être inhérents à la grande majorité des PME, d'autres dépendent fortement des caractéristiques des managers. Parmi ces derniers, nous en avons étudié trois.

Premièrement, nous avons démenti la croyance selon laquelle les PME n'ont que peu d'impact sur l'environnement en démontrant qu'elles sont responsables d'une grande partie de la pollution industrielle. En réponse aux craintes des managers de n'avoir qu'un impact positif très réduit en prenant des mesures, nous avons également mis en évidence qu'il existe encore un grand potentiel d'amélioration dans les performances environnementales (Danish Technological Institute, 2010). Cette idée selon laquelle l'environnement n'est pas important

pour les PME est donc fortement corrélée au niveau de sensibilisation et de conscientisation du manager.

Ensuite, au-delà des motivations personnelles du manager, ceux-ci disent également ne pas subir de pressions de la part de leurs parties prenantes (Sofres, 2007). Alors qu'il est vrai qu'elles ont moins de visibilité que les grandes entreprises (Graafland et al., 2003), elles entretiennent tout de même des relations étroites avec certains acteurs (Russo & Perrini, 2010). Principalement avec les membres de leur chaîne de valeur et les communautés locales desquelles elles sont fortement dépendantes (Darnall et al., 2010). Bien que les rapports que les PME entretiennent avec leur environnement sont propres à chaque situation, les parties prenantes des PME semblent toutefois relativement sensibles à l'environnement et il se peut que tous les managers n'aient pas la capacité de détecter ces pressions de manière rigoureuse (Henriques & Sadorsky, 1999).

Ceci nous amène au troisième point, à savoir l'existence d'un avantage compétitif pour les PME adoptant une stratégie environnementale proactive. Bon nombre de managers citent comme frein le plus important le fait qu'il n'y ait pas de bénéfice économique à dégager de l'adoption de pratiques environnementales (Sofres, 2007). Nous avons suggéré que sous réserve de certaines capacités organisationnelles, les PME semblent enclines, au même titre que les grandes entreprises à dégager un avantage concurrentiel d'une stratégie proactive. Le frein auquel sont confrontés les managers réside alors non dans l'inexistence d'un tel avantage, mais dans leur incapacité à le dégager.

Notre travail met en évidence un grand problème de conscientisation et de compréhension, non seulement des enjeux de la préservation de l'environnement, mais également sur le manque de compétences stratégiques des managers de PME. Nous distinguons les managers et les freins variables auxquels ils sont confrontés sur base d'une typologie descriptive des managers. Typologie qui, après avoir été empiriquement confirmée, pourrait servir de base pour développer des programmes de soutien adaptés.

Tout en étant conscients qu'il existe déjà des plans d'aides aux PME, notamment le Green Actions Plan for SME de la Commission européenne, nous suggérons de définir les besoins non pas pour l'ensemble des PME mais de façon plus spécifique. Ainsi, notre typologie a par exemple mis en évidence différentes caractéristiques de managers de PME qui font qu'ils ne semblent pas tous avoir besoin des mêmes aides. Dans l'idée d'être plus précis, il serait également possible de faire des distinctions internes à la catégorie des PME telles des

programmes spécifiques à chaque taille de PME (micro, petite et moyenne) qui n'ont pas les mêmes structures organisationnelles ou encore en fonction du secteur auquel l'entreprise appartient l'entreprise.

Nous concluons ce travail en disant que la proactivité environnementale de PME ouvre encore beaucoup de possibilités d'études. Nous espérons qu'elles feront encore l'objet de nombreux travaux permettant, à l'instar de la littérature sur les grandes entreprises, d'avoir toutes les informations nécessaires pour réduire leur impact environnemental négatif.

Bibliographie

- Ahmed, N. U., Montagno, R. V., & Naffziger, D. W. (2003). Environmental Concerns, Effort and Impact: An Empirical Study. *American Journal of Business*, 18(1), 61-70.
<https://doi.org/10.1108/19355181200300005>
- Airaksinen, A., Luomaranta, H., Alajääskö, P. & Roodhuijzen, A. (2015) "Statistics on small and medium enterprises", *Eurostat -Statistics explained. Issu de*
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises
- André, P., Delisle, C. E., & Revéret, J.-P. (2010). *L'évaluation des impacts sur l'environnement* (3e ed.). Quebec, Canada: Presse internationales Polytechniques, 2010.
- Aragon-Correa, J. A. (1998). Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment. *The Academy of Management Journal*, 41, 556-567.
<https://doi.org/10.2307/256942>
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86, 88-103.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Arora, S., & Cason, T. N. (1996). Why Do Firms Volunteer to Exceed Environmental Regulations ? Understanding Participation in EPA 's 33 / 50 Program. *Land Economics*, 72, 413-432. <https://doi.org/10.2307/3146906>
- Azzone, G., Bianchi, R., Mauri, R., & Noci, G. (1997). Defining operating environmental strategies: programmes and plans within Italian industries. *Environmental Management and Health*, 8, 4-19. <https://doi.org/10.1108/09566169710159159>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green : A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Review*, 43, 717-736.
<https://doi.org/10.2307/1556363>
- Baumert, K. A., Herzog, T., & Pershing, J. (2005). *Navigating the Numbers : Greenhouse Gas Data and International Climate Policy*, Report : World Ressource Institute. Issu de http://pdf.wri.org/navigating_numbers.pdf.
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small firm internationalisation and business strategy: An exploratory study of “knowledge intensive” and “traditional”. *International Small Business Journal*, 22, 23-56. <https://doi.org/10.1177/0266242604039479>.
- Benazzi, K., & Ayad, U. C. (2014). La mise en place d'une stratégie environnementale proactive au sein des organisations. *Revue de Gestion et d'Economie*, 2, 13-26. Issu de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01239675/document>

- Besser, T. L. (1999). Community involvement and the perception of success among small business operators in small towns. *Journal of Small Business Management*, 37(4), 16-29. Issu de https://www.researchgate.net/publication/245707204_Community_Involvement_and_the_Perception_of_Success_Among_Small_Business_Operators_in_Small_Towns
- <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/221004379?accountid=12156>
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221–236. Issu de www.jstor.org/stable/40294918.
- Brammer, S., Hoejmoose, S., & Marchant, K. (2012). Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21, 423-434. <https://doi.org/10.1002/bse.717>
- 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 doctorale), Université des sciences et des technologies de Lille. Issu de <https://ori-nuxeo.univ-lille1.fr/nuxeo/site/esupversions/a280ba3f-1dce-4db1-b9e6-7115daa18b22>
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24, 453-470. <https://doi.org/10.1002/smj.299>
- Cappellin, O. (2015). *Enquête auprès des entrepreneurs : environnement et entreprise*. Issu de <http://www.mwq.be/servlet/Repository/Environnement%20et%20entreprises?IDR=3715>
- Chabaud, D. (2013). *Qui sont (vraiment) les dirigeants des PME*. Cormelles-Le-Royal, France: Edition EMS.
- Chaudeau, C. (2016). Faut-il avoir fait une grande école pour devenir le big boss ? Issu de <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/faut-il-avoir-fait-une-grande-ecole-pour-devenir-le-big-boss.html>
- Chauvin, S. (2015). Quel CV pour devenir PDG du CAC 40. *Capital-Management*. Issu de <https://www.capital.fr/votre-carriere/quel-cv-pour-devenir-p-dg-du-cac-40-992555>
- Chen, B., Vansteenkiste, M. & Beyers, W. (2015) Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures, *Motivation and Emotion*, 39(2), pp 216-236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20, 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Collet, D. (2015). *Rapport de l'envoyé PME wallon*, Jambes, Belgique.

- Danish Technological Institute. (2006). *Environmental impact database for SME- EIDSME*. Issu de http://ec.europa.eu/environment/archives/sme/pdf/EIDSME_maps.swf
- Danish Technological Institute. (2010). *SMEs and the environment in the European Union : Main Report*, Bruxelles.
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of Management Studies*, 47, 1072-1094. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00873.x>
- Dean, T. J., Brown, R. L., & Bamford, C. E. (1998). Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context : Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations. *Strategic Management Journal*, 19, 709-728. Issu de <https://www.jstor.org/stable/3094124>
- Dean, T. J., Brown, R. L., & Stango, V. (2000). Environmental regulation as a barrier to the formation of small manufacturing establishments: a longitudinal examination. *Journal of Environmental Economics and Management*, 40, 56-75. Issu de Environmental regulation as a barrier to the formation of small manufacturing establishments: a longitudinal examination.
- DG Enterprise & Industry. (2004). *Public Policy Initiative to Promote the Uptake of Environmental Management Systems in Small and Medium-Sized Enterprises – Final Report of The BEST Project Expert Group*.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence , and Implications. *The Academy of Management Review*, 20, 65-91. Issu de <https://www.jstor.org/stable/258887>
- Earley, K. (2017). From reaction to purpose: the evolution of business action on sustainability. *The Guardian*. Issu de <https://www.theguardian.com/innovative-sustainability/2017/oct/31/charting-the-course-of-sustainability-in-business-from-the-1960s-to-today>
- EIM Business and Policy Research. (2010). *Internationalisation of European SMEs*. Issu de http://ec.europa.eu/growth/smes/access-to-markets/internationalisation/studies_en
- Encyclopedia Universalis. (s.d.). EXTERNALITÉ, économie. Issu de <https://www.universalis.fr/encyclopedie/externalite-economie/>
- Entreprise-environnement. Système de management environnemental. Issu de <http://www.environnement-entreprise.be/methodologie/sme>
- Europa (2014). Green Action Plan for SMES. Issu de http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/green-action-plan_en

- European Commission. (2005). The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs) SME : SME Envoy Report (pp. 45). Bruxelles.
- European Commission. (2007). Commission staff working document - *Accompanying document to the Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Small, clean and competitive - A programme to help small and medium-sized enterprises comply with environmental legislation - Impact Assessment* {COM(2007) 379 final SEC(2007) 907 SEC(2007) 908}. Issu de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52007SC0906>
- European Commission. (2013). *Eurobarometer - How green are European SMEs?* TNS political & social, Bruxelles
- European Commission. (2015). *SME, Ressource efficiency and Green Markets*. TNS political & social, Bruxelles
- European Commission. (2016). *User guide to the SME Definition*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurostat (2016) *Emissions de gaz à effet de serre par secteur source- tableau personnalisable*. Agence européenne pour l'environnement. Issu de <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- Firestone, J. (2002) Agency governance and enforcement: the influence of mission on environmental decisionmaking, *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(3), pp 409-426. <https://doi.org/10.1002/pam.10052>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : a stakeholder approach*. Boston : Pitman.
- Galliano, D., & Nadel, S. (2013). Les déterminants de l'adoption de l'éco-innovation selon le profil stratégique de la firme : Le cas des firmes industrielles françaises. *Revue d'Economie Industrielle*, 142, 77-110. <https://doi.org/10.4000/rei.5576>
- Garrod, B. & Chadwick, P. (1996). Integrating environmental issues into business strategy: the experience of Sweden, *Greener Management International*, 16, pp 61-75
- Georis, V. (2017). Les PME belges, championnes de l'exportation en Europe, *L'Echo*. Issu de <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/les-pme-belges-championnes-de-l-exportation-en-europe/9955711.html>
- Gondran, N. (2013). *Système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales* (Thèse doctorale). Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, issu de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00804929>

- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: An empirical analysis. *Omega*, 33, 1-15.
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.002>
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 115, 87-102. Issu de <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1002/bse.45>
- Graafland, J., Van de Ven, B., & Stoffele, N. (2003). Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, 47, 45-60. <https://doi.org/10.1023/A:1026240912016>
- Habersaat, M., Schönenberger, A., & Weber, W. (2000). *Les PME en Suisse et en Europe*. Issu de https://www.researchgate.net/publication/36388153_PME_en_Suisse_et_en_Europe
- Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P., & De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance-Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21, 369-382. <https://doi://10.1016/j.ibusrev.2011.04.002>
- Hamman, E.-M., Habish, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x>
- Hanna, M. D., Newman, W. R., & Johnson, P. (2000). Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 148-165. Issu de <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/232361309?accountid=12156>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 874-907. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive form: an empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 381-395. <https://doi.org/10.1006/jeem.1996.0026>
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99. <https://doi.org/30.104.1.130>
- Hillary, R. (2000). Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment: Business Imperatives. <https://doi.org/10.1108/ijshe.2000.1.2.208.2>
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44, 759-781.
<https://doi.org/10.1007/s11187-014-9618-9>

- Hsu, J.-L., & Cheng, M.-C. (2012). What Prompts Small and Medium Enterprises to Engage in Corporate Social Responsibility? A Study from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 288-305. Issu de <https://doi.org/10.1002/csr.276>
- Hunt, C. B., & Auster, E. R. S. (1990). Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap. *Management Review*, 31, 7-18. Issu de <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1302962986?accountid=12156>
- IEFE Bocconi, Adelphi Consult, IOEW, SPRU, & Velor & Tinge. (2006). *EVER: evaluation of eco-label and EMAS for their revision – research findings, Final report to the European Commission – Part I-II*, .
- IPCC. (2014). *Climate Change 2014 Synthesis Report*. Paper presented at the Ipcc.
- Iraldo, F., Testa, F., & Frey, M. (2010). Environmental Management System and SMEs: EU Experience, Barriers and Perspectives. Sarkar, S.K. (Ed), *Environmental Management Croactie : Sciyo*
- ISO. (2005). *The Global Use of Environmental management System by SME, executive report*.
- Jenkins, H. (2004). CSR engaging SMEs in the debate: Initial research findings. *Journal of General Management*, 29(4):37-57
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Jones, N., & Klassen, R. D. (2001). Management of pollution prevention: integrating environmental technologies in manufacturing. In J. Sarkis (Ed.), *Greener Manufacturing and Operations: From Design to Delivery to Takeback*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited.
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2001). Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5, 105-116. <https://doi.org/10.1162/108819801753358526>
- Klassen, R. D., & Angell. (1998). An international comparison of environmental management in operations: the impact of manufacturing flexibility in the U.S. and Germany. *Journal of Operations Management*, 16, 177-194. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)00037-5](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)00037-5)
- Labelle, F., & St-pierre, J. (2010). Les déterminants institutionnels , organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Congrès*

international Francophone en Entrepreneuriat et PME: Institut de recherche sur les PME : Université du Québec.

- Lawrence, S. R., Collins, E., Pavlovich, K., & Arunachalam, M. (2006). Sustainability Practices of SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 15, 242-257. <https://doi.org/10.1002/bse.533>
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>
- Levy, D. L. (1995). The environmental practices and performance of transnational corporations, *Transnational Corporations*, 4(1). Issu de <https://pdfs.semanticscholar.org/011c/9619a53d2f90bbcc776e8b54972470798528.pdf>
- Lewis, K. V., Cassells, S., & Roxas, H. (2015). SMEs and the Potential for A Collaborative Path to Environmental Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 24, 750–764. <https://doi.org/10.1002/bse.1843>
- Marchesnay, M. M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Economie Rurale*, 206, 11-17. Issu de http://www.persee.fr/issue/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1
- McKeiver, C., & Gadenne, D. (2003). Environmental Management Systems in small and medium businesses. *International Small Business Journal*, 23(5), 513-537. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1177/0266242605055910>
- Merz, G. R., & Sauber, M. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16, 551-554. Issu de <https://www.jstor.org/stable/2486975>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational strategy, structure and process. New York (N.Y.): McGraw-Hill
- Ministère de la transition Écologique. (2017). *Pourquoi faut-il réduire ses déchets ?* Issu de <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/pourquoi-faut-il-reduire-dechets>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Moore, S. B., & Manring, S. L. (2009). Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production*, 17, 276-282. doi:10.1016/j.jclepro.2008.06.004
- Muller, P., Julius, J., Herr, D., Koch, L., Peycheva, V., & McKiernan, S. (2016). *Annual Report on European SMEs*. European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs.

- Murillo-Luna, J. L., Garcés-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2011). Barriers to the adoption of proactive environmental strategies. *Journal of Cleaner Production*, 19, 1417-1425. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.05.005>
- NetRegs. (2002). *How green are small businesses?* Environment Agency, SEPA, EHS Northern Ireland and the Small Business Service.
- OCDE. (2000). Perspectives de l'OCDE sur les PME. Issu de <http://www.oecd.org/fr/cfe/perspectivesdelocdesurlespmeetlentreprenuriat-edition2005.htm>
- Oltean, L. (2012). Comparative study of the decision-making process In SMEs and in large companies. *Economy Series*, 4, 191-193. Issu de <https://doaj.org/article/ba11df263942449f9a50336dad37967d>
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1994). Vision salience and strategic involvement: implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*, 15, 477-489. <https://www.jstor.org/stable/2486762>
- Paradas, A. s., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J.-M., & Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16, 197-228. <https://doi.org/10.3917/entre.163.0197>
- Polish Environmental Partnership Foundation, PEPF, (2007). *Integrated environment management for polish small and medium enterprises through environment manager internet tool*, LIFE project - Final Report. www.czystybiznes.pl
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74, 285-300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>
- Petts, J., Herd, A., & O'heocha, M. (1998). Environmental Responsiveness , Individuals and Organizational Learning : SME Experience. *Journal of Environmental Planning and Management*, 41, 711-730. Issu de <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/214401439?accountid=12156>
- Pigou, A. C. (1920). *The economics of welfare*. New York (N.Y.): AMS press
- Pinget, A. (2006). *Spécificités des déterminants des innovations environnementales : une approche appliquée aux PME* (Thèse doctorale). Université Grenoble Alpes.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995a). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 28, 1-31. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)99997-E](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)99997-E)
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995b). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness. *Journal of Economic Perspectives*, 9, 97-118. Issu de <https://www.jstor.org/stable/2138392>

- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43, 605-626. <https://doi.org/10.2307/1556357>
- Revell, A., & Blackburn, R. (2007). The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. *Business Strategy and the Environment*, 16, 404-420. <https://doi.org/10.1002/bse.499>
- Revell, A., Stokes, D., & Chen, H. (2010). Small businesses and the environment: Turning over a new leaf ? *Business Strategy and the Environment*, 19, 273-288. <https://doi.org/10.1002/bse.628>
- Rockström, J., & Lambin, E. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472-775. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: assessing cross-sectoral alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76. Issu de <https://www.jstor.org/stable/4165929>
- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1, 11-24. <https://doi.org/10.1002/bse.3280010104>
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91, 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 534-559. <https://doi.org/10.2307/257052>
- Rutherford, R., Blackburn, R. A., & Spence, L. J. (2000). Environmental management and the small firm An international comparison, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(310-322). Issu de <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/212177535?accountid=12156>
- Serboff, T., & Tannery, F. (2015). Investissement stratégique et développement des PME. *Revue française de gestion*, 41, 11-27. <https://doi.org/10.3166/rfg.251.11-27>
- Sharma, S., Aragón-Correa, A., & Rueda-Manzanares, A. (2007). The Contingent Influence of Organizational Capabilities on Proactive Environm. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24. Issu de <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/204872955?accountid=12156>
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26, 159-180. Issu de <https://www.jstor.org/stable/20142213>

- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 19, 729-753. Issu de <https://www.jstor.org/stable/3094125>
- Shrivastava, P. (1995). Environmental Technologies and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 16, 183-200. Issu de <https://www.jstor.org/stable/2486775>
- Simpson, M., Taylor, N., & Barker, K. (2004). Environmental responsibility in SMEs: Does it deliver competitive advantage? *Business Strategy and the Environment*, 13, 156-171. Issu de <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/213772380?accountid=12156>
- Smeltzer, L. R., & Fann, G. L. (1989). Comparison of managerial communication patterns in small, entrepreneurial organizations and large, mature organizations. *Group and Organization Studies*, 14, 198-215.
- Sofres TNS (2007). *L'environnement et la maîtrise de l'énergie dans les PME- Sondage*. Département Stratégies d'Opinion
- Spence, L. J. (1999). Does size matter ? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8, 163-174. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00144>
- Stationary Office London. (1998). *Instruments and the Business Use of Energy*, Marshall Report Economic, London.
- Union Wallonne des Entreprises. (1997). *Analyse de la Sensibilisation à l'Environnement au sein de la Structure Wallone*.
- United Nation Global Compact. (2013). *United Nation Global Compact Sustainability Report*. Retrieved from New York City, NY:
- Van Eeckout, M. (2018). Qu'est-ce que la COP 21 ? *Agence parisienne du climat*. Issu de <http://www.apc-paris.com/cop-21>
- Vervenne, W. (2010). Les PME sont les moteurs puissants de l'économie belge *L'Echo*. Issu de <https://www.lecho.be/dossier/entrepreneurenbelgique/les-pme-sont-les-moteurs-puissants-de-l-economie-belge/8986183.html>
- Walker, B., Redmont, J., Sheridan, L., Wang, C., & Goef, U. (2008). *SME and the Environment : barriers, drivers, innovation and best practices*, Small & Medium Enterprise Research Centre.
- Williams, S., & Schaefer, A. (2013). Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues. *Business Strategy and the Environment*, 22, 173-186. <https://doi.org/10.1002/bse.1740>

ANNEXES

Annexe 1 : Données économiques de l'EIDSME (2006, Belgique)

Industries minières

	Nbr entreprises	% secteur	du	% total	du	VA x1000	% secteur	VA du	%VA total	Nbr Emploi	%Emp. secteur	du	%Emp. total
Total	214	100,00 %		0,05 %		345300	100,00 %		0,22 %	3365	100,00 %		0,14 %
Micros	162	75,70 %		0,04 %		39500	11,44 %		0,03 %	514	15,27 %		0,02 %
Petites	38	17,76 %		0,01 %		46700	13,52 %		0,03 %	627	18,63 %		0,03 %
Moyennes	12	5,61 %		0,00 %		71100	20,59 %		0,05 %	809	24,04 %		0,03 %
Total PME	212	99,07 %		0,05 %		157300	45,55 %		0,10 %	1950	57,95 %		0,08 %
Grandes	2	0,93 %		0,00 %		188000	54,45 %		0,12 %	1415	42,05 %		0,06 %

Industries manufacturières

	Nbr Entreprises	% du Secteur	% du Total	VA X1000	% VA du Secteur	%VA Totale	Nbr. Emploi	%Emp. du Secteur	%Emp. Total
Micros	29102	80,16 %	7,24 %	2551900	5,04 %	1,66 %	70658	11,61 %	2,89 %
Petites	5436	14,97 %	1,35 %	6506600	12,84 %	4,24 %	116997	19,23 %	4,78 %
Moyennes	1406	3,87 %	0,35 %	10854800	21,42 %	7,07 %	146893	24,14 %	6,01 %
Total PME	35944	99,00 %	8,94 %	19913300	39,29 %	12,96 %	334548	54,98 %	13,68 %
Grandes	362	1,00 %	0,09 %	30768600	60,71 %	20,03 %	273950	45,02 %	11,20 %
Total	36306	100,00 %	9,03 %	50681900	100,00 %	32,99 %	608498	100,00 %	24,88 %

Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau

	Nbr entreprises	% du secteur	% du total	VA x1000	% VA du secteur	%VA total	Nbr Emploi	%Emp. du secteur	%Emp. total
Total	164	100,00 %	0,04 %	5722500	100,00 %	3,73 %	22789	100,00 %	0,93 %
Micros	120	73,17 %	0,03 %	1463100	25,57 %	0,95 %	224	0,98 %	0,01 %
Petites	17	10,37 %	0,00 %	275800	4,82 %	0,18 %	478	2,10 %	0,02 %
Moyennes	13	7,93 %	0,00 %	736900	12,88 %	0,48 %	1946	8,54 %	0,08 %
Total PME	150	91,46 %	0,04 %	2475800	43,26 %	1,61 %	2648	11,62 %	0,11 %
Grandes	14	8,54 %	0,00 %	3246700	56,74 %	2,11 %	20141	88,38 %	0,82 %

Construction

	Nbr entreprises	% du secteur	% du total	VA x1000	% VA du secteur	%VA total	Nbr Emploi	%Emp. du secteur	%Emp. total
Total	62928	100,00 %	15,65 %	11081300	100,00 %	7,21 %	262845	100,00 %	10,75 %
Micros	58280	92,61 %	14,50 %	3679100	33,20 %	2,39 %	116406	44,29 %	4,76 %
Petites	4130	6,56 %	1,03 %	3670700	33,13 %	2,39 %	79049	30,07 %	3,23 %
Moyennes	478	0,76 %	0,12 %	2356700	21,27 %	1,53 %	44731	17,02 %	1,83 %
Total PME	62888	99,94 %	15,64 %	9706500	87,59 %	6,32 %	240186	91,38 %	9,82 %
Grandes	50	0,08 %	0,01 %	1374800	12,41 %	0,89 %	22659	8,62 %	0,93 %

Commerce de gros et de détail; réparation de véhicules automobiles, motocycles et d'articles domestiques

	Nbr entreprises	% secteur	du	% total	du	VA x1000	% secteur	VA	du	%VA total	Nbr Emploi	%Emp. secteur	du	%Emp. total
Total	132320	100,00 %		32,92 %		32475300	100,00 %			21,14 %	609727	100,00 %		24,93 %
Micros	123150	93,07 %		30,64 %		8809000	27,13 %			5,73 %	249797	40,97 %		10,21 %
Petites	8238	6,23 %		2,05 %		9620300	29,62 %			6,26 %	157280	25,80 %		6,43 %
Moyennes	786	0,59 %		0,20 %		6098600	18,78 %			3,97 %	72931	11,96 %		2,98 %
Total PME	132174	99,89 %		32,88 %		24527900	75,53 %			15,97 %	480008	7,00 %		19,63 %
Grandes	146	0,11 %		0,04 %		7947400	24,47 %			5,17 %	129719	21,27 %		5,30 %

Hôtellerie et restauration

	Nbr entreprises	% secteur	du	% total	du	VA x1000	% secteur	VA	du	%VA total	Nbr Emploi	%Emp. secteur	du	%Emp. total
Total	42335	100,00 %		10,53 %		3722800	100,00 %			2,42 %	165891	100,00 %		6,78 %
Micros	39329	92,90 %		9,78 %		1806200	48,52 %			1,18 %	96334	58,07 %		3,94 %
Petites	2883	6,81 %		0,72 %		1081900	29,06 %			0,70 %	47076	28,38 %		1,92 %
Moyennes	109	0,26 %		0,03 %		377300	10,13 %			0,25 %	10399	6,27 %		0,43 %
Total PME	42321	99,97 %		10,53 %		3265400	87,71 %			2,13 %	153809	92,72 %		6,29 %
Grandes	14	0,03 %		0,00 %		457400	12,29 %			0,30 %	12082	7,28 %		0,49 %

Transports, entreposage et communications

	Nbr entreprises	% du secteur	% du total	VA x1000	% VA du secteur	%VA total	Nbr Emploi	%Emp. du secteur	%Emp. total
Total	17412	100,00 %	4,33 %	18639300	100,00 %	12,13 %	235111	100,00 %	9,61 %
Micros	14639	84,07 %	3,64 %	1576400	8,46 %	1,03 %	31768	13,51 %	1,30 %
Petites	2258	12,97 %	0,56 %	4151100	22,27 %	2,70 %	49262	20,95 %	2,01 %
Moyennes	442	2,54 %	0,11 %	2659300	14,27 %	1,73 %	40962	17,42 %	1,67 %
Total PME	17339	99,58 %	4,31 %	8386800	45,00 %	5,46 %	121992	51,89 %	4,99 %
Grandes	73	0,42 %	0,02 %	10252500	55,00 %	6,67 %	113119	48,11 %	4,63 %

Immobilier, location et services aux entreprises

	Nbr entreprises	% du secteur	% du total	VA x1000	% VA du secteur	%VA total	Nbr Emploi	%Emp. du secteur	%Emp. total
Total	110305	100,00 %	27,44 %	30952600	100,00 %	20,15 %	537476	100,00 %	21,98 %
Micros	105676	95,80 %	26,29 %	9465800	30,58 %	6,16 %	163389	30,40 %	6,68 %
Petites	3857	3,50 %	0,96 %	5022100	16,23 %	3,27 %	75230	14,00 %	3,08 %
Moyennes	639	0,58 %	0,16 %	5712700	18,46 %	3,72 %	62033	11,54 %	2,54 %
Total PME	110172	99,88 %	27,41 %	20200600	65,26 %	13,15 %	300652	55,94 %	12,29 %
Grandes	143	0,13 %	0,04 %	10752000	34,74 %	7,00 %	236824	44,06 %	9,68 %

Total de tous les secteurs

	Nbr entreprises	% du secteur	% du total	VA (x1000)	% VA du secteur	%VA total	Nbr Emploi	%Emp. du secteur	%Emp. total
Total	401984	100,00 %	100,00 %	153621000	100,00 %	100,00 %	2445702	100,00 %	100,00 %
Micros	370458	92,16 %	92,16 %	29391000	19,13 %	19,13 %	729090	29,81 %	29,81 %
Petites	26857	6,68 %	6,68 %	30375200	19,77 %	19,77 %	525999	21,51 %	21,51 %
Moyennes	3885	0,97 %	0,97 %	28867400	18,79 %	18,79 %	380704	15,57 %	15,57 %
Total PME	401200	99,80 %	99,80 %	88633600	57,70 %	57,70 %	1635793	66,88 %	66,88 %
Grandes	804	0,20 %	0,20 %	64987400	42,30 %	42,30 %	809909	33,12 %	33,12 %

Légende

Nbr entreprises = Nombre d'entreprises de cette catégorie

% du secteur = Pourcentage que représente cette catégorie par rapport à l'ensemble des entreprises du secteur

% du total = Pourcentage que représente cette catégorie par rapport à l'ensemble du privé non financier

VA (x1000) = Valeur ajoutée produite par cette catégorie en € (à multiplier par 1000)

% VA du secteur = Pourcentage que représente la valeur ajoutée produite par cette catégorie par rapport à l'ensemble du secteur

%VA total = Pourcentage que représente la valeur ajoutée produite par cette catégorie par rapport à l'ensemble du privé non financier

Nbr Emploi = Nombre d'emplois occupés par cette catégorie

%Emp. du secteur = Pourcentage du nombre d'emplois occupés par cette catégorie par rapport à l'ensemble du secteur

% Emp. total = Pourcentage du nombre d'emplois occupés par cette catégorie par rapport à l'ensemble du privé non financier

Annexe 2 : Données environnementales de l'EIDSME

Industries minières

	GES	GES Secteur	%	GES Total	%	Déchets	Déchet Total	%	Déchets dangereux	Déchets Total	dangereux	%
Total	127719	100,00 %		0,19 %		144311	0,35 %		/	/		
Micros	19509,66	15,28 %		0,03 %		/			/	/		
Petites	23797,88	18,63 %		0,04 %		/			/	/		
Moyennes	30705,72	24,04 %		0,05 %		/			/	/		
Total PME	74013,26	57,95 %		0,11 %		83627	0,20 %		/	/		
Grandes	53706,5	42,05 %		0,08 %		60684	0,15		/	/		

Industries manufacturières

	GES	GES Secteur	%	GES Total	%	Déchets	%Déchet total	Déchets dangereux	%	Déchets total	dangereux	%
Total	127719	100,00 %		0,19 %		144311	0,35 %	/		/		
Micros	19509,66	15,28 %		0,03 %		/		/		/		
Petites	23797,88	18,63 %		0,04 %		/		/		/		
Moyennes	30705,72	24,04 %		0,05 %		/		/		/		
Total PME	74013,26	57,95 %		0,11 %		83627	0,20 %	/		/		
Grandes	53706,5	42,05 %		0,08 %		60684	0,15	/		/		

Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau

	GES	GES Secteur	%	GES Total	%	Déchets	%Déchet total	Déchets dangereux	% Déchets total	Déchets dangereux
Total	20740100	100,00 %		30,60 %		1268717	3,09 %	/	/	
Micros	203860,8	0,98 %		0,30 %		/		/	/	
Petites	435024,22	2,10 %		0,64 %		/		/	/	
Moyennes	1771040,18	8,54 %		2,61 %		/		/	/	
Total PME	2409925,2	11,62 %		3,56 %		147420	0,36 %	/	/	
Grandes	18330174,8	88,38 %		27,04 %		1121297	2,73 %	/	/	

Construction

	GES	GES Secteur	%	GES Total	%	Déchets	%Déchet total	Déchets dangereux	% Déchets total	Déchets dangereux
Total	2201954	100,00 %		3,25 %		12368945	30,16 %	720705	22,99 %	
Micros	975024,4	44,28 %		1,44 %		/		/	/	
Petites	662204,2	30,07 %		0,98 %		/		/	/	
Moyennes	374728,1	17,02 %		0,55 %		/		/	/	
Total PME	2011956,7	91,37 %		2,97 %		11302659	27,56 %	658575,4	21,00 %	

Grandes	189823	8,62 %	0,28 %	1066286	2,60 %	62129,6	1,99 %
----------------	--------	--------	--------	---------	--------	---------	--------

Commerce de gros et de détail; réparation de véhicules automobiles, motocycles et d'articles domestiques

	GES	GES Secteur	%	GES Total	%	Déchets	%Déchet total	Déchets dangereux	% Déchets total	Déchets dangereux
Total	3510372	100,00 %		5,18 %	/	/	/	/	/	
Micros	1438140,42	40,97 %		2,12 %	/	/	/	/	/	
Petites	905520,96	25,80 %		1,34 %	/	/	/	/	/	
Moyennes	419881,2	11,96 %		0,62 %	/	/	/	/	/	
Total PME	2763542,58	78,73 %		4,08 %	/	/	/	/	/	
Grandes	746829,42	21,27 %		1,10 %	/	/	/	/	/	

Hôtellerie et restauration

	GES	GES Secteur	%	GES Total	%	Déchets	%Déchet total	Déchets dangereux	% Déchets total	Déchets dangereux
Total	607482	100,00 %		0,90 %	/	/	/	/	/	
Micros	352781,13	58,07 %		0,52 %	/	/	/	/	/	
Petites	172403,4	28,38 %		0,25 %	/	/	/	/	/	
Moyennes	37394,63	6,16 %		0,06 %	/	/	/	/	/	
Total PME	562579,16	92,61 %		0,83 %	/	/	/	/	/	
Grandes	44243,5	7,28 %		0,07 %	/	/	/	/	/	

Transports, entreposage et communications

	GES	GES Secteur	%	GES Total	%	Déchets	%Déchet total	Déchets dangereux	% Déchets total	Déchets dangereux
Total	7522484	100,00 %		11,10 %	/	/	/	/	/	
Micros	1016441,95	13,51 %		1,50 %	/	/	/	/	/	
Petites	1576151,74	20,95 %		2,33 %	/	/	/	/	/	
Moyennes	1310596,3	17,42 %		1,93 %	/	/	/	/	/	
Total PME	3903189,99	51,89 %		5,76 %	/	/	/	/	/	
Grandes	3619294,01	48,11 %		5,34 %	/	/	/	/	/	

Immobilier, location et services aux entreprises

	GES	GES Secteur	%	GES Total	%	Déchets	%Déchet total	Déchets dangereux	% Déchets total	Déchets dangereux
Total	1518283	100,00 %		2,24 %	/	/	/	/	/	
Micros	458753,54	30,22 %		0,68 %	/	/	/	/	/	
Petites	212520,7	14,00 %		0,31 %	/	/	/	/	/	
Moyennes	178019,01	11,73 %		0,26 %	/	/	/	/	/	
Total PME	849293,25	55,94 %		1,25 %	/	/	/	/	/	

Grandes	668989,75	44,06 %	0,99 %	/	/	/	/
----------------	-----------	---------	--------	---	---	---	---

Total de tous les secteurs

	GES	GES Secteur	%	GES Total	%	Déchets	%Déchet total	Déchets dangereux	% Déchets total	dangereux
Total	67780078	100,00 %		100,00 %		41015363	100,00 %	3135529	100 %	
Micros	8128162,68	11,99 %		11,99 %		/	/	/	/	
Petites	10054144,74	14,83 %		14,83 %		/	/	/	/	
Moyennes	11739018,64	17,32 %		17,32 %		/	/	/	/	
Total PME	29921326,06	44,14 %		44,14 %		28042901	68,37 %	2971058,17	94,75 %	
Grandes	37857846,86	55,85 %		55,85 %		12972462	31,63 %	164470,83	5,25 %	

Légende

GES = Gaz à effets de serre exprimés en tonne CO₂^{Eq} émis par cette catégorie

GES % Secteur = Pourcentage de GES émis par cette catégorie par rapport à l'ensemble du secteur

GES % total = Pourcentage de GES émis par cette catégorie par rapport à l'ensemble du financier non marchand

Déchets = Quantité de déchets non dangereux produits par cette catégorie en tonnes

% Déchet total = Pourcentage de déchets non dangereux produits par cette catégorie par rapport à l'ensemble du financier non marchand

Déchets dangereux = Quantité de déchets dangereux produits par cette catégorie en tonnes

% Déchet total = Pourcentage de déchets dangereux produits par cette catégorie par rapport à l'ensemble du financier non marchand

« / » = le détail de l'information n'est pas disponible

Annexe 3 : Détails des actions environnementales prises par les PME

Q1 What actions is your company undertaking to be more resource efficient? (MULTIPLE ANSWERS POSSIBLE)
(% - EU)

	Saving water	Saving energy	Using predominantly renewable energy (e.g. including own production through solar panels, etc.)	Saving materials	Minimising waste	Selling your scrap material to another company	Recycling, by reusing material or waste within the company	Designing products that are easier to maintain, repair or reuse
EU28	44	59	11	54	60	25	40	22
Company size								
1-9	44	58	10	53	59	22	39	21
10-49	44	63	13	55	62	35	44	26
50-249	45	76	17	69	68	45	48	24
Sectors grouped (NACE)								
Manufacturing (C)	47	64	13	63	69	35	43	29
Retail (G)	43	59	7	49	57	21	40	17
Services (I/J/K/H/L/M)	39	58	11	49	50	12	33	17
Industry (B/D/E/F)	45	50	17	58	62	29	41	25
One person company								
Yes	35	48	8	47	49	16	33	15
No	61	66	15	55	62	17	35	16

Actions prises par les PME selon taille, secteur et forme. (European Commission, 2015, p11)

Q1 What actions is your company undertaking to be more resource efficient? (MULTIPLE ANSWERS POSSIBLE)
(% - EU)

	Saving water	Saving energy	Using predominantly renewable energy (e.g. including own production through solar panels, etc.)	Saving materials	Minimising waste	Selling your scrap material to another company	Recycling, by reusing material or waste within the company	Designing products that are easier to maintain, repair or reuse
EU28	44	59	11	54	60	25	40	22
Company age								
Before 2008	43	59	11	54	60	25	39	21
Between 2009 and 2014	48	60	9	53	64	22	45	23
2015 and after	70	77	13	77	59	36	61	20
Turnover 2014								
100,000 euros or less	45	58	8	56	57	18	37	18
More than 100-500,000 euros	44	59	12	53	58	26	40	21
More than 500,000 - 2 mil. euros	45	59	12	57	68	29	40	27
More than 2- 10 mil. euros	38	61	17	48	66	37	40	27
More than 10 mil. euros	48	69	20	55	64	39	43	20

Base: All SMEs (12,913)

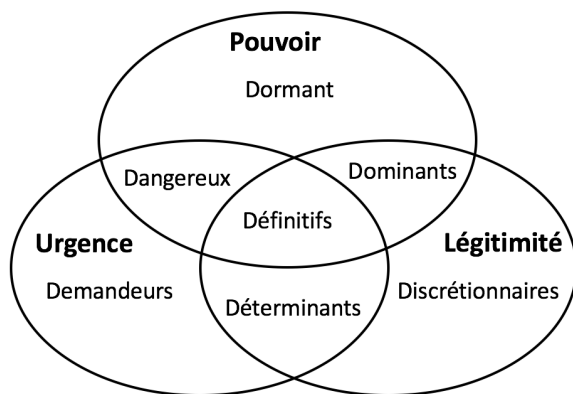
Actions prises par les PME selon l'âge et le chiffre d'affaires. Issu de (European Commission, 2015, p12)

European Commission. (2015). *SME, Ressource efficiency and Green Markets*. TNS political & social, Bruxelles

Annexe 4 : Grille de Mitchel : Importance des parties prenantes

Pour gérer de façon optimale l'ensemble des pressions, les managers doivent donc être capables d'identifier les parties prenantes qui sont essentielles à la réussite de l'entreprise. Bien que cette identification soit basée sur les perceptions des dirigeants, il existe un modèle permettant d'analyser chaque partie prenante pour déterminer son importance. Ce modèle est le modèle PLU, aussi appelé « Grille de Mitchel », qui permet de catégoriser les parties prenantes sur base de trois critères: Pouvoir, Légitimité et Urgence.

- **Le pouvoir** est la capacité d'un acteur à imposer sa volonté aux autres et à faire agir dans le sens qu'il souhaite malgré d'éventuelles résistances. Cela représente donc le degré d'impact qu'il peut avoir sur l'entreprise.
- **La légitimité** est l'appréciation qu'on les managers que les actions de la partie prenante sont désirables, juste ou approprié dans le système des normes sociales.
- **L'urgence** est la rapidité avec laquelle la pression doit être traitée. Une certaine réactivité est nécessaire dans les problématiques qui ont une sensibilité temporelle.



Les parties prenantes ayant les 3 attributs sont les plus importants et leurs demandes doivent être traitée en priorité, elles sont appelées définitives. Les autres représentent un danger plus ou moins grand et il faut continuer à les surveiller, car, comme les attributs ne sont pas fixes, leur importance peut évoluer.

Ceux ayant deux des trois attributs sont à surveiller de près :

- Les "dépendants" possédant l'urgence et la légitimité n'ont pas de moyen suffisant de faire pression sur l'entreprise
- Les "dangereux" possédant pouvoir et urgence ne peuvent légitimement pas agir contre l'entreprise
- Les "dominants" possédant pouvoir et légitimité, mais leurs pressions ne sont pas urgentes, il faut les surveiller de près, car cela peut changer

Celles ayant un seul attribut sont moins inquiétantes, mais il faut toutefois les monitorer également.

- Les "dormants" (pouvoir)
- Les "discrétionnaires" (légitimité)
- Les "demandeurs" (urgence)

