

# **L'engagement environnemental des PME : Une analyse comparative France Tunisie**

**Jouhaina Ben Boubaker Gherib**  
**Maître assistante**  
**Université de la Manouba, Tunisie**  
**ISCAE/ LIGUE**

**Sandrine Berger-Douce** (contact pour la correspondance)  
**Maître de conférences**  
**Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, France**  
**IAE de Valenciennes / LARIME**

Rue des Cent Têtes- Les Tertiales  
59313 Valenciennes Cedex 9  
[sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr](mailto:sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr)  
Tél : 03 27 51 76 54 / Fax : 03 27 51 77 04

## Résumé

Pilier du développement durable, le management environnemental fait l'objet de nombreux travaux académiques souvent consacrés aux grandes entreprises situées dans les pays développés. Les travaux sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME) se multiplient cependant depuis quelques années dans le milieu francophone. Cette communication a pour objet d'analyser l'engagement environnemental des PME dans deux contextes nationaux, à savoir la France et la Tunisie. L'engagement environnemental est appréhendé selon trois dimensions : son intégration dans la stratégie de la PME ; le caractère volontariste de la démarche, et son degré de formalisation.

L'approche méthodologique est qualitative et exploratoire. Elle repose sur l'étude de 10 PME dans chacun des deux pays. Les données ont été collectées lors d'entretiens semi-directifs et traitées par analyse thématique, avant d'être soumises à une analyse comparative par les auteurs.

Les résultats montrent que l'engagement environnemental des PME est globalement d'intensité moyenne tant en France qu'en Tunisie. Les trois dimensions de l'engagement (intégration, formalisation et volontarisme) présentent des différences notables entre les deux pays, signe de l'influence de la culture nationale sur le comportement des dirigeants de PME en la matière, ce qui confirme les résultats de la littérature. L'analyse des convergences et divergences entre les résultats des échantillons français et tunisiens suggère l'existence de facteurs explicatifs potentiels liés au contexte réglementaire et à la culture nationale. Les pistes de recherche futures concernent l'influence de la personnalité du dirigeant et celle des pairs sur l'engagement environnemental ainsi que sur des analyses quantitatives confirmatoires dans les deux pays.

Mots-clés : culture ; engagement environnemental ; France ; PME ; Tunisie

## **L'engagement environnemental des PME : Une analyse comparative France Tunisie**

Le développement durable (DD) et sa traduction managériale, la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), sont au cœur des stratégies des entreprises depuis quelques années (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, Reynaud, 2006). Des auteurs comme Malocchi et al. (2005), Scholtens et Dam (2007) ou encore Westerman et al. (2007) ont montré que l'engagement dans une politique de DD ou de RSE était dépendant de la culture nationale. La majorité des travaux (Bondy et al., 2004 ; Langlois et Schlegelmilch, 1990 ; Kaptein, 2004) ont porté sur les entreprises (souvent de grande taille) des pays industrialisés. Plus rarement, des chercheurs se sont intéressés aux pays émergents comme Melé et al. (2006) (Argentine, Brésil et Espagne). Par ailleurs, le volet environnemental est largement considéré comme la porte d'entrée privilégiée des PME dans le DD. Aussi, ce travail exploratoire s'inscrit-il dans une optique de comparaison de l'engagement environnemental entre pays développés et pays en voie de développement (PVD). Nous proposons donc une analyse comparative de cet engagement dans les PME françaises et tunisiennes selon ses trois dimensions : l'intégration, le volontarisme et la formalisation (Spence et al., 2007b ; Ben Boubaker Gherib et al., 2007). Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique de l'étude (1) avant de préciser la méthodologie de recherche et nos terrains d'investigation dans leurs contextes français et tunisiens (2). Nos résultats sont ensuite présentés dans la troisième partie (3) et discutés dans la quatrième partie (4) en termes de convergences et de divergences.

### **1 : CADRE THEORIQUE**

Le cadre théorique de l'étude repose sur l'engagement environnemental, l'un des trois piliers du DD (1.1). Enjeu stratégique pour les PME (1.2), l'engagement environnemental sera appréhendé selon trois dimensions : l'intégration, le volontarisme et la formalisation (1.3).

#### **1.1 L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL : UN PILIER DU DEVELOPPEMENT DURABLE**

L'engagement environnemental est l'un des trois piliers du DD. Ce thème est au cœur des préoccupations des managers et des chercheurs depuis quelques années, comme le démontre la pléthore de réflexions sur ce thème (Reynaud, 2006). Le concept de développement durable

*(sustainable development)* a été formalisé en 1987 dans le Rapport Brundtland de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement des Nations Unies. Sa définition est la suivante : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* ».

Même si de nombreux acteurs économiques ont longtemps considéré que les enjeux stratégiques du DD ne pouvaient concerner que des entreprises d'une certaine taille, il semble que les mutations récentes du monde des affaires conduisent toutes les entreprises (indépendamment de leur taille et de leur origine géographique) à se préoccuper du DD afin d'assurer leur pérennité. Ainsi, les PME qui représentent dans divers pays la majorité des entreprises (99,8% des 20 millions d'entreprises ont moins de 250 salariés dans l'Union Européenne) ont-elles légitimement un rôle actif à jouer. Les entreprises situées dans les pays du Sud, et plus particulièrement les PME, n'échappent pas à cette tendance. Les recherches académiques portant sur l'appropriation du DD par les PME dans les PVD sont toutefois très marginales (Luetkenhorst, 2004 ; Hénault, 2004 ; Rice, 2006 ; Jamali et Mirshak, 2007 ; Ben Boubaker Gherib et al., 2007). Or, au-delà du caractère universel de la problématique, la majorité des PME fournisseurs des grandes entreprises occidentales est située dans des PVD. Concernés par ce mouvement global de DD, ces pays sont appelés à se positionner en tant qu'acteurs. Toutefois, le principe 11 de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement les protège en précisant que les normes à adopter ne doivent pas leur imposer un coût économique et social injustifié<sup>1</sup>. Certaines ressources et mécanismes financiers internationaux sont donc consacrés au financement et la mise en œuvre de l'engagement des PVD dans le DD.

## **1.2 L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL: UN ENJEU STRATEGIQUE POUR LES PME**

Au fil des années, le management environnemental est devenu un enjeu stratégique majeur (Allenby, 1999 ; Boiral, 2007). Diverses études ont d'ailleurs montré que l'engagement environnemental était lié à la performance globale des organisations (Hart, 1995 ; Porter et Van der Linde, 1995). La situation financière de l'entreprise est un élément essentiel en matière d'engagement environnemental (Tilley, 1999). Cependant, l'engagement environnemental demeure un thème marginal et mal documenté dans le contexte spécifique des PME. Jusqu'au début des années 2000, la majorité des PME dans les pays développés n'ont pas de management environnemental organisé (Madsen et Ulhoi, 1996 ; Spence et al.,

---

<sup>1</sup> (<http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm>)

1998 ; Gerstenfeld et Roberts, 2000). Depuis, cette réalité semble évoluer vers une prise de conscience accrue, fruit des campagnes de sensibilisation menées par les instances régionales, gouvernementales et supranationales comme la Commission Européenne, et surtout une intégration plus manifeste dans les pratiques managériales. Le manque de ressources humaines et financières demeure cependant l'obstacle majeur à l'engagement environnemental des PME (Spence et al., 1998). En outre, le déficit chronique d'informations est souvent mis en évidence (Allenby, 1999 ; Clarck, 2000 ; OSEO, 2003), associé à une expertise technique limitée. Les démarches volontaires initiées par des PME rencontrent généralement peu de succès (Madsen et Ulhoi, 1996) et sont peu populaires auprès des dirigeants de PME (Windatt, 1999). Ces dirigeants sont aussi présumés être peu motivés pour aller au-delà des obligations légales (Russo et Fouts, 1997 ; Sharma et Vredenburg, 1998).

Les expériences de l'engagement des PME dans les PVD sont peu connues et peu analysées. Même si des caractéristiques contextuelles communes peuvent apparaître entre les pays du Sud, ils ne constituent aucunement un ensemble homogène. Les niveaux de développement, les politiques publiques ainsi que les cultures entrepreneuriales sont différentes (Torrès, 2001). Certains contextes, comme la Tunisie, proposent des programmes incitatifs et des formations pour les entreprises locales souhaitant ou appelées à s'engager dans le DD. Toutefois, les résultats actuels montrent qu'en l'absence d'incitations institutionnelles dans les PVD, il y a un manque d'adhésion de la société aux valeurs de la RSE et par voie de conséquence, une limitation voire une absence d'adoption de pratiques environnementales dans les entreprises. A titre d'illustration, la coopération entre les entreprises libanaises et leurs parties prenantes reste très limitée et les actions des entreprises sont souvent cantonnées à du mécénat et de la philanthropie (Jamali et Mirshak, 2007). Dans ces contextes, les principaux facteurs favorisant la RSE sont les valeurs et croyances du dirigeant de l'entreprise, la recherche de la légitimité et l'appartenance à une multinationale engagée. En étudiant la relation entre les variables sociales (croyances, valeurs, religiosité) et l'adoption d'un comportement pro environnement en Egypte, Rice (2006) a montré le rôle essentiel joué par les valeurs individuelles véhiculées par l'Islam, pour promouvoir la cause environnementale au niveau du citoyen. Suite au démantèlement des accords multi-fibres dont tirait profit la Tunisie dans ses relations commerciales internationales jusqu'en 2005 et à l'intensification des échanges induits par l'établissement de Zones de Libre échange avec l'UE, et certains pays arabes, *“plusieurs analyses ont montré que de nombreuses entreprises industrielles sont menacées de disparaître si elles ne s'adaptent pas à ce nouvel environnement.”* (OTED, 2007). L'industrie tunisienne étant dominée par les activités de sous-traitance (près de 70% des exportations), ce nouvel

ordre mondial fait que ce type d'activité, est désormais fortement concurrencé. Le management environnemental devient alors une exigence incontournable pour certaines entreprises exportatrices. Un cadre incitatif ambitieux a été mis en place pour aider les entreprises à investir dans le domaine environnemental. La lecture du nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 (46 en décembre 2006, MEDD, 2006), ayant adhéré volontairement aux programmes incitatifs divers (100 ont adhéré au programme de mise à niveau environnemental (PMNE) entre 2003 et 2006 : GTZ, MNE, 2006) ou au Pacte Mondial (39 en octobre 2007<sup>2</sup>) laisse penser que les PME sont encore fébriles. La protection de l'environnement vient en troisième position des préoccupations des entreprises tunisiennes ou opérant en Tunisie qui restent focalisées sur leurs préoccupations internes (Social Consult, 2005).

### **1.3 UNE LECTURE DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DE LA PME EN TROIS DIMENSIONS: L'EMPRUNT D'UN CONCEPT AUX RESSOURCES HUMAINES**

Le concept d'engagement (*commitment* pour les Anglo-saxons) est issu de la gestion des ressources humaines. Initialement, ce concept décrit la relation entre l'individu et son environnement de travail (Thévenet, 1992). Les recherches académiques sur le concept d'engagement se multiplient depuis une quarantaine d'années (Becker, 1960) et ont atteint une certaine maturité à en juger par les méta analyses produites (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 ; Riketta et Van Dick, 2005). Meyer et Herscovitch (2001) en proposent la définition suivante : « *L'engagement est une force qui pousse l'individu vers une « ligne d'action » orientée vers un ou plusieurs objectifs précis.* ». Son caractère multidimensionnel a progressivement émergé au milieu des années 1980 (O'Reilly et Chatman, 1986) pour déboucher sur la conceptualisation la plus répandue, à savoir celle de Meyer et Allen (1991 et 1997) reposant sur l'existence de trois dimensions:

- La dimension affective renvoie à l'attachement émotif, à l'identification et à l'implication d'un salarié envers l'organisation ;
- La dimension normative fait référence au sentiment moral d'obligation et de responsabilité du salarié de rester dans l'organisation ;
- La dimension calculatrice est la prédisposition d'un individu à se sentir lié à une organisation selon un ratio coûts/bénéfices.

Les recherches empiriques sur les freins et les moteurs de l'engagement environnemental de la PME (Berger-Douce, 2006) ou plus largement son engagement dans le DD (Quairel et

---

<sup>2</sup> <http://www.pactemondialtunisie.org>

Auberger, 2005), mineures pendant longtemps (Thompson et Howard 1991), sont aujourd'hui en nombre croissant (Paradas, 2006 ; Spence et al., 2008 ; Delchet, 2006 ; Cabagnols et Le Bas, 2006 ; Dupuis et al., 2006 ; Spence et al., 2007a,b ; Roy et al., 2008). Toutefois, en raison du caractère encore émergent de la problématique, la notion d'engagement environnemental est rarement attaquée de façon frontale et opérationnalisée par les recherches antérieures. Or, contrairement aux grandes entreprises qui médiatisent leur engagement environnemental, les PME ont des pratiques plus discrètes et moins formalisées (Lapointe et Gendron, 2004). En partant des typologies de comportements de la grande entreprise en matière de RSE (Hunt et Auster 1990, Capron et Quairel 2004, Wolff 2004, Boiral 2007b) et de la définition de cette dernière comme "*l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les opérations quotidiennes de l'entreprise et dans l'interaction avec leurs parties prenantes, principalement sur une base volontaire*" (CE, 2002), Spence et al. (2007b) retiennent trois dimensions du construit de l'engagement de la PME dans le DD : 1/ l'intégration des principes DD dans la stratégie de l'entreprise, 2/ le volontarisme de la démarche et 3/ la formalisation des pratiques. Deux recherches exploratoires (Spence et al., 2007b ; Ben Boubaker Gherib et al., 2007) permettent de retenir et valider les indicateurs qualitatifs associés à chaque dimension.

Plusieurs facteurs explicatifs de l'engagement environnemental de la PME sont avancés dans la littérature puisant dans la théorie de la contingence et la théorie entrepreneuriale.

Les aspects organisationnels et environnementaux avancés sont l'identité (taille, structure de propriété, secteur, localisation, capital social, contexte culturel, social et politique, âge, performances économiques), la structure (technologies, produits/marchés, organisation) et le personnel de l'entreprise (structure hiérarchique, distribution d'âge, structures sociales, niveau de qualification (Gondran, 2001 ; Delchet, 2006 ; Cabagnols et Le Bas, 2006 ; Spence et al., 2007a ; Spence et al., 2008).

Les caractéristiques personnelles du dirigeant souvent avancées comme primordiales pour l'engagement de la PME dans le DD sont ses convictions personnelles et ses valeurs (Quairel et Auberger, 2005 ; Paradas, 2006 ; Spence et al., 2007a ; Spence et al., 2008 ; Ben Boubaker Gherib et al., 2007). Ces caractéristiques personnelles forment l'engagement individuel du dirigeant (de type affectif, normatif ou calculateur) dans le DD et constituent un véritable moteur de l'engagement de l'entreprise.

En nous basant sur nos recherches antérieures, nous proposons dans cet article de contraster les degrés d'intégration, de volontarisme et de formalisation de l'engagement environnemental des PME en France et en Tunisie. Nous tentons ensuite de saisir les

convergences et les divergences entre les PME des deux pays en nous basant sur les facteurs explicatifs potentiels tant organisationnels (identité, structure et personnel) qu'individuels (engagement du dirigeant).

## **2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **2.1 DES ETUDES DE CAS DE NATURE EXPLORATOIRE**

Dans une approche inductive, la recherche est basée sur la méthode des cas (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989). Une triangulation des modes de production des données a été réalisée en multipliant les entreprises contactées, les sources de données et les acteurs interrogés dans ces entreprises. L'échantillonnage a été réalisé en suivant les principes de la réplification (Yin, 2003) et des « cas opposés » afin de mettre en relief plus facilement les oppositions dans les configurations des données et de permettre une claire reconnaissance des construits, des relations et de la logique du phénomène étudié (Eisenhardt et Graebner, 2007). Dans un souci de variété et d'équilibre (Hlady Rispal, 2002), les cas ont été choisis dans des secteurs d'activité diversifiés afin de tenir compte de la réalité du tissu économique des deux pays, mais comparables afin de permettre la confrontation des résultats. Les échantillons comprennent dans les deux pays aussi bien des entreprises impliquées dans des démarches incitatives en faveur d'un engagement environnemental que des entreprises non impliquées. Des entretiens ont été réalisés auprès des dirigeants et responsables environnement (le cas échéant) dans 10 PME dans chaque pays. Divers documents fournis par les entreprises ont aussi été analysés de façon à mieux cerner la problématique.

Le guide d'entretien semi-directif se propose de saisir le degré d'engagement environnemental ainsi que les freins et les moteurs de cet engagement. L'entretien débute par les questions relatives à la compréhension ainsi que la sensibilité et l'attitude du répondant envers la problématique du DD en général et de l'environnement en particulier. De là, l'entretien tente de saisir les expériences du dirigeant et le guide vers la description détaillée et concrète de l'engagement environnemental de l'entreprise à travers les trois dimensions retenues. Le degré d'intégration est, quant à lui, appréhendé à travers la fréquence des actions en matière environnementale et leur liaison avec les choix stratégiques de l'entreprise (partenaires, marchés..). Une forte intégration signifie que les actions ne sont pas isolées et opportunes, mais reliées par un principe directeur qui prend en compte l'impact des actions environnementales sur la stratégie de l'entreprise. Le degré de volontarisme est appréhendé par la pro activité de l'entreprise en matière de recherche d'informations concernant la problématique environnementale ainsi que l'origine de la démarche environnementale (crise, opportunité ou problème). Un degré élevé est attribué aux entreprises qui font plus que les concurrents et vont au-delà de ce qui est requis par la loi, les clients ou les

organismes certificateurs, le cas échéant. Le degré de formalisation est approché par l'existence dans l'entreprise d'un Système de Management Environnemental (SME) ou équivalent et par la prise en compte explicite de la dimension environnementale dans la communication de l'entreprise ou dans ses fonctions. Ensuite, un historique et un bilan de l'expérience de l'entreprise dans le cadre du programme incitatif sont demandés le cas échéant. Une description des difficultés ou des facilités rencontrées ou potentielles est ensuite abordée. D'une durée variant entre une et trois heures, ces entretiens ont été retranscrits de façon à conserver dans les *verbatim*, la richesse des propos et à minimiser les interprétations erronées. Ils ont été analysés en suivant tout d'abord les thèmes du guide d'entretien pour y ajouter par la suite les thèmes émergents. Des fiches de synthèse des entretiens ainsi que des matrices liste contrôle ont été dressées pour chaque cas étudié (Miles et Huberman, 2005). Les chercheurs ont fait leur analyse de façon indépendante, ils ont ensuite comparé les résultats pour accroître leur objectivité.

## **2.2 PRESENTATION DES CADRES INSTITUTIONNELS ET JURIDIQUES DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LES DEUX PAYS**

### **2.2.1 Le contexte français**

En France, la démarche de management environnemental est une démarche volontaire qui a démarré il y a environ quinze ans, souvent comme suite logique à la mise en place d'une démarche qualité. Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2005, l'impératif de DD a été pleinement intégré dans la Constitution française. Au fil des années, les PME se sont mobilisées aux côtés des grandes entreprises. Ainsi, la taille moyenne des entreprises soutenues par l'ADEME<sup>3</sup> est passée en 10 ans de 600 à 120 salariés. La Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) adoptée le 3 juin 2003 (pour une période de 5 ans) prévoit explicitement de faciliter l'accès des PME à la certification environnementale. A peine, 10% des PME sensibilisées par les CCI à une démarche environnementale vont jusqu'à une certification ISO 14001. Un groupe de travail ISO a été créé pour élaborer un référentiel de management environnemental par étapes (future norme ISO 14005) dont la parution est prévue pour la fin 2008. L'AFNOR a, par ailleurs, publié en juillet 2005 un référentiel de management environnemental par étapes (X30-205) basé sur la reconnaissance de trois niveaux dans la mise en place d'un système de management environnemental conforme aux exigences de l'ISO 14001. L'intérêt de ce référentiel est de faire reconnaître les performances environnementales des PME à chaque

---

<sup>3</sup> ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

étape de la démarche par une attestation. Une opération (123Environnement<sup>4</sup>) a été lancée pour expérimenter le référentiel AFNOR dans six régions pilotes auprès d'une centaine de PME volontaires. Suite au Grenelle de l'Environnement d'octobre 2007, l'AFNOR va engager des actions de communication au plan régional pour sensibiliser encore davantage les PME aux enjeux du management environnemental durant l'année 2008. Atout de poids pour surmonter les principaux obstacles à l'intégration du management environnemental en PME, la démarche collective « *crée des économies d'échelle, une dynamique de groupe débouchant sur un effet de sécurisation au sens de Desreumaux (1979) et un apprentissage collectif par partage d'expériences* » (Berger-Douce, 2005). Des démarches collectives environnementales dont la pertinence a été soulignée dans la littérature (Schneider-Maunoury, 2000) sont organisées en France depuis le milieu des années 1990. Plus de trois-quarts des PME interrogées par l'ACFCI en 2006 déclaraient avoir bénéficié d'un accompagnement extérieur, notamment par les CCI, les bureaux d'étude et l'AFNOR<sup>5</sup>. A titre d'exemple, depuis 1994, la CCI du Valenciennois s'est engagée dans une action globale baptisée « *Agir pour l'Environnement* ». Les moyens d'action consistent en la mise à disposition d'informations, l'organisation de conférences thématiques (déchets, eau), un service de veille réglementaire, une mise en relation avec divers organismes (filière de valorisation des déchets, par exemple) et l'organisation de démarches collectives. Les entreprises volontaires bénéficient, outre un pré diagnostic environnemental individuel sur site, d'une part, d'une formation collective au management environnemental et, d'autre part, d'un accompagnement personnalisé en cohérence avec les exigences de la norme ISO 14001. De 2000 à 2005, 45% des pré diagnostics<sup>6</sup> soutenus financièrement par l'ADEME l'ont été dans le cadre d'opérations collectives. De 2000 à 2005, l'ADEME a soutenu financièrement l'accompagnement de 300 entreprises par an (taille médiane : 120 salariés). Dans les trois ans suivant l'obtention de l'aide de l'ADEME, 88% des entreprises accompagnées étaient certifiées ISO 14001, signe de la pertinence de cet accompagnement (Chatelain, 2006).

### **2.2.2 Le contexte tunisien**

La politique environnementale de la Tunisie date d'une quinzaine d'années. En 1993 a été créée la Commission Nationale de Développement Durable (CNDD) pour assurer l'intégration

---

<sup>4</sup> ([www.123environnement.com](http://www.123environnement.com))

<sup>5</sup> AFNOR : Association Française de NORmalisation

<sup>6</sup> Effectué par le chargé de mission environnement de la CCI pour dégager les grandes lignes de la situation environnementale des entreprises, le pré diagnostic est constitué d'un questionnaire détaillé sur l'eau, l'air, le bruit, les déchets, la sécurité, les sols et la situation administrative vis-à-vis des installations classées.

de la durabilité dans le processus de développement économique et social et coordonner les efforts nationaux en la matière. En 1995, le CNDD adopte le Plan d'Action National de l'Environnement et du Développement Durable pour le XXIème siècle, en tant qu'Agenda 21 National. Depuis, une partie des actions proposées par ce programme est inscrite et mise en œuvre dans le cadre des plans de développement économique et social. Des campagnes périodiques de sensibilisation du public sont menées, mais le monde économique n'a été impliqué dans la politique de DD du pays de façon directe qu'au début des années 2000. Plusieurs mailings de sensibilisations ont été lancés. L'approche adoptée a été, outre de développer le cadre juridique et de l'harmoniser avec celui des pays européens, d'organiser des conférences et de proposer plusieurs programmes et dispositifs incitatifs pour aider les entreprises nationales à faire face au nouveau contexte mondial. Des avantages fiscaux et financiers sont ainsi réservés aux activités en rapport avec la protection de l'environnement. Aidée par ses partenaires, la Tunisie a mis en place plusieurs mécanismes de soutien aux entreprises dont le Programme de Mise à Niveau (PMN) qui s'est fixé depuis 1995 comme objectif de renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes pour leur permettre de mieux affronter la concurrence internationale. Depuis 2004, le diagnostic du volet environnemental est devenu une obligation, et doit faire partie de l'évaluation de l'entreprise (OTED, 2007). La mise en place d'un SME, les certifications qualité ou la certification ISO 14001 sont éligibles à la subvention à hauteur de 70% du coût de l'investissement immatériel. En 2001 a également démarré un projet de mise à niveau environnemental (MNE)<sup>7</sup> ciblant les entreprises du secteur privé. 100 d'entre elles ont adhéré au projet entre 2003 et 2006, « 84 ont bénéficié d'une expertise environnementale approfondie dite DES (diagnostic environnemental spécifique). Le reste a bénéficié uniquement d'un pré diagnostic environnemental » (GTZ, MNE, 2006). Même si ces programmes n'ont pas exclusivement concerné les PME, ces dernières en sont les principales bénéficiaires. Ainsi, le nombre des grandes entreprises impliquées dans la MNE ne dépasse pas les 30% si nous retenons le critère du nombre d'employés (moins de 200 employés selon le ministère des finances en Tunisie). En plus des DES, le projet MNE a également lancé en collaboration avec le CITET (Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis), dans une vingtaine d'entreprises industrielles, le GEP (Gestion Environnementale Profitable). Cet outil est jugé plus adapté qu'un SME s'agissant de PME (MEDD, 2006). 52 cadres d'entreprise ont également bénéficié d'un programme de formation Responsable Environnement comprenant trois

---

<sup>7</sup> financé par la GTZ (coopération technique allemande) et piloté par une structure mixte regroupant les ministères tunisiens concernés et la centrale patronale (UTICA)

modules (GEP, Audit Interne pour l'ISO 14001 et réglementation). L'adhésion au programme de MNE est explicitement présentée comme une première étape vers la mise en place d'un SME. Outre la gratuité de certaines actions pilotes, plusieurs fonds (FODEC<sup>8</sup> FODEP<sup>9</sup>) permettant de bénéficier de subventions couvrant 70% du coût des investissements immatériels et de 20 à 50% des investissements matériels sont mis à la disposition des entreprises désireuses de mettre en place un SME.

### 2.3 PRESENTATION DES PME CHOISIES POUR L'ETUDE COMPARATIVE

Le terrain français d'investigation est constitué de 10 PME. Les secteurs d'activité sont volontairement hétérogènes. Quatre de ces PME ont participé à une démarche incitative collective environnement organisée par une CCI locale.

La présentation des 10 PME françaises de l'échantillon figure dans le tableau 1.

PME	Secteur	Création	Effectif	Certification qualité	Démarche incitative	Origine familiale	Ouverture internationale
A	Ionisation par source électrique	1999	9	Oui	Oui	Non	Non
B	Fabrication de pigments de peinture	1908	42	Oui	Oui	Non	Majoritaire
C	Dépollution de friches industrielles	1991	20	Oui	Non	Non	Minoritaire
D	Chimie pharmaceutique	1952	180	Non	Non	Non	Majoritaire
E	Embouteillage d'eau minérale	1967	65	Oui	Oui	Oui	Minoritaire
F	Fonderie	1957	49	Oui	Oui	Non	Minoritaire
G	Agro-alimentaire	1858	180	Non	Non	Oui	Minoritaire
H	Energie solaire	1979	130	Non	Non	Oui	Non
I	Micro-informatique	1996	20	Non	Non	Oui	Non
J	Transport	1992	14	Non	Non	Oui	Non

Tableau 1 : Echantillon français de l'étude

L'échantillon tunisien se compose de 6 PME industrielles (K, M, N, Q, S, T), 2 PME de services (P, R) et 2 PME agissant dans le domaine d'activité de l'environnement (O, L). Six de ces entreprises sont à caractère familial. Dans le secteur industriel, 3 PME ont été choisies dans la liste des entreprises ayant profité de ce système incitatif (M, Q, T).

La présentation des 10 PME tunisiennes est proposée dans le tableau 2.

<sup>8</sup> FODEC : fonds de développement de la compétitivité industrielle

<sup>9</sup> Fonds de Dépollution

PME	Secteur	Création	Effectif	Certification qualité	Démarche incitative	Origine familiale	Ouverture internationale
K	Fabrication de colle	1976	70	Non	Non	Oui	Majoritaire
L	Gestion des déchets	2003	25	Non	Oui	Oui	Non
M	Cuir	1969	80	Oui	Oui	Oui	Minoritaire
N	Textile	2002	80	Oui	Non	Non	Majoritaire
O	Energie solaire	1994	25	Non	Oui	Oui	Non
P	Transport	1995	160	Non	Non	Non	Non
Q	Embouteillage d'eau minérale	2003	80	Oui	Oui	Non	Minoritaire
R	Produits financiers	2005	10	Non	Non	Non	Non
S	Agro alimentaire	1972	150	Oui	Non	Oui	Minoritaire
T	Cuir et chaussures	1979	50	Non	Oui	Oui	Minoritaire

Tableau 2 : Echantillon tunisien de l'étude

### 3 : RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de la recherche sont présentés selon le niveau d'engagement environnemental des PME françaises (3.1) et tunisiennes (3.2). L'engagement environnemental des PME françaises et tunisiennes est présenté selon ses trois dimensions, à savoir l'intégration, le volontarisme et la formalisation. Chaque dimension est évaluée sur une échelle de 1 (faible) à 3 (fort) points.

#### 3.1 L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES PME FRANÇAISES

Comme le montre le tableau 3, dans l'échantillon français, cinq PME (A ; B ; C ; D et E) présentent un niveau élevé d'engagement environnemental (total compris entre 7 et 9 sur les trois dimensions mesurées). Trois PME (F ; G et H) présentent un niveau moyen (total compris entre 4 et 6) d'engagement environnemental. Enfin, deux PME (I et J) présentent un niveau faible (total inférieur ou égal à 3) d'engagement environnemental.

L'analyse des trois dimensions de l'engagement environnemental montre des résultats très similaires entre elles : intégration (22 pts) ; volontarisme (20 pts) et formalisation (21 pts). Aucune des trois dimensions ne l'emporte de manière significative sur les autres.

PME	Engagement environnemental		
	Intégration	Volontarisme	Formalisation
A	3	3	3
B	2	2	3
C	3	3	3
D	3	2	3

E	3	1	3
F	2	2	2
G	2	2	1
H	2	3	1
I	1	1	1
J	1	1	1

Tableau 3: Les niveaux d'engagement environnemental des PME françaises

S'agissant des facteurs explicatifs de cet engagement, ni l'âge des entreprises ni leur taille ne paraissent déterminants pour expliquer le niveau d'engagement environnemental des PME françaises. La participation à une démarche collective environnement concerne la moitié des PME fortement et moyennement engagées, ce qui incite à penser qu'il peut s'agir d'un catalyseur de ce type d'engagement : « *Etant une entreprise jeune, on avait besoin d'un accompagnement par des prestataires qualifiés. Nous avons pu obtenir des subventions avantageuses de la part des financeurs de l'opération collective* » (Entreprise A). Ainsi, aucune des deux PME faiblement engagées n'a participé à ce type de démarche. Contrairement aux résultats de la littérature (Malocchi et al., 2005), l'origine familiale des PME n'est pas déterminante dans notre échantillon : quatre PME sur les cinq fortement engagées ne sont pas familiales. La certification qualité semble pertinente pour expliquer l'engagement environnemental des PME françaises (4 PME sur les 5 fortement engagées), ce qui confirme la littérature existante (Roy et al., 2001) : « *Notre expérience de l'ISO 9000 nous a aidé dans la mise en place du SME, le processus est similaire* » (Entreprise F). L'ouverture internationale ne semble pas jouer un rôle dans l'engagement environnemental des PME de l'échantillon français. Sur les 5 fortement engagées, seules deux travaillent majoritairement sur les marchés étrangers, ce qui laisse à penser que l'exportation n'est pas un facteur décisif en la matière. Cependant, pour les entreprises B et D, ce critère est important : « *Nos bonnes performances environnementales s'avèrent payantes pour réduire nos coûts, motiver nos salariés et surtout fidéliser nos clients étrangers. Notre politique de développement international implique une véritable démarche environnementale. Nous devons être irréprochables* » (Entreprise D). Le secteur d'activité de la PME n'est pas déterminant non plus: des entreprises polluantes sont très engagées (B, C et D), moyennement engagées (F) voire faiblement engagées (J).

### 3.2 L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES PME TUNISIENNES

Les résultats de l'échantillon tunisien présentés dans le tableau 4 montrent que quatre PME (K, L, M, N) présentent un niveau élevé d'engagement, trois PME (O, P, Q) un niveau moyen et trois PME (R, S, T) un niveau faible.

PME	Engagement environnemental		
	Intégration	Volontarisme	Formalisation
K	3	1	3
L	2	3	2
M	2	3	2
N	3	2	3
O	1	3	2
P	2	2	1
Q	1	2	2
R	1	1	1
S	1	2	1
T	1	2	1

Tableau 4: Les niveaux d'engagement environnemental des PME tunisiennes

L'analyse des trois dimensions de l'engagement environnemental montre une prépondérance du volontarisme (21 pts) sur la formalisation (18 pts) et l'intégration (17 pts). Les entreprises qui ont profité des incitatifs existants ont cherché l'information « *on peut récupérer près de 70% du coût de la certification, nous, nous le savions et nous l'avons fait* » (entreprise N). Ils ont, contrairement à leurs concurrents, cherché à suivre des formations environnementales tout en profitant des subventions (L, M, N, O, T). Les PME qui respectent les lois ont une parfaite connaissance du cadre législatif (P) et la plupart des dirigeants cherchent à adhérer à différentes associations et réseaux (L, M, S). Quand ils sont convaincus, ils cherchent à convaincre autour d'eux et à faire adhérer leurs proches aux principes auxquels ils croient « *normalement ces programmes incitatifs on en entend parler...et on adhère, mais moi j'interviens dans diverses associations et je parle autour de moi, il faut aller voir ces gens là, ils n'y voient pas encore d'intérêt immédiat, il faut les convaincre* » (entreprise M).

Le degré de formalisation des pratiques DD est moyen dans les entreprises contactées, même si elles ont adhéré à un programme incitatif de MNE (M, Q, T). Le degré de formalisation n'est élevé que pour l'entreprise N (qui est certifiée ISO 14001) et l'entreprise K qui, tout en

n'ayant pas connaissance des incitations mises en place dans le pays, est obligée de par son alliance avec un partenaire étranger d'afficher de façon formelle son engagement. Les autres entreprises certifiées ISO 9000 affichent leurs pratiques et convictions (M, N, Q, S), mais cette obligation de formalisation leur paraît inadéquate à leur taille « *Pour la PME c'est intéressant, mais c'est lourd, en termes de procédures, en termes de structure. Je suis intéressée par tout mettre en place pour l'ISO 14001 sans aller jusqu'à la certification* » (entreprise M).

L'intégration dans la stratégie de l'entreprise est la dimension la moins importante dans l'échantillon observé (un total de 17 toutes entreprises confondues), seules les entreprises N et K sensibilisent et forment systématiquement leurs salariés aux questions environnementales, appliquent les principes DD pour les choix des partenaires (N) et la vente sur le marché local (K) même si ceci les pénalise en raison des coûts plus élevés qu'ils doivent subir par rapport aux concurrents locaux peu soucieux de cette dimension et aux consommateurs peu exigeants sur ce plan : « *avec le temps ça devient un mode de vie, les avantages apparaissent plus clairement et le dirigeant commence à raisonner autrement, les salariés optimisent l'utilisation de l'emballage, les cadres achats vont au-delà des critères classiques. Des fiches de sécurité, de réduction des déchets et de respect de l'environnement sont également pris en compte* » (entreprise K).

S'agissant des facteurs explicatifs de cet engagement, l'âge des entreprises ne semble pas déterminant pour expliquer le niveau d'engagement environnemental des PME tunisiennes. La participation à un programme incitatif concerne aussi bien des entreprises fortement (L, M) que moyennement (O,Q) et faiblement engagées (T) ce qui incite à penser que certaines entreprises adhèrent à ces programmes par opportunisme ou calcul « *j'ai eu connaissance des encouragements pour ces activités par hasard, si c'était à refaire j'investirai ailleurs*» (Entreprise O).

La certification qualité ne semble pas pertinente pour expliquer l'engagement environnemental des PME tunisiennes (seules 2 PME sur les 4 certifiées ISO 9000 sont fortement engagées et seules 2 des 4 fortement engagées sont certifiées ISO 9000). Toutefois, dans les discours des dirigeants rencontrés, une confusion est faite entre les certifications qualité et SME. Un parallèle est notamment fait concernant le degré de formalisation qu'elles impliqueraient et les avantages à en tirer : « *nous ne sommes pas assez informés, je suis pourtant preneur et prêt à m'engager plus, c'est pareil que pour l'iso 9000, ça demande du travail, des procédures...mais une fois que c'est fait c'est bénéfique pour toute l'entreprise*» (Entreprise Q). Ceci incite à penser que la diffusion des certifications qualité pourrait impliquer une plus grande formalisation des pratiques des PME tunisiennes et par la suite un engagement plus aisé dans la démarche environnementale.

L'ouverture internationale semble, par contre, jouer un rôle primordial dans l'engagement environnemental des PME de l'échantillon tunisien. Parmi les 4 PME fortement engagées figurent les deux seules entreprises majoritairement exportatrices de l'échantillon, ce qui laisse à penser que l'exportation et la pression des partenaires étrangers est un facteur décisif en la matière. Le secteur d'activité de la PME semble également déterminant puisque parmi les 7 entreprises engagées (fort à moyen) K, M, N et Q manipulent des produits chimiques polluants.

### 3.3 SYNTHÈSE DES RESULTATS DES DEUX ECHANTILLONS

De manière générale, comme le montre le tableau 5, l'engagement environnemental est moyen dans les deux pays puisque les PME françaises présentent une moyenne de 7/10 et les PME tunisiennes de 6,23/10. L'écart moyen entre les deux pays est finalement infime, ce qui constitue un résultat original s'agissant d'un pays développé et d'un pays en voie de développement.

	Engagement environnemental			
	Intégration	Volontarisme	Formalisation	Global
PME françaises	<b>22/30</b>	20/30	<b>21/30</b>	<b>63/90, soit 7/10</b>
PME tunisiennes	17/30	<b>21/30</b>	18/30	<b>56/90, soit 6,23/10</b>

Tableau 5 : L'engagement environnemental des PME françaises et tunisiennes

Un second résultat intéressant concerne le mode d'engagement traduit par l'analyse des trois dimensions de l'engagement environnemental. Elles sont évaluées globalement de manière équivalente en France, ce qui contraste avec la Tunisie où la formalisation (18 pts) est jugée secondaire et le volontarisme (21 pts) largement mis en avant. Les PME françaises présentent des scores équivalents pour l'intégration, le volontarisme et la formalisation, même si cette dernière demeure une contrainte forte : « *Des procédures existaient, mais n'étaient pas formalisées. Cette formalisation est surtout ressentie comme une contrainte par les opérateurs qui sont plutôt âgés dans les ateliers* » (Entreprise B), à l'exception de l'entreprise C dans laquelle : « *La démarche ISO 14001 a été vécue comme une démarche citoyenne par les salariés. Les procédures étaient déjà en place à 25%, alors autant passer le cap de la certification* ».

Les entreprises tunisiennes sont, quant à elles, généralement caractérisées par « *une organisation informelle où plusieurs fonctions de base ne sont pas développées* » malgré l'existence de subventions pour remédier à ces faiblesses (OTED, 2007). Cet état semble se

prolonger dans le cadre de l'engagement de la PME dans le DD entraînant une faible formalisation des pratiques.

L'analyse comparative des résultats des deux échantillons montre l'existence de convergences et de divergences entre les PME françaises et tunisiennes.

## **4 DISCUSSION DES RESULTATS**

### **4.1 UNE ANALYSE DES CONVERGENCES ENTRE LES DEUX ECHANTILLONS**

#### **4.1.1 Au niveau organisationnel**

En termes de facteurs organisationnels de l'engagement environnemental des PME, et contrairement à certaines recherches antérieures (CE, 2002, DTI, 2002, Cabagnols et al., 2006) les convergences entre les deux échantillons portent notamment sur l'absence d'un effet taille dans les deux pays. L'âge des entreprises ne semble pas non plus déterminant pour justifier ou non l'engagement environnemental dans les deux pays rejoignant en cela les conclusions de Cabagnols et al (2006). Toutefois, les entreprises jeunes ont vraisemblablement davantage de difficultés à convaincre leurs partenaires financiers du bien fondé d'un tel engagement en France, même si certaines dépassent ces freins. Ainsi, la création de l'entreprise A a-t-elle été réfléchie dans l'optique d'une triple certification (Qualité Sécurité Environnement) : « *L'entreprise a été implantée sur un site permettant la mise en place rapide d'une triple certification, notamment s'agissant du volet environnemental. Ainsi, aucun investissement supplémentaire n'a été nécessaire pour adapter la structure industrielle* » (Entreprise A). Le même phénomène est observé dans les entreprises jeunes ou âgées, mais dirigées par des jeunes en Tunisie. Elles sont plus prêtes à s'engager dans une démarche de qualité ou environnementale en raison d'une résistance au changement moindre de la part des dirigeants. Contrairement aux résultats de Rice (2006) concernant l'Egypte, la religion n'a été citée dans aucune PME comme un facteur déterminant de l'engagement environnemental (contrairement au volet social du DD dans l'échantillon tunisien). La pression des clients nationaux est faible dans les deux échantillons. La pression émanant des clients étrangers est, quant à elle, forte en Tunisie « *c'est une question de conformité réglementaire, mais nous pourrions perdre des clients aussi* » pour l'entreprise N, et moyenne en France. Les propos du responsable QSE de l'entreprise F sont significatifs : « *Ce n'est pas une question de pression des clients, mais plutôt de pérennité de l'entreprise à moyen et long terme* ». Pour l'entreprise E, « *L'ISO 14001 est un argument commercial, ça permet d'améliorer notre image auprès de clients* ».

Dans les deux pays, une relative méfiance vis-à-vis des dispositifs incitatifs est mise en évidence dans notre étude élargissant les résultats de Rice (2006) pour les PVD. Ainsi, le dirigeant de l'entreprise H explique : « *Le management environnemental, on le pratique au quotidien, pas besoin de certification ou de démarche organisée par un tiers. Par exemple, l'eau de pluie est récupérée pour les toilettes ; les déchets des métaux utilisés dans la production sont systématiquement triés. Depuis la rentrée 2006, tous nos supports de communication sont imprimés sur du papier recyclé ; ça c'est du concret !* ». Le dirigeant de l'entreprise R avance dans le même sens « *dès que le politique intervient les gens n'adhèrent pas, le DD c'est une question de bon sens et de conscience individuelle avant tout, le reste, après, c'est une résultante, ni les lois ni les incitatifs ne sont efficaces sans cela* » Par ailleurs, un cruel manque d'information est à déplorer dans les deux pays tant en termes de réglementation environnementale que de dispositifs destinés aux PME. Largement décrit dans la littérature (Allenby, 1999 ; Clarck, 2000), le déficit chronique d'informations est autant incriminé en France qu'en Tunisie, ce qui incite à penser que le niveau de développement économique n'est pas déterminant en la matière.

#### **4.1.2 Au niveau personnel**

Conformément aux résultats des recherches antérieures (Gazérian (1999) cité par Gondran, 2001 ; Quairel et Auberger, 2005 ; Dupuis et al., 2006 ; Paradas, 2006 ; Ben Boubaker Gherib et al., 2007 ; Spence et al., 2008), les caractéristiques personnelles du dirigeant semblent être des facteurs explicatifs majeurs dans les deux pays. Plus précisément, la sensibilité personnelle du dirigeant à l'environnement et son engagement affectif apparaissent comme des facteurs explicatifs forts dans les deux pays : « *j'y crois personnellement et depuis toujours, je fais attention à mes actions aussi bien à l'entreprise qu'à la maison, c'est pour moi une source de satisfaction* » (Entreprise L). La conviction des décideurs l'emporte sur toutes les réticences extérieures dans les deux pays. « *Comme directrice, responsable technique et commerciale, responsable QSE, je suis naturellement personnellement très impliquée dans les questions environnementales.* » (Entreprise A).

La dimension calculatrice de l'engagement du dirigeant est également importante et comparable dans les deux échantillons et se traduit par le risque de perte de clientèle, « *Nous sommes audités cinq à dix fois par an par nos clients, ce qui nous oblige à améliorer en permanence notre SME* » (Entreprise D), la peur de payer des amendes, mais aussi la possibilité de toucher des subventions. Toutefois, la logique opportuniste sous jacente à l'engagement calculateur pris isolément n'est pas suffisante pour enclencher un engagement fort de la part des PME. En

effet, parmi les 8 cas ayant profité de systèmes incitatifs dans les deux pays, seule la moitié présente un engagement environnemental fort et structurel.

L'opportunité de retirer des avantages en termes de communication d'entreprise est également citée, mais demeure très secondaire dans les deux pays, comme dans le cas de l'entreprise I : « *Nous, on pratique le management environnemental à notre échelle sans en faire un outil marketing de communication* ». Les PME françaises et tunisiennes encore réticentes à l'engagement environnemental ont à cœur d'en retirer un bénéfice économique encore parfois difficile à quantifier : « *Le management environnemental ? Pourquoi pas si c'est synonyme de gestion plus économe.*» (Entreprise J) ou encore : « *Le mot d'ordre de la Direction, c'est l'efficacité. Alors, faire du management environnemental, oui, mais ça doit être rentable* » (Entreprise F).

Le tableau 6 présente une synthèse des convergences observées entre les échantillons français et tunisien.

Engagement des PME	Engagement moyen des PME
Facteurs organisationnels	Absence d'effet-taille de l'organisation
	Absence d'impact de l'âge de l'entreprise
	Faible pression de la part des clients nationaux
	Méfiance vis-à-vis des dispositifs incitatifs
	Manque d'information (réglementation)
Facteurs personnels	Importance de l'engagement affectif du dirigeant
	Importance de la dimension calculatrice de l'engagement

Tableau 6 : Principales convergences entre les PME françaises et tunisiennes

## 4.2 UNE ANALYSE DES DIVERGENCES ENTRE LES DEUX ECHANTILLONS

### 4.2.1 Au niveau organisationnel

S'agissant de l'engagement environnemental des PME françaises et tunisiennes, des divergences fortes émergent de notre analyse comparative des contextes des entreprises.

Ainsi, la certification qualité est déterminante en France (confirmant les résultats de Roy et al., 2001), à l'exception de l'entreprise E : « *Pour nos clients, la certification qualité n'est pas un argument de poids.* ». L'exemple de l'entreprise A est significatif: « *Pour une entreprise à risque comme la nôtre, les aspects qualité, sécurité et environnement ne peuvent pas être gérés de manière isolée. Une fuite d'huile dans l'usine polluerait non seulement les sols, mais serait un risque majeur pour la sécurité du site* ». Ceci contraste avec la situation en Tunisie où, si les certifications qualité sont en croissance, la formalisation découlant de ces certifications est jugée contraignante par les PME et les expériences acquises grâce à elles ne sont pas encore assez

capitalisées pour constituer un passage vers l'engagement environnemental dans sa dimension formalisatrice.

L'ouverture internationale est un critère fort d'engagement en Tunisie contrairement au contexte français dans lequel des PME travaillant peu sur les marchés étrangers sont fortement engagées dans une démarche environnementale. L'appartenance à un secteur d'activité polluant n'est pas déterminant en France, contrairement à la Tunisie. Ce résultat (surprenant) pour la France va à l'encontre de la littérature existante et mériterait d'être testé dans une étude future.

Un résultat surprenant fait référence au choix de programmes incitatifs aussi bien individuels que collectifs dans le contexte tunisien et de la promotion des démarches incitatives collectives dans le contexte français. Ce choix nous semble en contradiction avec la dimension collectiviste de la culture arabe et la dimension individualiste de la culture nationale française (Hofstede, 1980). Même si « *la faiblesse structurelle des échanges inter-industries ou inter-entreprises dans la même industrie* » (OTED, 2007) peut être à l'origine de ce choix en Tunisie, ceci pourrait expliquer le succès mitigé de ces politiques selon les régions en France et le type de secteur en Tunisie.

Une autre divergence forte apparaît dans la perception des lois régissant le domaine environnemental dans les deux pays en dépit de leur harmonisation. Le cadre réglementaire en Tunisie est aujourd'hui peu connu des PME et insuffisamment dissuasif en raison de « *l'irrégularité du contrôle effectué par les autorités compétentes pour s'assurer du respect des normes existantes. Le manque de laboratoires accrédités pour assurer ces contrôles contribue encore plus à cette situation* » (OTED, 2007). Les quatre entreprises tunisiennes les plus engagées n'ont pas de connaissance précise des sanctions légales encourues, et craignent davantage les sanctions du marché. L'entreprise K ne cherche aucune certification ISO puisque les normes du groupe international auquel elle appartient sont plus strictes. Le cadre réglementaire français est, quant à lui, contraignant pour les PME et son rôle moteur dans l'engagement environnemental n'est plus à démontrer. Ainsi, l'entreprise D n'a pas renouvelé ses certifications ISO 9000 et ISO 14001 jugées moins contraignantes que les réglementations de son secteur d'activité, en l'occurrence la pharmacie.

#### **4.2.2 Au niveau personnel**

Concernant les facteurs explicatifs potentiels, la dimension normative est celle qui différencie le plus les deux échantillons. En Tunisie, cette dimension de l'engagement du dirigeant est assez faible et se matérialise rarement par des actions d'envergure ou l'intégration de la

dimension environnementale dans la stratégie de l'entreprise. Ceci est dû à la diffusion, encore faible, des valeurs du DD dans la société en dépit des efforts institutionnels fournis depuis quelques années. Le manque de conscience du citoyen est avancé par la majorité des répondants comme une cause essentielle du manque d'engagement des entreprises. L'éducation et la sensibilisation des jeunes sont considérées comme les portes d'entrée les plus efficaces pour augmenter la prise de conscience des citoyens tunisiens, confirmant en cela les résultats de Rice (2006).

En France, cette dimension normative est moyennement caractéristique de l'engagement des dirigeants de PME de notre échantillon. Dans une étude récente, Reynaud et Roques (2007) ont confronté les pratiques de RSE aux valeurs des salariés. Selon ces auteurs, les managers ont tendance à privilégier telle ou telle dimension de la RSE en fonction de leur système de valeurs. Dans cette optique, il serait intéressant de questionner l'importance relative de la culture nationale sur l'engagement environnemental des PME et sur chacune des dimensions de l'engagement personnel des dirigeants de PME.

La dimension de la formalisation de l'engagement environnemental de la PME qui différencie les deux échantillons tunisien et français pourrait également avoir une origine culturelle. En effet, les travaux de Zghal (1994) mettent en exergue la tendance des entreprises tunisiennes à tolérer l'incertitude, à créer et à maintenir volontairement des situations floues se manifestant par une absence de règles et de procédures écrites, précises et claires. Contrairement au milieu français, face à l'incertitude qu'implique une situation de flou, la résolution des problèmes en Tunisie passe inéluctablement par le relationnel et la confiance, puisant par là même dans la dimension collectiviste des sociétés arabes au sens de Hofstede (1980).

Les divergences tant organisationnelles qu'individuelles observées dans notre recherche pourraient légitimement être analysées sous l'angle de la culture nationale à l'instar des travaux de Scholtens et Dam (2007) portant sur 2 700 entreprises dans 24 pays industrialisés ou encore de Malocchi et al. (2005) démontrant le pouvoir explicatif des différences culturelles et institutionnelles en Italie et en France.

Le tableau 7 présente une synthèse des principales divergences observées entre les échantillons français et tunisien.

Engagement des PME	Faiblesse de la formalisation de l'engagement de la PME (Tunisie)
Facteurs organisationnels	Importance de la certification qualité (France)
	Influence de l'ouverture internationale (Tunisie)
	Appartenance à un secteur d'activité polluant (Tunisie)
	Mesures incitatives individuelles et collectives (Tunisie) et

	démarches collectives (France)
	Cadre réglementaire contraignant (France)
Facteurs personnels	Faiblesse de la dimension normative de l'engagement (Tunisie)

Tableau 7 : Principales divergences entre les PME françaises et tunisiennes

## CONCLUSION GENERALE

Cette recherche exploratoire nous a permis de comparer le degré d'engagement environnemental des PME en France et en Tunisie. Les résultats montrent que cet engagement est globalement moyen dans les deux pays. Cependant, ses trois dimensions (intégration, volontarisme et formalisation) sont évaluées différemment dans nos deux échantillons, à savoir de manière équivalente en France et différenciée en Tunisie.

Une analyse des convergences et divergences entre les résultats français et tunisiens a confirmé l'importance des facteurs explicatifs potentiels personnels (engagement affectif et calculateur du dirigeant) et mis en lumière l'existence d'autres facteurs explicatifs potentiels comme le contexte réglementaire (plus ou moins contraignant) et la culture nationale.

Une limite de la présente étude exploratoire comparative concerne la taille réduite de l'échantillon, qui ne permet pas de généraliser les résultats obtenus mais simplement de les confronter aux recherches antérieures pour suggérer des pistes pour de futures recherches.

Ainsi, au vu de l'importance des variables explicatives personnelles pour l'engagement de la PME dans le DD, il serait intéressant d'adopter une approche plus psychologique et de mettre en parallèle la notion d'engagement du dirigeant et celle du « locus of control » (Rotter 1966) ou de relier l'intensité de l'engagement de la PME aux logiques d'action des dirigeants (Rooke et Torbert 2005).

Dans une démarche plus confirmatoire, des analyses quantitatives avec des échantillons statistiques dans les deux pays seraient également utiles pour valider ou non ces premiers résultats. Il serait ainsi intéressant, de partir du travail de Westerman et al. 2007 sur les décisions éthiques et utiliser les dimensions de l'individualisme et de la distance hiérarchique (Hofstede 1980) ou le modèle de Schwartz (1994 et 1997) pour tester l'influence des pairs sur l'engagement environnemental des PME.

## Références bibliographiques

- ALLENBY, B.R., (1999), *Industrial Ecology: Policy Framework and Implementation*, Prentice Hall
- BECKER, H.S., (1960), "Notes on the concept of commitment", *The American Journal of Sociology*, vol.66, p.32-40.

- BEN BOUBAKER GHERIB, J., SPENCE, M., ONDOUA BIWOLE, V., (2007), « Développement durable et PME, entre pro activité, opportunisme et compromis », *Colloque international sur la RSE et le DD*, Agadir, Avril.
- BERGER-DOUCE, S., (2005), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue Internationale PME*, vol.18, n° 3-4, p.93-123.
- BERGER-DOUCE, S. (2006), « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises », *Gestion 2000*, n°1/06, janvier-février, p.171-188.
- BOIRAL, O., (2007a), *Environnement et Gestion – De la prévention à la mobilisation*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- BOIRAL, O., (2007b), "Corporate greening through ISO 14001: a rational Myth?", *Organization science*, vol.18, n°1, January-February, pp.127-146.
- BONDY, K., MATTEN, D. et J. MOON, (2004), « The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs : A Three Country Comparative Study », *Business and Society Review*, vol.109, n°4, p.449-477.
- CABAGNOLS, A. et C. LE BAS, (2006), « Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », *Actes du premier congrès de RIODD*, Créteil.
- CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELEE, (2004), « Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies », La découverte, Paris.
- CHATELAIN, F., (2006), « Le management environnemental en France : comment évaluer les pollutions évitées ? », Conférence du 30 novembre au salon professionnel Pollutec ([www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)).
- CLARK, G., (2000), *Developing Better Systems for Communications, Environmental Best Practices in Small Business* (chap.14) in HILLARY, R., (2000) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing
- COOPER-HAKIM A. et C. VISWESVARAN, (2005), "The construct of work commitment: Testing an integrative framework", *Psychological Bulletin*, n°131, p.241-259.
- COMMISSION EUROPEENNE, (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales*, n°4.
- DELCHET K., (2006), *La prise en compte du développement durable par les entreprises : entre stratégie et normalisation. Etude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD21000 au sein d'un échantillon de PME françaises* Thèse école des Mines de St-Etienne.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (DTI), (2002)., *Engaging SMEs in Community and Social Issues*, Research Report, London.
- DESREUMAUX A., (1979), « Le « Club Plan à Moyen Terme » : une expérience originale d'introduction de la planification stratégique à moyen terme en MPI – Essai d'évaluation », *Cahier de Recherche IAE de Lille*, n°79/4.
- DUPUIS J.C, HANED, N. et C. LE BAS, (2006), *La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes: premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales*" Electronic working papers series, 2006-0, GEMO, ESDES, Lyon. [www.esdes-recherche.net](http://www.esdes-recherche.net).
- EISENHARDT K.M. et M.E. GRAEBNER, (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of management Journal*, vol.50, n°1, p.25-32
- EISENHARDT, K., (1989), "Building theory from case study research", *Academy of Management Review*, vol.15, n°4, p. 532-550.
- GERSTENFELD, A., ROBERTS, H., (2000), *Size Matters : Barriers and Prospects for Environmental Management in Small and Medium-Sized Enterprises* (chap.8) in HILLARY, R. (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing.

- GONDRAN, N., (2001), *Système de diffusion d'informations pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales*, Thèse de doctorat en Sciences et Techniques du Déchet, soutenue le 27 novembre à Lyon.
- GTZ, MNE, 2006, « synthèse diagnostics environnementaux spécifiques (DES), réalisés dans des entreprises privées tunisiennes en 2003-2006 » Tunis 10/2006.
- HART S.L., (1995), "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, vol.20, n°4, p.986-1014.
- HENAULT, G., (2004), « L'incontournable développement durable pour les PME subsahariennes : une indispensable stratégie de survie et de croissance », *colloque développement durable : leçons et perspectives*, (<http://www.francophonie-durable.org>)
- HLADY RISPAL, M., (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion* Perspectives marketing, Bruxelles, Editions De Boeck Université.
- HOFSTEDE, G., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, Sage Editions.
- HUNT, C. et E.R. AUSTER, (1990), "Proactive environmental management: avoiding the toxic trap", *Sloan management review*, winter, vol.31, n°2, pp.7-18.
- JAMALI et MIRSHAK, (2007), "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, p 243-262.
- KAPTEIN, M., (2004), "Business Codes of Multinational Firms: What do They Say ?", *Journal of Business Ethics*, n°50, p.13-31.
- LANGLOIS, C.C. et B.B. SCHLEGELMILCH, (1990), « Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character ? Evidence from Europe and the United States », *Journal of International Business Studies*, n°21, p.519-539.
- LAPOINTE A. et C. GENDRON, (2004), « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME ; option marginale ou enjeu vital ? », *Actes du 7<sup>ème</sup> CIFEPME*, Montpellier.
- LUETKENHORST W, (2004), Corporate social responsibility and the development agenda – a case for actively involving small and medium enterprises » *Intereconomics*, May-June, p.157- 166
- MADSEN, H., ULHOI, J.P., (1996), « Environmental Management in Danish Manufacturing Companies: Attitudes and Actions », *Business Strategy and the Environment*, vol.5, n°1, p.22-29.
- MALOCCHI, A., MAYRHOFER, U., SECCHI, D. et S. URBAN, (2005), « Corporate Governance and Social Responsibility in Europe ; An Analysis of French and Italian SMEs », *The European Union Review*, vol.10, n°2, p.
- MEDD (Ministère de l'Environnement et du Développement Durable), (2006), *Rapport national sur l'état de l'environnement*, Tunisie.
- MELE, D., DEBELJUH, P. et M.C. ARRUDA, (2006), „Corporate Ethical Policies in Large Corporations in Argentina, Brazil and Spain”, *Journal of Business Ethics*, n°63, p.21-38.
- MEYER J.P. et L. HERSCOVITCH, (2001), « Commitment in the workplace. Toward a general model”, *Human Resource Management Review*, n°11, p.299-326.
- MEYER J.P. et N.J. ALLEN, (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, n°1, p.61-69.
- MEYER J.P. et N.J. ALLEN, (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application (Advanced Topics on Organizational Behavior)*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- MILES B. M. et A. M HUBERMAN. (2005) *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- O'REILLY C.A. et J. CHATMAN, (1986), « Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior », *Journal of Applied Psychology*, n°71, p.492-499.

- OSEO- Observatoire des PME, (2003), *Les PME et l'environnement – Enjeux et opportunités*, Regards sur les PME, n°4, 130 p.
- OTED (Observatoire tunisien de l'environnement et du développement durable), (2007), *Industrie Durable*, juin, Tunisie.
- PARADAS A. (2006), « Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », Actes du 8<sup>ème</sup> CIFEPME, Fribourg.
- PORTER M.E. et C. VAN DER LINDE, (1995), « Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship », *Journal of Economic Perspectives*, vol.9, n°4, p.97-118.
- QUAIREL F. et M.N. AUBERGER., (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *La revue des sciences de gestion*, vol 40, n° 211-212, p.111-126.
- REYNAUD, E., (2006), *Le développement durable au Coeur de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- REYNAUD, E. et O. ROQUES, (2007), « Les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés », Actes du Congrès de l'AGRH, 20-22 septembre, Fribourg.
- RICE, (2006), "Pro-environmental Behavior in Egypt: Is there a Role for Islamic Environmental Ethics ?", *Journal of Business Ethics*, p. 373-390.
- RIKETTA M. et R. VAN DICK, (2005), « Foci of attachments in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment », *Journal of Vocational Behaviour*, n°67, p.490-510.
- ROOKE D. et W.R. TORBERT, (2005), "Seven transformations of leadership", *Harvard Business Review*,
- ROTTER J. (1966) "Generalized expectancies for internal Vs external control of reinforcement" *Psychological Monographs*, 1966, 80 (1), Whole number 609.
- ROY, M.J., BOIRAL, O. et D. LAGACE, (2001), "Environmental Commitment and Manufacturing Excellence: A Comparative Study within Canadian Industry", *Business Strategy and the Environment*, vol.10, n°5, p.257-268.
- ROY, M.J., S. BERGER-DOUCE et J. AUDET, (2008). « L'engagement environnemental en PME : l'influence des ressources, des compétences et des connaissances » *Journal of small business and entrepreneurship*, vol.21, n°1, p. 75-94.
- RUSSO, M.V., FOUTS, P.A., (1997), « A resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability », *Academy of Management Journal*, vol.40, p.534-559.
- SCHNEIDER-MAUNOURY G., (2000), « Des petites entreprises très vertes », *L'Expansion Management Review*, mars, p.77-83.
- SCHOLTENS, B. et L. DAM, (2007), « Cultural Values and International Differences in Business Ethics », *Journal of Business Ethics*, n°75, p.273-285.
- SCHWARTZ, S., (1994), "Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values ?", *Journal of Social Issues*, vol.50, p.19-45.
- SCHWARTZ, S., (1997), *Values and Culture*, New York, Routledge.
- SHARMA, S., VREDENBURG, H., (1998), « Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol.19, p.729-753
- SOCIAL CONSULT, (2005), "Enquête sur la responsabilité sociale des entreprises en Tunisie". Projet Pacte Mondial, Tunisie.
- SPENCE, M., J. BEN BOUBAKER GHERIB et V. ONDOUA BIWOLE, (2008), "A framework of SME's diversity and intensity of involvement in sustainable development" in *Sustainable Innovation and Entrepreneurship*, SHARMA, S., STARIK, M., WÜSTENHAGEN, R., HAMSCHMIDT, J. Edward Elgar, Cheltenham, chap. 3, p. 49-70.

- SPENCE, M., B. BOUBAKER GHERIB, J. et V. O. BIWOLÉ, (2007a), “Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement”, *Revue Internationale des PME (RIPME)*, vol. 20, n°3-4, p. 17-42.
- SPENCE M., BIWOLE, V.O. et J. BEN BOUBAKER GHERIB, (2007b), «Une étude exploratoire du degré d’engagement des PME dans le développement durable », *Actes des X<sup>ème</sup> Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l’AUF*, Antananarivo, 23-26 mai.
- SPENCE, L, RUTHERFOORD, J.R., BLACKBURN, R.A., (1998), *Small Business and Environmental Issues in the UK and the Netherlands: A Literature Review and Research Agenda*, Small Business Centre, Kingston University, Kingston Upon Thames.
- THEVENET M., (1992), *Impliquer les personnes dans l’entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
- THOMPSON, J. K., et L.S. HOWARD, (1991) “Social responsibility and small business: suggestions for research”, *Journal of small business management*, vol. 29, n°1, p. 30-44.
- TILLEY, F. (1999), “The Gap between the Environmental Attitudes and the Environmental Behaviour of Small Firms”, *Business Strategy and the Environment*, n°8, p.238-248.
- TORRES O., (2001), « Les divers types d’entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, 2001, vol 6, n°1, p. 1-15.
- WESTERMAN, J.W., BEEKUN, R.I., STEDHAM, Y. et J. YAMAMURA, (2007), « Peers versus National Culture : An Analysis of Antecedents to Ethical Decision Making », *Journal of Business Ethics*, n°75, p.239-252.
- WINDATT, E., (1999), *Reluctant Followers: Small Companies Pose Special Challenges for Promoters of Voluntary Initiatives* (chap.12) in GIBSON, R.B. (1999), *Voluntary Initiatives and the New Politics of Corporate Greening*, Broadview Press, p.149-157
- WOLFF, D. (2004). “Le concept de développement durable: Entre logique de marché et attentes de la société civile” *Revue Sciences de Gestion*, 39(207),119-132.
- YIN, R., (2003), *Case Study Research – Design and Methods* (3<sup>rd</sup> Ed.), London, Sage, 181 p.
- ZGHAL, R., (1994), *La culture de la dignité et le flou de l’organisation : Culture et comportement organisationnel, schéma théorique et application au cas Tunisien*, Tunis, CEP.