Taille et engagement environnemental des PME familiales

Sandrine Berger-Douce
Maître de conférences
Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis / IAE de Valenciennes / LARIME
Rue des Cent Têtes – Les Tertiales
59313 Valenciennes Cedex 9, France
Tél : 33 – 3 27 51 77 10
Fax : 33 – 3 27 51 77 04

courriel : sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr

Résumé
Cette communication porte sur l'impact de la taille sur l'engagement environnemental des PME familiales. Cet engagement environnemental est construit sur trois dimensions : l'intégration, le volontarisme et la formalisation. L'effet taille est également utilisé pour appréhender son impact sur les pratiques de management environnemental (ME) de ces PME et sur les idées reçues en matière de ME. Une méthodologie quantitative est mobilisée au travers d'une enquête auprès de 53 PME familiales françaises parmi les plus rentables. Un effet taille relatif est suggéré sur notre échantillon, les plus actives ayant un effectif compris entre 50 et 99 salariés. Les plus petites et les plus grandes semblent singulièrement moins engagées dans la voie du management environnemental.

Thèmes de référence : 9 (PME familiales), 20 (Ethique et RSE), 21 (Ecologie et développement durable)

Taille et engagement environnemental des PME familiales

Résumé
Cette communication porte sur l'impact de la taille sur l'engagement environnemental des PME familiales. Cet engagement environnemental est construit sur trois dimensions : l'intégration, le volontarisme et la formalisation. L'effet taille est également utilisé pour appréhender son impact sur les pratiques de management environnemental (ME) de ces PME et sur les idées reçues en matière de ME. Une méthodologie quantitative est mobilisée au travers d'une enquête auprès de 53 PME familiales françaises parmi les plus rentables. Un effet taille relatif est suggéré sur notre échantillon, les plus actives ayant un effectif compris entre 50 et 99 salariés. Les plus petites et les plus grandes semblent singulièrement moins engagées dans la voie du management environnemental.

Thèmes de référence : 9 (PME familiales), 20 (Ethique et RSE), 21 (Ecologie et développement durable)

Taille et engagement environnemental des PME familiales

Le thème de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est au cœur des préoccupations stratégiques de nombre d'entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Longtemps considéré comme l'apanage des grandes entreprises (Thompson et Smith, 1991), l'engagement environnemental doit désormais s'intégrer harmonieusement aux pratiques des entreprises de toute taille. Le véritable enjeu se situe dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui représentent plus de 99% des 20 millions d'entreprises européennes (Observatoire des PME européennes, 2002). Depuis les premières recherches académiques sur les entreprises familiales dans les années 1980 (Andelson, 2004), on assiste à une intensification des travaux notamment consacrés à la transmission de ces entreprises. Globalement, les entreprises familiales représentent plus des deux tiers des entreprises dans les pays occidentaux (Cromie et al., 1995) et entre 50 et 90% du PIB de toutes les économies de marché (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

Le rôle sociétal des entreprises familiales a été largement analysé. Par exemple, leur politique sociale est jugée meilleure que dans les entreprises non familiales (Longenecker et al., 1989 ; Lyman, 1991). Selon Malocchi et al. (2005), les entreprises familiales sont plus conscientes de la RSE que les non familiales. Parmi les objectifs poursuivis par les dirigeants d'entreprises familiales, Davis (1991) citait « *bâtir une entreprise citoyenne* ». L'engagement environnemental des PME familiales n'est cependant que rarement étudié (Craig et Dibrell, 2006). Par ailleurs, la prise de conscience environnementale augmente sensiblement avec la taille des entreprises (OSEO, 2003 ; Cabagnols et Le Bas, 2006).

Au-delà de la prise de conscience, la taille a-t-elle un impact sur les pratiques environnementales des PME ? Cette communication porte donc l'impact supposé de la taille sur l'engagement environnemental des PME familiales selon ses trois dimensions proposées par Ben Boubaker Gherib et ali. (2007) (intégration, volontarisme et formalisation). Pour ce faire, une étude par questionnaire auprès de 53 PME familiales françaises a été menée durant l'automne 2006. Les résultats semblent suggérer l'existence d'un effet taille relatif : les PME familiales les plus actives auraient un effectif compris entre 50 et 99 salariés.

La partie 1 présente une revue de littérature sur le concept d'engagement environnemental appliqué au contexte des PME familiales. La méthodologie de recherche est décrite dans la partie 2. Les résultats de la recherche (influence de la taille sur l'engagement environnemental, les pratiques et les idées reçues) sont présentés et discutés dans la partie 3.

1. Engagement environnemental des PME familiales

Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre des travaux sur l'engagement environnemental des PME (1.1) appliqués au contexte spécifique des PME familiales (1.2).

1.1 Engagement environnemental des PME

Le concept d'engagement (*commitment* pour les Anglo-saxons) est issu de la gestion des ressources humaines. Initialement, il 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 désormais atteint une certaine maturité (Riketta et Van Dick, 2005). Son caractère multidimensionnel a progressivement émergé au milieu des années 1980 pour déboucher sur la conceptualisation la plus répandue, à savoir celle de Meyer et Allen (1991 et 1997). Ce modèle repose sur l'existence des trois dimensions de l'engagement :

- 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 (ou de continuité) est la prédisposition d'un individu à se sentir lié à une organisation selon un ratio coûts/bénéfices.

Le modèle de Meyer et Allen (1991) a été validé par de nombreuses études statistiques (Finegan, 2000).

Longtemps réduit à des pratiques hétérogènes et rares jusque dans les années 2000 (Madsen et Ulhoi, 1996 ; Gerstenfeld et Roberts, 2000), l'engagement environnemental connaît un nouveau souffle depuis quelques années. La réalité de l'engagement environnemental des PME évolue vers une prise de conscience accrue, fruit des campagnes de sensibilisation menées par les instances régionales, gouvernementales et supranationales comme la Commission Européenne, et surtout une intégration plus manifeste dans les pratiques managériales (OSEO, 2003). Selon la première enquête d'envergure nationale[1] menée en France sur le thème de l'environnement par OSEO (2003), 69,3% des dirigeants de PME françaises considéraient la protection de l'environnement comme une préoccupation importante dans la gestion de leur entreprise. Depuis, des études régionales font régulièrement le constat d'une sensibilisation accrue des PME aux enjeux du développement durable en général (Crocis-CCIP, 2007 pour l'Ile-de-France ; Dupuis et al., 2006 pour la région Rhône-Alpes) et au volet environnemental en particulier. En région Ile-de-France, 64% des PME déclaraient en septembre 2007 prendre en compte le développement durable dans leur gestion et pour 96% d'entre elles, le respect de l'environnement était le moteur incontesté de cette politique, devant les exigences sociales (parité, mixité sociale, etc.) à 74% (Crocis-CCIP, 2007).

En dépit de ce constat encourageant, les freins à un engagement environnemental plus massif demeurent nombreux. Ainsi, les dirigeants de PME sont souvent accusés de scepticisme quant aux bénéfices réels (notamment économiques) à retirer du management environnemental (Tilley, 2000). Pour 31,2% des PME françaises interrogées par OSEO (2003), l'engagement environnemental demeure étroitement associé à des coûts supplémentaires sans pour autant engendrer de réelles retombées commerciales. Cet argument se trouve renforcé par leur prétendue vision court-termiste de l'économie (Hutchinson et Chaston, 1994) et leur difficulté à établir des plans stratégiques (Gerstenfeld et Roberts, 2000). Le manque de ressources humaines et financières est souvent présenté comme l'obstacle majeur à l'engagement environnemental des PME (Rutherfoord et al., 2000). Le déficit chronique d'informations est également incriminé (Clarck, 2000), associé à une expertise technique limitée. Ce manque d'information concerne notamment la législation environnementale en vigueur (OSEO, 2003). Même si le baromètre 2007 du Crocis-CCIP note une amélioration de l'information des dirigeants de PME depuis quelques années, le manque d'information demeure l'obstacle majeur à leur engagement (49% des PME interrogées), devant le manque d'accompagnement (46%) et le manque d'incitation (45%).

1.2 Spécificités des PME familiales

Selon Allouche et Amann (2000), « *l'étude de l'entreprise familiale devient singulièrement protéiforme* ». En termes de définition de l'entreprise familiale, les critères de détention de la propriété et de contrôle de l'entreprise sont généralement retenus dans la littérature (Davis et Tagiuri, 1982). Des auteurs comme Churchill et Hatten (1987) ajoutent à ces critères de propriété et d'implication dans le management de l'organisation, un critère de transmission

[1] 1080 PME françaises ont été interrogées. Tous les secteurs d'activité étaient inclus dans l'enquête.

(ou d'intention de transmettre) de l'entreprise. Cette approche multicritères est prédominante dans les travaux de recherche actuels (Sharma, 2004), tendance dans laquelle s'inscrit la présente étude.

La majorité des études menées sur des comparaisons entre entreprises familiales et non familiales convergent vers la reconnaissance de spécificités (Andelson, 2004). Allouche et Amann (2000) distinguent deux types d'études : celles portant sur l'analyse de leur performance et celles portant sur l'étude des modes de gestion différenciés. La performance financière des entreprises familiales se révèle supérieure en raison de stratégies de long terme, d'une aversion à la dette et d'une tendance au réinvestissement des dividendes (Gallo et Estapé, 1994). La performance en matière de ressources humaines des entreprises familiales est également supérieure en termes de flexibilité de l'emploi et de valorisation des compétences (Allouche et Amann, 1995). Des modes de gestion différenciés ont été mis en évidence dans le domaine de la stratégie (Worthman, 1994) au travers d'études empiriques portant sur la RSE (Dyer et Whetten, 2006).

Une spécificité forte des PME familiales concerne la vision à long terme de leur stratégie (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004), notamment financière (Hirigoyen, 1982). Cette perspective long-termiste des dirigeants familiaux est interprétée par James (1999) comme une conséquence logique de leur appartenance au système familial. Simon (1996) vante les qualités de patience et d'obstination des dirigeants d'entreprises familiales. La famille influence l'ensemble du processus stratégique dans les PME familiales (Harris et al., 1994) au travers de la diffusion de ses valeurs. La prise de décision est ainsi centralisée, plus rapide et imprégnée d'intuition dans ces entreprises (Thomas, 2007). S'agissant de la RSE, des études comme celle de Malocchi et al. (2005) sur des échantillons français et italiens ont montré que les PME familiales affichaient davantage leur sens de la RSE que celles détenues par des actionnaires indépendants et gérées par des dirigeants externes.

Le tableau 1 présente une synthèse des caractéristiques des PME familiales et de leur impact supposé en termes d'engagement environnemental.

TABLEAU 1 : Caractéristiques des PME familiales et impacts attendus sur leur engagement environnemental

Caractéristiques des PME familiales	Impacts attendus sur l'engagement environnemental
Détention de la propriété et contrôle de l'entreprise	Mise en place facilitée des pratiques environnementales
Intention de transmettre l'entreprise	Optique de pérennité de l'engagement environnemental
Performance financière supérieure	Moyens financiers disponibles pour investir dans l'engagement environnemental
Vision stratégique à long terme	Décision d'engagement environnemental et mise en oeuvre
Valeurs du système familial (patience)	Décision d'engagement et de la mise en place des pratiques
Décision intuitive	Décision facilitée d'engagement environnemental

Les pionniers de la recherche en PME dans les années 1960 ont fondé leur approche sur la taille des entreprises (Torrès, 1998). Ces auteurs argumentaient notamment que la taille constituait un facteur prédictif de la structuration des organisations (Desreumaux, 1992). De rares travaux se sont intéressés à l'impact de la taille des organisations sur leurs pratiques de RSE. A ce titre, l'étude de Lepoutre et Heene (2006) est riche d'enseignements. Partant du constat de l'existence de résultats de recherche contradictoires sur la question, ces auteurs ont distingué des caractéristiques liées au dirigeant, des caractéristiques organisationnelles et des caractéristiques de contexte pour expliquer plus finement des différences dans les pratiques de RSE observées sur le terrain.

S'agissant du volet environnemental de la RSE, la conscience environnementale augmente sensiblement avec la taille des entreprises (OSEO, 2003 ; Glachant et al., 2004). L'étude de Netregs (2005) en Grande-Bretagne et celle de Cabagnols et Le Bas (2006) en région Rhône-Alpes ont montré que la taille est un facteur positif décisif d'explication de l'intensité des pratiques environnementales. Selon ces auteurs, cet effet taille peut s'expliquer par l'existence de coûts fixes liés à la mise en œuvre de solutions respectueuses de l'environnement plus facilement absorbables par des entreprises de plus grande taille. L'enquête de Glachant et al. (2004) a montré une corrélation positive forte entre la mise en place d'un système de management environnemental (SME) et la taille des entreprises. Ainsi, les entreprises de moins de 100 salariés ne sont que 42,9% à adopter un SME contre 84,4% dans celles ayant un effectif compris entre 100 et 500 salariés.

1.3 Cadrage de la recherche

Dans cette étude, l'engagement environnemental sera appréhendé selon trois dimensions inspirées de l'étude de Ben Boubaker Gherib et al. (2007) sur les stratégies de développement durable dans les PME: l'intégration, le volontarisme et la formalisation.

L'intégration de l'engagement environnemental dans la stratégie des PME signifie que les actions ne sont pas isolées et opportunes, mais reliées par des principes directeurs incluant l'engagement environnemental. La dimension « intégration » sera appréhendée par les items suivants : prise en compte de l'environnement dans la stratégie ; une opportunité stratégique et un gage de pérennité pour l'entreprise ; la possibilité de retombées économiques positives et une bonne connaissance de la réglementation environnementale.

Le volontarisme de l'engagement environnemental des PME s'apprécie au travers de l'origine de la démarche d'engagement. La dimension « volontarisme » est identifiée au travers de l'influence des valeurs personnelles du dirigeant (Tilley, 1999 ; Lepoutre et Heene, 2006); de la mobilisation de la direction de la PME en faveur de l'environnement ; de l'anticipation réglementaire en matière environnementale ; de pratiques d'éco-conception et de l'amélioration de l'image de l'entreprise.

La formalisation de l'engagement environnemental des PME fait référence aux pratiques environnementales des entreprises. La dimension « formalisation » se traduit par la certification ISO 14001 (environnement) ; la certification ISO 9000 (qualité) ; la présence des ressources humaines dédiées à la thématique de l'environnement (OSEO, 2003); l'évaluation du coût de l'engagement environnemental ; la mise en place d'un système de management environnemental (SME) (OSEO, 2003) et une valorisation de l'engagement environnemental au travers de la communication interne et externe. Des études comme celle de Cabagnols et Le Bas (2006) ont montré que la formalisation constituait un facteur positif expliquant l'engagement environnemental des PME.

Notre question de recherche est la suivante : la taille influence-t-elle l'engagement environnemental des PME familiales ? Cette influence est supposée se décliner sur les trois dimensions de l'engagement environnemental précédemment décrites (intégration, volontarisme et formalisation), ainsi que sur les pratiques mises en œuvre par les dirigeants de ces entreprises et sur les idées reçues en matière de management environnemental.

2. Méthodologie

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

2.1 Echantillonnage

L'échantillon de l'étude a été constitué à partir du classement des 200 PME les plus rentables de France publié par le magazine économique L'Entreprise[2] en juillet 2006. Ce magazine a sélectionné, avec le concours de Coface Services, les 6 000 entreprises françaises dont les résultats correspondaient aux critères suivants :

- au moins trois années d'existence ;
- un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions d'euros pour 2005 ;
- au moins 20% de croissance cumulée entre 2002 et 2005 ;
- une rentabilité avant impôt sur le dernier exercice supérieur à 5% ;
- le chef d'entreprise doit contrôler au minimum 10% du capital.

Ont également été retenues dans le classement les entreprises avec une rentabilité comprise entre 4 et 5% et une croissance cumulée (sur trois années) supérieure à 30%.

Le choix de notre échantillon se justifie par le fait que la situation financière de l'entreprise est un élément essentiel en matière d'engagement environnemental (Clarck et al., 2002 ; Tilley, 1999) dans la mesure où le manque de ressources financières est souvent considéré comme l'obstacle majeur perçu par les dirigeants de PME (Hillary, 2000). S'agissant des PME françaises les plus rentables, elles disposent a priori de moyens financiers suffisants pour leur engagement environnemental. Sur la base de ce classement, seules les entreprises avec un effectif maximum de 250 salariés (critère d'effectif conforme à la réglementation européenne : recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003, en vigueur depuis le 1er janvier 2005) ont été retenues, soit un sous-total 1 de 155 PME. Les fiches détaillées de ces 155 PME présélectionnées ont ensuite été téléchargées sur le site du magazine économique afin d'obtenir leurs coordonnées. 8 PME présélectionnées n'avaient pas de fiche détaillée et 1 PME présentait une fiche incomplète, donc inexploitable, soit un sous-total 2 de 146 PME. Enfin, les coordonnées des 146 PME ont été vérifiées à l'aide d'annuaires professionnels. Pour 8 PME, les coordonnées étaient erronées. La population de l'étude comprend donc 138 PME[3] (53 familiales et 31 non familiales).

2.2 Rédaction et administration du questionnaire

Un questionnaire de 24 questions (11 fermées et 13 échelles de Likert à 5 points de 1 : « totalement en désaccord » à 5 : « totalement d'accord ») portant sur les trois dimensions de l'engagement environnemental et les motivations des PME a été construit. Le questionnaire a été administré par téléphone aux dirigeants des 138 PME de l'échantillon initial durant l'automne 2006 (du 19 septembre au 10 novembre 2006). L'administration du questionnaire a duré, en moyenne, une vingtaine de minutes. L'accueil réservé à l'étude a été globalement favorable, les répondants se montrant très sensibles au sujet traité. Finalement, 84 questionnaires ont été renseignés (dont 53 par des dirigeants de PME familiales), ce qui correspond à un taux de réponse de 60,87 %. La répartition des PME par taille figure dans le tableau 2.

TABLEAU 2 : Répartition des PME de l'échantillon par taille

Effectif	5-19	20-49	50-99	100-149	150-250	Total
PME familiales	8	15	11	8	11	**53**
PME non familiales	3	11	5	7	5	31
Total	11	26	16	15	16	84

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

[3] L'étude portait sur l'engagement environnemental des PME rentables (familiales ou non). Les résultats comparatifs sur l'engagement environnemental des PME rentables (familiales ou non) ont été présentés lors de la conférence de l'ICSB 2008 à Halifax (Canada). Dans cette communication, seuls les résultats concernant les PME familiales sont repris pour analyser l'impact de la taille.

Les effectifs des PME de l'échantillon sont compris entre 5 et 250 salariés, avec un effectif moyen de 84 salariés (86 salariés pour les PME familiales), ce qui correspond à des entreprises de taille importante pour des PME. Cependant, les petites entreprises sont assez bien représentées avec 44% de l'échantillon final (43,4% des PME familiales).
La rentabilité moyenne (2005 : année du dernier exercice) est de 11,77%, avec des valeurs comprises entre 4,09 et 51,15%. Dans les PME familiales, la rentabilité moyenne était de 11,68% avec un minimum à 4,17% et un maximum à 31,08%. A titre indicatif, la moitié des PME analysées affichaient une rentabilité inférieure à 9,04%. Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

3. Résultats de la recherche

L'impact de la taille est présenté selon les trois dimensions de l'engagement environnemental (3.1), puis en termes de pratiques de management environnemental des PME familiales et d'idées reçues sur cette thématique (3.2).

3.1 L'impact de la taille sur les trois dimensions de l'engagement environnemental

Les trois dimensions de l'engagement environnemental ont été testées sur les PME familiales de l'échantillon initial selon des catégories différenciées de taille. En effet, plusieurs études (OSEO, 2003 ; Glachant et ali., 2004) ont montré que l'engagement environnemental était plus marqué dans les PME de plus grande taille. Nos résultats descriptifs sont présentés dans le tableau 3.

Les analyses descriptives donnent les résultats suivants s'agissant des trois dimensions de l'engagement environnemental.
S'agissant des items relatifs à l'intégration de l'engagement environnemental dans la stratégie des PME familiales, les entreprises de 50 à 99 salariés sont majoritairement les plus avancées dans la démarche. Les PME familiales de cette taille présentent les pourcentages les plus élevés pour l'opportunité stratégique (63,6%) ; la connaissance de la réglementation environnementale (54,5%) ; les retombées économiques positives attendues (72,7%) ; la valorisation par la communication interne (63,6%) et externe (72,7%). Il est à noter que la majorité des PME familiales (56,6%) concèdent ne pas connaître la réglementation environnementale, un pourcentage légèrement plus élevé que celui de l'étude de OSEO (2003 (47,2%). En termes d'intégration déclarée dans la stratégie d'entreprise, ces PME se classent deuxièmes (avec 81,8%) derrière celles de 20 à 49 salariés (86,7%). A l'exception de la valorisation par la communication externe de l'engagement environnemental, les PME familiales de 100 à 149 salariés présentent des résultats similaires (quoique légèrement en retrait) à ceux obtenus pour les entreprises de 50 à 99 salariés. Il ressort de l'analyse par taille de PME familiales que les très petites entreprises (TPE de moins de 10 salariés) n'investissent pas le terrain de la valorisation par la communication par manque de temps et de ressources (Berger-Douce, 2006).
En termes de volontarisme de l'engagement environnemental, les résultats sont nettement moins marqués s'agissant des PME de 50 à 99 salariés. Si les PME familiales de 100 à 149 salariés sont prédominantes s'agissant des valeurs du dirigeant (87,5% contre 50,9% en moyenne toutes tailles confondues) et des pratiques d'éco-conception (62,5% contre 45,3% en moyenne), elles sont devancées par les PME familiales de 50 à 99 salariés pour la mobilisation de la direction en faveur de l'environnement (81,8% contre 62,5% pour les entreprises de 100 à 149 salariés) et par les PME familiales de plus de 150 salariés pour l'anticipation de la réglementation environnementale.
Concernant la formalisation de l'engagement environnemental, les PME familiales de 50 à 99 salariés sont les plus actives. Elles sont plus souvent certifiées tant dans le domaine de la

qualité (ISO 9000 à 63,6%) que dans celui de l'environnement (ISO 14001 à 36,4%). Par ailleurs, ce sont les plus nombreuses à déclarer évaluer le coût financier de leur engagement environnemental (27,3% contre, par exemple, 12,5% dans les PME de 100 à 149 salariés). Enfin, elles sont 63,6% à investir dans un système de management environnemental. En termes de ressources humaines dédiées à l'environnement, 45,4% d'entre-elles déclarent avoir déployé des moyens humains spécifiques. En la matière, seules les PME familiales de 100 à 149 salariés obtiennent un pourcentage supérieur (50%). On peut remarquer qu'aucune TPE familiale de l'échantillon n'est certifiée ISO 14001 et qu'aucune ne pratique une évaluation financière de son engagement environnemental. Ces résultats confirment les résultats antérieurs de la littérature expliquant qu'en deçà d'une taille critique (Cabagnols et Le Bas, 2006 ; Roy et al., 2008), un engagement environnemental sérieux n'est pas d'actualité.

En résumé, les PME familiales de 50 à 99 salariés semblent présenter[4] un engagement environnemental plus élevé que la moyenne (à l'exception de la dimension « volontarisme »), suivies par les entreprises de 100 à 149 salariés pour bon nombre d'items. Cependant, au regard des limites de la présente recherche, nous ne pouvons conclure de manière tranchée sur la base des résultats obtenus, d'autant que ceux-ci apparaissent en contradiction avec la littérature (Sharma, 2000 ; Roy et ali., 2008). Selon ces auteurs, l'engagement environnemental des PME est indéniablement positivement lié à leur taille, ce qui n'est pas explicite dans notre échantillon.

3.2 L'impact de la taille sur les pratiques de management environnemental et les idées reçues en la matière

Les résultats[5] descriptifs en termes de pratiques de management environnemental des PME familiales et des idées reçues en la matière sont présentés dans le tableau 4.

La lecture des pratiques de management environnemental des PME familiales selon leur taille montre l'inexistence d'un effet taille, un résultat original en soi. Ainsi, la réduction de la consommation d'énergie est-elle surtout pratiquée dans les PME de 50 à 99 salariés (90,9%) et de plus de 150 salariés (81,8%). Environ 50% des PME analysées par OSEO (2003) cherchaient à réduire leurs consommations d'énergie, indépendamment de leur taille. S'agissant du recyclage des déchets, les PME familiales sont globalement très actives, notamment celles avec 50 à 99 salariés et de plus de 150 salariés (100% pour chaque catégorie). Cela confirme les résultats de l'étude menée par OSEO (2003) selon laquelle plus de trois quarts des PME de 50 à 249 salariés étaient impliquées dans le recyclage des déchets. En matière d'actions de prévention de la pollution, les plus petites (moins de 20 salariés) et les plus grandes (plus de 150 salariés) sont les moins actives, contrairement aux PME de 100 à 149 salariés (87,5%). Quant au transport durable, c'est le quotidien de 25% des plus petites PME familiales (moins de 20 salariés) et de 20% de celles comptant de 20 à 49 salariés. Dans ce domaine, les moins actives seraient les PME familiales de taille moyenne, ce qui est assez surprenant. En résumé, les PME familiales de taille moyenne (50 à 99 salariés) semblent avoir les pratiques de management environnemental les plus actives de l'ensemble des catégories de taille. La prudence s'impose dans l'interprétation de ces résultats dans la mesure où ils contredisent ceux des études antérieures (Sharma, 2000 ; Cabagnols et Le Bas, 2006).

[4] Précisons que le test du Chi-Deux n'a pas été utilisé ici, car chaque case du tableau devrait comporter au moins cinq observations, ce qui n'est pas vérifié ici (Carricano et Poujol, 2008, *Analyse de données avec SPSS*, Pearson Education, p.38).
[5] Idem que note 4.

Certaines idées reçues[6] concernant le management environnemental (ME) ont également été « testées » selon la taille des PME familiales de l'échantillon. L'effet taille est très faiblement constaté. L'exception concerne le coût élevé du ME perçu avec davantage d'acuité par les PME les plus petites. La taille augmentant, le coût ne constitue plus réellement un obstacle majeur à l'engagement environnemental. Le caractère supposé compliqué du ME n'est visiblement pas lié à la taille des PME familiales : 50% des PME de moins de 20 salariés, mais également 45,4% des PME de 50 à 99 salariés ainsi que 45,4% de celles de plus de 150 salariés jugent le ME compliqué à mettre en place. S'agissant de l'affirmation « *Le ME, c'est l'affaire des grandes entreprises* », les PME familiales de moins de 20 salariés y adhèrent à 37,5% (ce qui est loin de constituer la majorité) et celles de plus de 150 salariés à 27,3%. Par contre, les PME comptant de 50 à 99 salariés ne sont que 9,1% à accorder du crédit à cette proposition. Une remarque similaire s'applique à l'affirmation suivante : « *Les PME n'ont pas les moyens humains de s'engager dans le ME* ». En effet, les PME les plus grandes sont les plus nombreuses à adhérer à la proposition (81,8%), suivies des plus petites (moins de 20 salariés) à 62,5%. Enfin, l'intérêt des clients des PME familiales pour leur engagement environnemental semble dépendant de leur taille : seules celles de 100 à 149 salariés ont répondu massivement (87,5%) par l'affirmative à cette proposition. Les PME familiales des autres catégories de taille se situent globalement autour des 50%. Globalement, les PME familiales ne semblent donc pas se distinguer des PME en général en termes de freins et de moteurs à l'engagement environnemental (Berger-Douce, 2006), un résultat qui contraste avec l'analyse de la littérature sur ces organisations et leurs spécificités (cf. tableau 1).
S'agissant des idées reçues sur le ME, l'effet taille ne semble donc pas déterminant dans notre échantillon de PME familiales. Cependant, il est intéressant de noter que les PME familiales de 50 à 99 salariés se distinguent des autres dans la mesure où elles sont moins sensibles à l'argument de coût élevé du ME ou à son caractère compliqué. Elles sont également les moins nombreuses à affirmer que « *le ME, c'est l'affaire des grandes entreprises* » ou encore que les PME n'auraient pas les moyens humains de s'engager dans le ME.

En résumé, l'étude des trois dimensions de l'engagement environnemental semblait mettre en avant les PME familiales de 50 à 99 salariés. Ce constat est beaucoup moins net en termes de pratiques de management environnemental, renvoyant à l'écart souligné par Tilley (1999) entre les attitudes et le comportement des PME en matière de politique environnementale.
S'agissant des idées reçues en matière de management environnemental, nos résultats ne permettent pas de conclure sur l'existence d'un effet-taille. Des idées reçues souvent attribuées aux organisations de petite taille sont finalement également très fortement présentes dans des entreprises de taille plus importante.

[6] Idem que note 4.

TABLEAU 3 : L'engagement environnemental des PME familiales selon leur taille

Taille **Engagement environnemental**	5-19 (n=8)		20-49 (n=15)		50-99 (n=11)		100-149 (n=8)		150-250 (n=11)		Total (n=53)	
Intégration	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Intégration dans stratégie	5	62,5%	13	**86,7%**	9	81,8%	6	75%	5	45,4%	38	71,7 %
Opportunité stratégique	4	50%	6	40%	7	**63,6%**	5	62,5%	4	36,4%	26	49%
Gage de pérennité	4	50%	7	46,7%	9	81,8%	7	**87,5%**	5	45,4%	32	59,2%
Connaissance réglementaire	2	25%	6	40%	6	**54,5%**	4	50%	3	27,3%	21	39,6%
Retombées économiques positives	5	62,5%	10	75%	8	**72,7%**	6	75%	8	72,7%	37	69,8%
Communication interne	1	12,5%	6	40%	7	**63,6%**	5	62,5%	3	27,3%	22	41,5%
Communication externe	3	37,5%	5	33,3%	8	**72,7%**	2	25%	2	18,2%	20	37,7%
Volontarisme	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Valeurs du dirigeant	5	62,5%	6	40%	6	54,5%	7	**87,5%**	3	27,3%	27	50,9%
Mobilisation du dirigeant	3	37,5%	10	75%	9	**81,8%**	5	62,5%	3	27,3%	30	56,6%
Anticipation réglementaire	2	25%	4	26,7%	3	27,3%	2	25%	6	**54,5%**	17	32%
Eco-conception	3	37,5%	6	40%	6	54,5%	5	**62,5%**	4	36,4%	24	45,3%
Formalisation	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ressources humaines dédiées	1	12,5%	6	40%	5	45,4%	4	**50%**	2	18,2%	18	33,9%
Certification ISO 14001	0	0	5	33,3%	4	**36,4%**	1	12,5%	2	18,2%	12	22,6%
Certification ISO 9000	2	25%	8	53,3%	7	**63,6%**	4	50%	6	54,5%	27	50,9%
Evaluation financière de l'engagement	0	0	4	26,7%	3	**27,3%**	1	12,5%	2	18,2%	10	18,9%
Système de management environnemental	3	37,5%	5	33,3%	7	**63,6%**	4	50%	2	18,2%	21	39,6%

TABLEAU 4 : Les pratiques et les idées reçues des PME familiales / management environnemental selon leur taille

Taille **Management environnemental (ME)**	5-19 (n=8)		20-49 (n=15)		50-99 (n=11)		100-149 (n=8)		150-250 (n=11)		Total (n=53)	
Pratiques	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Réduction de la consommation d'énergie	6	75%	11	73,3%	10	**90,9%**	5	62,5%	9	81,8%	41	77,4%
Recyclage des déchets	7	87,5%	14	93,3%	11	**100%**	7	87,5%	11	**100%**	50	94,3%
Actions de prévention de la pollution	4	50%	10	66,6%	7	63,6%	7	**87,5%**	5	45,4%	33	62,3%
Options de transport durable	2	**25%**	3	**20%**	1	9,1%	1	12,5%	2	18,2%	9	16,9%
Idées reçues	n	%	n	%	n	**%**	n	%	n	%	n	%
« Le ME, ça coûte cher. »	4	**50%**	8	**53,3%**	5	45,4%	3	37,5%	3	27,3%	23	43,4%
« Le ME, c'est compliqué. »	4	**50%**	6	40%	5	**45,4%**	3	37,5%	5	**45,4%**	23	43,4%
« Le ME, c'est l'affaire des grandes entreprises ».	3	**37,5%**	2	13,3%	1	9,1%	1	12,5%	3	**27,3%**	10	18,9%
« Les PME n'ont pas les moyens humains de s'engager dans le ME. »	5	**62,5%**	8	53,3%	2	18,2%	4	50%	9	**81,8%**	28	52,8%
« Nos clients sont attentifs au ME. »	4	50%	8	53,3%	6	54,5%	7	**87,5%**	6	54,5%	31	58,5%

Conclusion

Cet article visait à explorer l'impact de la taille sur l'engagement environnemental des PME familiales, pour ensuite proposer des pistes de recherche futures. Selon nos résultats descriptifs, la taille semblerait influencer l'engagement des PME familiales dans la mesure où un groupe de PME familiales (celles ayant un effectif compris entre 50 et 99 salariés) serait parmi les entreprises les plus actives sur deux des trois dimensions (intégration et formalisation). S'agissant de la dimension « volontarisme » de l'engagement environnemental, la taille ne permet pas d'identifier un groupe spécifique de PME familiales. Par ailleurs, les entreprises de plus de 100 salariés ne se distinguent pas réellement en matière d'engagement environnemental, ce qui contredit la littérature (Sharma, 2000 ; Roy et ali., 2008). S'agissant des pratiques et des idées reçues des PME familiales en matière de management environnemental, l'interprétation première de nos résultats incite à penser que les PME de 50 à 99 salariés seraient également les plus actives de notre échantillon. En résumé, ces résultats d'un « effet-taille relatif » (les plus grandes PME familiales ne seraient pas les plus engagées) vont à l'encontre de la littérature (Sharma, 2000 ; Netregs, 2005 ; Cabagnols et Le Bas, 2006 ; Roy et ali., 2008), ce qui incite à la plus grande prudence dans nos interprétations.

Indépendamment de leur taille, les PME familiales demeurent imprégnées d'idées reçues fortes sur le management environnemental. Ainsi, les PME familiales les plus petites comme les plus grandes s'accordent sur le manque de moyens humains des PME pour s'engager dans le management environnemental. Un résultat similaire concerne le caractère supposé compliqué du management environnemental. Ceci confirme les résultats de la littérature concernant les freins à l'engagement environnemental des PME en général (Tilley, 1999 ; Hillary, 2000 ; OSEO, 2003).

Les implications managériales de cette étude exploratoire concernent notamment la politique d'accompagnement à mettre en place en direction des PME s'agissant de management environnemental. L'analyse des idées reçues en la matière montre clairement que les PME indépendamment de leur taille sont confrontées à des dilemmes similaires et imprégnées des mêmes idées (parfois fausses). Ce résultat est pertinent pour les acteurs de l'accompagnement des dirigeants de PME sur la voie du management environnemental (par exemple, les conseillers Environnement des chambres de commerce et d'industrie ou de l'AFNOR). En effet, leur mission d'éducation au management environnemental auprès des PME est loin d'être achevée en France.

Les limites de cette recherche sont la taille réduite (53 PME familiales) et la nature de l'échantillon (PME les plus rentables de France en 2006) ainsi que le mode d'administration du questionnaire en raison du biais de désirabilité sociale inhérent à toute analyse de discours de dirigeants de PME. Une question sous-jacente est celle d'une possible « dénaturation » des PME familiales (s'agissant de PME très rentables), au sens de Torrès (1998).

Des pistes de recherche futures concernent la communication environnementale à destination des dirigeants de PME françaises. L'analyse des idées reçues en la matière montre qu'indépendamment de leur taille (et de leurs performances financières), les PME ont encore une forte méconnaissance des enjeux du management environnemental. Sur un plan méthodologique, il serait intéressant d'esquisser une typologie de l'engagement environnemental des PME familiales afin de mieux cerner leurs spécificités et, ainsi, d'améliorer leur accompagnement sur la voie du management environnemental.

Références bibliographiques

ADAMA J.S, TASCHIAN A. et T.H. SHORE, (1996), "Ethics in Family and Non-Family owned Firms: an Exploratory Study", *Family Business Review*, Summer.

ALLOUCHE J. et B. AMANN, (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°1, p.33-79.

ANDELSON R.V., (2004), « An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", *Family Business Review*, Vol.17, n°1, March.

ARAGON-CORREA J.A. et F. MATIAS-RECHE, (2005), Small Firms and Natural Environment: A Resource-Based View of the Importance, Antecedents, Implications and Future Challenges of the Relationship (chap.5), in SHARMA S. et ARAGON-CORREA J.A., (2005), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, Editor Edward Elgar, p.96-114.

AZZONE G. et G. NOCI, (1998), "Identifying effective PMSs for the deployment of « green » manufacturing strategies", *International Journal of Operations and Production Management* vol. 18, n° 4, p. 308-335.

BECKER H.S., (1960), "Notes on the concept of commitment", *The American Journal of Sociology*, vol.66, p.32-40.

BEN BOUKABER GHERIB J., SPENCE M. et V. ONDOUA BIWOLE, (2007), « Développement durable et PME dans les pays émergents entre pro activité, opportunisme et compromis », Actes du Colloque « RSE et Développement Durable », Agadir.

BERGER-DOUCE S., (2006), Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises », *Gestion 2000*, janvier-février, p.171-188.

BOIRAL O. (2007), *Environnement et Gestion – De la prévention à la mobilisation*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.

BORNHEIM S., (1999), « The Family Business Ecology: A new Framework », Proceedings of the ICSB Conference, Naples.

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 », Cahiers de recherche de l'ESDES, n°2006-05 (www.esdes-recherche.net).

CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELEE, (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, Editions La Découverte.

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.

CLARK T., GUNNARSSON C., SKELDON K., et H. AMSHOFF, (2002), « The Impact of Profitability, Certainty, and Degree of Fine on the Persuasiveness of Environmental Assessment Reports », *The Journal of Business Communication*, vol.39, n° 2, p. 169-192.

CHURCHILL N. et K.J HATTEN, (1987), "Non-Market Based Transfers of Wealth and Power. A Research Framework for Family Businesses", *American Journal of Small Business*, vol.11, n°3, p.51-64.

CRAIG J. et C. DIBRELL, (2006), « The natural Environment, Innovation and Firm Performance : A Comparative Study », *Family Business Review*, vol.19, n°4.

CROCIS-CCIP, (2007), *Le développement durable dans les entreprises de la région parisienne –Baromètre 2007*, (http://www.crocis.ccip.fr).

CROMIE S., STEPHENSON B. et D. MONTEITH, (1995), « The Management of Family Firms: An Empirical Investigation", *International Small Business Journal*, vol.13, n°4, p.11-34.

DAVIS J.A. et R. TAGIURI, (1982), *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Santa Barbara C.A.: Owner Managed Business Institute.

DAVIS J., (1991), “On the Goals of Successful Family Companies”, Proceedings of the FBN Conference, Barcelone.
DESREUMAUX, A., (1992), *Structures d’entreprise*, Paris, Editions Vuibert.
DUPUIS, J.C., HANED, N., LE BAS, C., 2006, *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes – Premiers résultats d’une enquête auprès des PME régionales*, Cahier de recherche du GEMO, n° 2, (http://www.esdes-recherche.net).
DYER W.G. et D.A. WHETTEN, (2006), « Family Firms and Social Responsibility : Preliminary Evidence from the S & P 500 », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.30, n°6, p.785-802.
FAY C., (2000), *Foreword*, in Hillary, R., (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing.
FINEGAN J.E., (2000), « The impact of person and organizational values on organizational commitment », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.73, n°2, p.149-169.
GALLO M.A. et M.J. ESTAPE, (1994), “The Family Business in the Spanish Food and Beverage Industry”, IESE Research Paper, n°265.
GERSTENFELD A. et H. ROBERTS, (2000), Size Matters: Barriers and Prospects for Environmental Management in Small and Medium-Sized Enterprises (chap.8) in HILLARY R., (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing.
GLACHANT M., VICARELLI M. et F. VINCENT, (2004), *Politiques d’Environnement et Management Environnemental : Une Enquête auprès de 270 Etablissements Industriels Français*, Rapport d’étude pour l’Ademe, l’OCDE et le Ministère de l’Ecologie et du Développement Durable, mars.
HABBERSHON T. et M. WILLIAMS, (1999), « A Resource-based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms », *Family Business Review*, vol.12, n°1, march.
HARRIS D., MARTINEZ J. et J. WARD, (1994), « Is Strategy Different for the Family-Owned Business? », *Family Business Review*, vol.7, n°2.
HILLARY R., (2000), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing, Sheffield.
HIRIGOYEN G., (1982), “Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales”, *Banque*, n°417, p.588-593.
HUTCHINSON A. et I. CHASTON, (1994), « Environmental Management in Devon and Cornwall’s Small and Medium-Sized Enterprise Sector », *Business Strategy and the Environment*, vol. 3, n°1, p. 15-22.
JAMES H., (1999), “Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm”, *International Journal of Economics and Business*, vol.6, n°1, p.41-55.
KENYON-ROUVINEZ D. et J.L. WARD, (2004), *Les entreprises familiales*, Paris, PUF.
LEPOUTRE, J et A. HEENE, (2006), « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review », *Journal of Business Ethics*, n°67, p.257-273.
LONGENECKER L., MOORE C. et J. SCHOEN, (1989), “Consumer Perceptions of Family-Owned Service Industries: A Study of the Family Cue in the Funeral Home Industry”, *Proceedings of the ICSB Conference.*
LYMAN A.R., (1991), “Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?”, *Family Business Review*, vol.4, n°3, p.303-323.
MADSEN H. et J.P. ULHOI, (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, juillet, p.71-95.
MEYER J.P. et N.J. ALLEN, (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, n°1, p.61-69.
NETREGS, (2005), "SME-nvironment 2005: UK", (http://www.netregs.gov.uk).
Observatoire des PME européennes, (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale*, rapport n°4.
OSEO, (2003), *Les PME et l'environnement – Enjeux et opportunités*, Regards sur les PME, n°4.
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 Behavior*, n°67, p.490-510.
ROY M.J., BERGER-DOUCE S. et J. AUDET, (2008), « L'engagement environnemental en PME : l'influence des ressources, des compétences et des connaissances », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol.21, n°1, janvier 2008, pp.75-94.
RUTHERFOORD R., BLACKBURN R.A. et L.J. SPENCE, (2000), Environmental Management and the Small Firm – An international comparison, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol.6, n°6, p. 310-325.
SHARMA P., (2004), "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future", *Family Business Review*, vol.17, n°1, p.1-36.
SHARMA S., (2000), "Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy", *Academy of Management Journal*, vol.43, n°4, p.681-697.
SIMON H., (1996), *Hidden Champions*, Harvard Business School Press.
STARKEY R., (2000), Environmental Management Tools: Some Options for Small and Medium-Sized Enterprises (chap. 7) in HILLARY R., (2000) *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Business Imperatives, Greenleaf Publishing.
THEVENET M., (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
THOMAS J., (2007), « Implications of Family Business Cynamics for Decision-Making Processes », *Proceedings of the ICSB 52nd World Conference*, Turku.
TILLEY F., (1999), « The Gap between the Environmental Attitudes and the Environmental Behavior of Small Firms », *Business Strategy and the Environment*, n° 8, p. 238-248.
TILLEY F., (2000), Small Firm Environmental Ethics: How Deep They Do? , *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, n° 1, p. 31-41.
THOMPSON J.K. et L. SMITH, (1991), Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research, *Journal of Small Business Management*, January, p. 30-44.
TORRES, O., (1998), *PME - De nouvelles approches*, Paris, Economica.
WORTHMAN M.S., (1994), "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual Research-based Paradigm", *Family Business Review*, n°7, p.3-27.