

Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises

Viviane Ondoua Biwolé

Chargée de Cours, Entrepreneuriat, Université de Yaoundé II, Cameroun;

ond_viviane1@yahoo.fr

Martine Spence

Professeur agrégé, Marketing et Entrepreneuriat, École de gestion Telfer, Université d'Ottawa,
Canada;

spence@telfer.uottawa.ca

Jouhaina Ben Boubaker Gherib

Maître-assistante, Stratégie, ISCAE, LIGUE, Université de la Manouba, Tunisie

Jouhaina_gherib@yahoo.fr

Thèmes : 18, 20,21

Résumé

La question du développement durable (DD) fait l'objet d'un intérêt relativement ancien pour les grandes entreprises et d'une attention grandissante pour les PME. Si celles des pays industrialisés étaient déjà quelque peu sensibilisées à la question, l'importance que celles des pays en voie de développement lui accordent est plus récente. En effet, du fait de leur importance quantitative dans ces pays, plusieurs programmes institutionnels ont été initiés pour les inciter à s'engager dans la voie du développement durable. Ce contexte soulève cependant la question de la détermination et de la capacité des PME du Sud à intégrer les stratégies de DD dans leur fonctionnement.

A travers une recherche exploratoire menée auprès de PME camerounaises, nous tentons de saisir les stratégies de ces entreprises en matière de DD. Une comparaison avec les recherches antérieures nous permet de situer l'expérience camerounaise par rapport à certains pays émergents et développés. Il ressort de cette recherche que la problématique du DD interpelle toutes les PME quel que soit le contexte dans lequel elles interviennent. Il apparaît alors que les PME, même dans des contextes différents, réagissent de façon comparable face aux principes de DD et s'engagent activement principalement en raison de la conviction et de l'orientation entrepreneuriale du dirigeant.

Mots clés : Entrepreneuriat – PME - Développement durable - Stratégies de DD

Stratégies de développement durable dans les PME : Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises

Résumé

La question du développement durable (DD) fait l'objet d'un intérêt relativement ancien pour les grandes entreprises et d'une attention grandissante pour les PME. Si celles des pays industrialisés étaient déjà quelque peu sensibilisées à la question, l'importance que celles des pays en voie de développement lui accordent est plus récente. En effet, du fait de leur importance quantitative dans ces pays, plusieurs programmes institutionnels ont été initiés pour les inciter à s'engager dans la voie du développement durable. Ce contexte soulève cependant la question de la détermination et de la capacité des PME du Sud à intégrer les stratégies de DD dans leur fonctionnement.

A travers une recherche exploratoire menée auprès de PME camerounaises, nous tentons de saisir les stratégies de ces entreprises en matière de DD. Une comparaison avec les recherches antérieures nous permet de situer l'expérience camerounaise par rapport à certains pays émergents et développés. Il ressort de cette recherche que la problématique du DD interpelle toutes les PME quel que soit le contexte dans lequel elles interviennent. Il apparaît alors que les PME, même dans des contextes différents, réagissent de façon comparable face aux principes de DD et s'engagent activement principalement en raison de la conviction et de l'orientation entrepreneuriale du dirigeant.

Mots clés : Entrepreneuriat – PME - Développement durable - Stratégies de DD

Thèmes : 18, 20,21

Introduction

Depuis bientôt trois décennies, la mondialisation nous donne d'observer que les préoccupations sont désormais partagées dans tous les pays, qu'il s'agisse des préoccupations politiques, économiques, culturelles et environnementales. Concernant ces préoccupations, l'on a vu émerger des exigences de développement durable (DD), véhiculées dans les pays en voie de développement par divers organismes et concrétisées par des textes contraignant ou encourageant les PME à adopter des stratégies de DD dans leur fonctionnement. Pour s'arrimer à cette logique, le Cameroun a créé un Ministère de l'environnement et de la protection nature en 2004. Il a par ailleurs mis en place un cadre réglementaire pour s'assurer de la prise en compte du DD.

Plusieurs textes (arrêtés et décrets) ont, à cet effet, été signés dans l'objectif de préserver l'environnement en vue de promouvoir un développement durable dont entre autre le décret 2005/0577/Pm du 23 février 2005 du Premier Ministère, contraignant les entreprises à adopter un plan de gestion environnemental. Ce décret impose la réalisation des études d'impact environnemental à toutes les entreprises, en vue de déterminer si un projet a ou non un effet défavorable sur l'environnement. Conscient que les PME peuvent ne pas disposer de connaissances pour réaliser cette étude, il est prévu que *« le promoteur d'un projet peut de son choix, faire appel à un consultant, à un bureau d'études, à une organisation non gouvernementale ou à une association, agréés par le ministère de l'Environnement, pour réaliser l'étude d'impact de son projet. »*

Le gouvernement a, par ailleurs, créé un Fonds National de l'Environnement et du Développement Durable. Ce fonds a pour but d'accompagner les entreprises dans la prise en compte de stratégies de DD. A travers ces dispositions, l'État espère protéger l'environnement et en même temps souhaite que l'entreprise puisse maîtriser ses coûts, intégrer les contraintes réglementaires et améliorer sa qualité du service en ce sens qu'il vise l'intégration de l'environnement sain dans l'entreprise.

Malgré ces efforts, très peu de PME adoptent des comportements de DD. Ce contexte soulève alors la question de la détermination et de la capacité des PME du Cameroun et plus largement celles des pays en voie de développement à intégrer les principes de DD dans leur fonctionnement. Même si les textes et règlements exigent des PME, des comportements durables et que les entrepreneurs sont conscients du rôle qu'ils doivent jouer pour s'impliquer dans ce mouvement, les obstacles auxquels ils font face peuvent être perçus comme trop importants pour qu'ils s'engagent dans de telles stratégies (CBSR 2003, DTI 2002). Et pourtant, dans ce même environnement, certaines PME s'y sont engagées. La question qui se pose alors est la suivante : quelles sont les stratégies utilisées par les PME pour intégrer les problématiques de DD? L'objectif du présent article est donc d'identifier les stratégies de DD utilisées par les PME du Cameroun. Il relève au passage les difficultés rencontrées et les soutiens susceptibles d'augmenter la prise de conscience éthique des PME.

Notre analyse débute par la présentation des fondements théoriques du développement durable et détaille les caractéristiques des PME. Dans la deuxième partie, l'article présente les choix méthodologiques effectués avant de relever les résultats concernant les stratégies des PME rencontrées. Une discussion de nature comparative avec les PME d'autres pays représente la dernière partie de l'article.

1. Fondements théoriques

1.1 Théories mobilisées pour les comportements des PME en DD

Définit comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs* », (Brundtland, 1987 : 43), le DD évoque une triple polarité : environnementale, sociale et économique. Les entreprises s'inscrivant dans la durabilité cherchent un équilibre entre ces trois dimensions. Cette recherche d'équilibre devrait se traduire par une intégration volontaire et formalisée des trois volets du DD dans la stratégie de l'entreprise (Spence et al. 2007a). Cette intégration est pourtant limitée au niveau des PME qui restent focalisées sur la dimension environnementale comme le précisent les recherches académiques portant sur le DD dans le milieu européen (Crocis-CCIP, 2006, Dupuis et alii, 2006, Paradas 2006, Commission Européenne 2002). Dans ce contexte, et même si l'accent est davantage mis sur la dimension environnementale, la dimension sociale n'est pas ignorée mais valorisée de façon indirecte, d'autant plus que dans les PME, les collaborateurs représentent la partie prenante « centrale » (Aegertier et Davoine 2006). Considérant que les préoccupations environnementales et humaines sont intimement liées, notamment dans la petite entreprise où le mode de gestion de ressources humaines favorise un climat social satisfaisant, les termes de DD et de l'environnement sont utilisés de façon assez proche dans le contexte camerounais.

Au regard de la littérature disponible, les théories explicatives du comportement des grandes entreprises en matière de DD sont plus abondantes que celles relatives aux PME. Bien que combinant plusieurs théories et paradigmes (Olivier 1991, 1997), la majorité des recherches s'inspirent de perspectives isolées. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) relèvent à cet effet que les approches utilisées sont davantage des théories économiques et organisationnelles telles que l'approche classique et libérale, la théorie des parties prenantes, la théorie de la dépendance envers les ressources ou la théorie néo-institutionnelle.

Les approches se focalisant sur les comportements des PME en matière de DD sont plus récentes et plus rares (Thompson et Howard 1991, Lapointe et Gendron 2004). Commanditées par les gouvernements ou les organismes spécialisés, ces approches avaient dans un premier temps des visées prescriptives et descriptives (Commission Européenne 2002, DTI 2002, CBSR 2003, Novethic 2003). Par la suite, des perspectives plus analytiques (Quairel et Auberger 2005, Spence et al. 2007b, Spence et al. 2008) ont émergé, même si leur validation empirique demeure à ce jour insuffisante.

Dans le cadre de l'analyse du comportement de trois PME canadiennes, Spence et al. (2007a) mettent davantage l'accent sur la théorie entrepreneuriale en soutenant que l'engagement des PME en matière de DD dépend de l'orientation entrepreneuriale du dirigeant. Par conséquent, les valeurs personnelles entretiendraient les pratiques de DD (Kuhndt et al. 2004, Paradas 2006). Dans ce contexte, l'objectif recherché à travers son engagement est la satisfaction et la congruence avec son éthique personnelle (Longenecker et al. 2006). De même, l'étude de Ben Boubaker Gherib et al. (2008) appuie la nécessité d'une approche multi-paradigmatique, mais confirme par sa confrontation entre la théorie entrepreneuriale et la théorie néo-institutionnelle, la prééminence de la première théorie dans l'explication de l'engagement de la PME tunisienne dans le DD. La théorie entrepreneuriale nous semble donc à même d'éclairer l'adoption des stratégies de DD par les PME. Ainsi, la théorie entrepreneuriale, guidée par les caractéristiques des PME favorables à l'adoption du DD constituera l'ancrage théorique du présent article.

1.2 Théorie entrepreneuriale et caractéristiques des PME favorables au DD

Notre cadre conceptuel postule que l'adoption par les PME des stratégies de développement

durable exige des caractéristiques entrepreneuriales tant de la part des PME que de la personne du dirigeant. La théorie entrepreneuriale est par conséquent au cœur de cet argumentaire.

Définit comme étant « *le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs: leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales* » (Filion, 1997:156), l'entrepreneuriat traverse plusieurs paradigmes. Verstraete et Fayolle (2005) en identifient quatre : opportunités d'affaires, création d'une organisation, création de valeur, innovation. Quel que soit le paradigme privilégié les auteurs reconnaissent que le dénominateur commun reste le caractère « nouveau » des actions entreprises, matérialisant ainsi l'orientation entrepreneuriale d'un dirigeant. Covin et Slevin (1989) y voient trois variables intimement liées : la prise de risque, l'innovation et la pro activité. Ces trois variables résument le contenu de la détection et de l'exploitation des opportunités. Ainsi, tandis que les principes et exigences du DD seront perçus par les uns comme des menaces, ils seront perçus par d'autres comme des opportunités, sources de profits.

Finalement, l'engagement des PME dans le DD peut être considéré comme un acte entrepreneurial visant la saisie d'une opportunité. En effet, les PME subissent moins de pressions de leurs parties prenantes (Quairel et Auberger 2005), celles qui adoptent les pratiques de DD sont alors vues comme ayant une orientation entrepreneuriale forte et considèrent les principes sous-jacents comme désirables et faisables (Spence et al. 2007b). Les PME qui s'engagent dans le DD seront par conséquent considérées comme plus entrepreneuriales que celles opérant dans un contexte similaire et qui n'adoptent pas de stratégies de DD. Elles auront alors su mettre à profit les caractéristiques des PME qui sont en congruence avec les préoccupations du DD.

Les caractéristiques dont il est question ici se rapportent, entre autres, à la position du dirigeant, la flexibilité de l'entreprise, l'accès aux réseaux et donc un encastrement local plus facile du fait de la proximité des relations commerciales qu'entretiennent les PME (Torrès 2003). Compte tenu du choix porté sur la théorie entrepreneuriale, la position du dirigeant et la flexibilité de l'entreprise sont deux caractéristiques retenues dans cet article.

En ce qui concerne la première caractéristique, les PME présentent des particularités spécifiques liées au rôle crucial du dirigeant (Marchesnay, 1993). Pour marquer le caractère central de la personne du dirigeant dans l'adoption des stratégies de DD, Quairel et Auberger (2005) n'hésitent pas à qualifier les PME qui s'y investissent sans y être contraintes de « militantes ou éclairées », marquant ainsi l'implication engageante du dirigeant de PME. Ces auteurs insistent sur l'importance du profil psycho-sociologique du dirigeant comme facteur déterminant de l'orientation entrepreneuriale au regard des stratégies de DD. Pour ces auteurs, le système cognitif du dirigeant de PME est une donnée stratégique à l'adoption des pratiques de DD. Son mode de gouvernance entrepreneurial commandé par ses objectifs, sa culture, ses compétences et ses valeurs (qui définissent sa vision), guide sa perception de l'organisation (salariés, compétences, savoirs faire, ressources, instruments de gestion, domaines d'activités stratégiques) et de l'environnement (parties prenantes externes, environnement législatif, réseaux formels et informels).

De même, la structure simple des PME leur assure une grande flexibilité et adaptabilité. La nature des PME sera fortement corrélée à la priorisation des objectifs qui y est faite. C'est pour cette raison que Julien et Marchesnay (1987) proposent de catégoriser les petites entreprises en fonction de la manière dont les dirigeants hiérarchisent trois objectifs, la pérennité (P), l'indépendance ou autonomie (I ou A) et la croissance (C). Les différents

assemblages opposent les entreprises PIC aux entreprises CAP

2. Choix méthodologiques

Il faut noter au préalable que la plupart des articles sur le DD concernent les grandes entreprises (GE). Après la première vague de publications sur le sujet qui portaient essentiellement sur les GE probablement à cause de leurs actions visiblement polluantes, il y a eu depuis bientôt 10 ans un intérêt pour les PME, ce d'autant qu'elles représentent 90 pour cent des entreprises (OCDE 2005) et donc leurs actions prises globalement sont bien plus polluantes que celles des GE.

Cette prise de conscience a vu paraître des publications relatives aux PME et DD. Certaines d'entre elles pour la plupart descriptives (Commission Européenne 2002; DTI 2002 ; Cabagnols et Le Bas 2006), ne s'attardent pas sur les actions stratégiques réalisées par les PME en rapport avec le DD. Elles évoquent davantage des déterminants (critères organisationnels et personnels) qui préjugent de l'implication des PME dans le DD. Ainsi si les travaux sur les déterminants de DD des PME sont pertinents, ils restent difficilement testables et se prêtent mal à des comparaisons. D'autres se focalisent sur les processus d'apprentissage qui conduiraient à améliorer la performance sociale des PME (Loup et Paradas 2005, Courrent 2006). De même certaines publications s'intéressent aux motivations et aux freins à la prise en compte des préoccupations de DD dans les PME (Spence et al. 2007a, Paradas 2006).

Ces différents travaux fournissent des matériaux nécessaires pour la confrontation avec nos résultats. Nous convenons alors avec Miles et Huberman (2005) que contrairement à un point de vue conventionnel qui consiste à affirmer que les études qualitatives ne sont appropriées que pour des visées exploratoires, elles peuvent être utilisées dans une logique expérimentale, notamment de confrontation des résultats. L'article s'appuie par conséquent aussi bien sur la revue de la littérature, les politiques gouvernementales que sur les entretiens réalisés auprès de dix PME camerounaises ayant adopté des stratégies de DD à des degrés divers. La triangulation retenue ici concerne la combinaison des données primaires et secondaires.

La première étape a consisté à collecter les données par entretien auprès de dix PME. Ces PME ont été retenues parmi la population d'entreprises répertoriées dans les annuaires de la chambre de commerce du Cameroun, environ 200 entreprises dont 138 PME.

Les premières PME qui ont retenu notre attention présentent des activités à fort potentiel de pollution de l'environnement et donc principalement concernées par les mesures du Ministère de la protection de la nature et de l'environnement. Le choix s'est ensuite porté sur les PME ayant amorcé un engagement formel (bien que partiel) pour le DD, notamment les PME du secteur industriel. Puis, dans un souci de variété et d'équilibre (Hlady Rispal 2002) d'autres secteurs d'activité ont été ciblés soit au total six secteurs d'activités différents : le service, le textile, l'agroforesterie et froid, l'agro alimentaire, la sérigraphie et l'énergie solaire.

L'entretien, d'une durée de quarante cinq minutes à une heure, commençait par des questions d'ordre général sur la compréhension du concept de DD, sur leurs motivations, expérience, expertise et formation face au DD. Ensuite les stratégies utilisées en matière de DD sont abordées de même que les difficultés rencontrées. A ce stade il était question de voir si les trois dimensions du DD sont prises en compte d'une part et d'identifier les tactiques retenues pour s'arrimer aux exigences du DD, d'autre part. Il s'agissait alors d'une activité de mémorisation dont la limite principale est plus la projection d'une désirabilité sociale que de la réalité. Cette limite est atténuée par les données secondaires qui renseignent sur les actions concrètes réalisées par la PME. La richesse et la diversité des informations recueillies et le manque d'émergence de problématiques nouvelles dans les derniers entretiens ont permis

d'arrêter le nombre total de cas étudiés à dix.

Ensuite, la deuxième étape a permis de retranscrire fidèlement les données afin de conserver les *verbatim* et d'éviter les interprétations erronées. La troisième étape, quant à elle, a consisté en une analyse de contenu (Miles et Huberman 2005). A la phase de discussion, cette analyse a été confrontée à d'autres publications françaises, canadiennes et tunisiennes.

3. Stratégies de DD des PME camerounaises et leur mise en œuvre

Notion non encore stabilisée, la stratégie est définie par Chandler (1972) comme «...*la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre*». Les stratégies de DD sont entendues ici comme des conduites calculées pour atteindre l'objectif des exigences de DD. Elles se réfèrent à l'art de combiner des moyens pour atteindre la triple rentabilité. Il s'agit alors de révéler les actions entreprises par les PME en matière de DD. Dans un premier temps, les stratégies de DD sont appréciées à travers la recherche des informations sur le DD. Ensuite, elles peuvent s'observer par les partenariats réalisés. Avant d'aborder tous ces aspects il est important de rappeler le profil des PME rencontrées.

3.1 Profil des entreprises rencontrées

Les dix entreprises ci-dessous ont été choisies aussi bien pour leur petite taille que pour leur engagement (à des degrés divers) dans le DD.

Tableau 1 : Caractéristiques des PME

N	Sexe	Secteur d'activité	Date de création	Nbre d'employés	Partenaires étrangers	Formation en DD
A	F	Textile	1991	12	Non	Non
B	M	Agro foresterie et froid	1991	30 permanents+ 5 temporaires	Oui (fournisseurs de matériels consommables et non consommables)	Documenté en DD A suivi des formations sur le DD pendant les sessions spécialisées A suivi des formations voisines au DD pendant son cursus académique
C	M	Agro alimentaire (CAFÉ)	1992	25 permanents + 10 saisonniers	Oui (clients)	Pas de formation en DD
D	M	Agro alimentaire (transformation d'ananas)	1970	30	Non	A suivi des cours voisins au DD dans le cadre de sa formation comme ingénieurs de travaux publics
E	M	Agroalimentaire (transformation de lait)	1967	150	Oui (fournisseur de matières premières)	Pas de formation en DD Se documente en DD
F	M	Chimique	1997	20	Oui (fournisseur d'emballage)	Pas de formation en DD
G	M	Sérigraphie	1990	10	Non	Pas de formation en DD
H	M	Frigoriste	1987	25	Oui (matériel)	Pas de formation en DD
I	M	Énergie solaire	2004	7 permanents+ 5 temporaires	Oui	Non
J	M	Service (agence de publicité)	1995	11 permanents et 8 temporaires	Non	Non

Hormis les entreprises D et E, les entreprises rencontrées sont relativement jeunes, de petite taille et interviennent dans trois principaux secteurs, le textile (un), l'agro alimentaire (quatre) et le secteur chimique et froid (trois). Deux de ces entreprises sont diversifiées (agro foresterie et froid pour l'entreprise B; chimique et commerciale pour l'entreprise F). Sur les dix PME, deux (B et J) sont co-dirigées respectivement par trois et deux entrepreneurs. Les PME rencontrées ont une formation en DD très variable. Deux entreprises ont suivi des formations voisines au DD au cours de leur cursus (protection de l'environnement et principes de qualité totale) (entreprise B et entreprise D), une seule a suivi des formations spécialisées et en plus se documente dans le domaine (entreprise B). En revanche, cinq entreprises n'ont reçu aucune formation en DD alors qu'une autre a une pratique très vague du domaine (A). Par ailleurs, il ressort des entretiens que les entreprises dont les promoteurs ont une formation qui côtoie certaines exigences du DD (comme l'agro foresterie) sont plus sensibles aux DD et se documentent dans ce domaine, actions retenues comme première stratégie engageante vers le DD.

3.2 Recherche d'information sur le DD

Du fait du rôle prépondérant du dirigeant dans les PME, l'antériorité aux stratégies de DD observées dans les PME rencontrées se rapporte à la prise de conscience de l'intérêt de la problématique par son dirigeant. Cet intérêt est apprécié par une question directe à travers la connaissance qu'ils ont de sa définition et de l'observance des exigences légales en la matière bien qu'encore non obligatoires pour les PME.

3.2.1 Connaissance de la définition du DD

Un manque d'intérêt pourrait être interprété comme une absence de stratégies de la part des entrepreneurs. Presque tous les entrepreneurs rencontrés donnent une définition à la fois vague et floue du DD.

« *Quelque chose qui participe à la longévité de l'économie d'un pays* », entreprise A;

« *Le DD signifie créer un environnement qui permet un développement sur le long terme par la protection de l'environnement* », entreprise B;

« *C'est un développement basé sur des ressources non périssables* », entreprise C.

« *Le DD a pour but de perpétuer les conditions de vie existante pour les générations futures* », entreprise D;

« *Le DD est l'utilisation efficace des ressources sans détériorer la nature et l'avenir des générations à venir* », entreprise F.

Bien que toutes ces définitions soient incomplètes, elles contiennent une logique de durabilité (longévité, long terme, non périssable). L'entreprise D se réfère à une partie de la définition de (Brundtland 1987). Ces définitions présentent l'inconvénient de ne pas évoquer à la fois les trois dimensions du DD. Seule l'entreprise E donne une définition tri-dimensionnelle du DD « *un développement qui permet à l'entreprise d'être rentable tout en préservant la nature et les intérêts de l'ensemble de ses partenaires* ». Les entreprises B et D disent avoir suivi des formations en DD. Il s'agit principalement des formations ponctuelles sur les certifications ISO 14001 et quelques réunions professionnelles sur les exigences de l'adoption des stratégies de DD et leur incidence sur la performance des PME. Et pourtant, contrairement aux entreprises B et D qui ont suivi des formations en DD et qui se documentent dans ce domaine, l'entreprise E semble saisir la triple dimension du concept et marquer un intérêt plus poussé envers la problématique du DD malgré l'absence de formation dans le domaine.

Ce constat de définition floue du DD a également été observé auprès des PME tunisiennes (Ben Boubaker Gherib et al. 2008). Dans le milieu français, l'étude de Paradas (2006) révèle que seule la moitié des entrepreneurs interviewés (39) connaissent le terme DD, 33 en donnent une définition, et seulement 4/79 saisissent les trois dimensions du concept. Ce résultat s'éloigne pourtant des conclusions obtenues dans le milieu canadien (Spence et al. 2007a) où les dirigeants de PME définissent le concept de façon informelle et implicite mais arrivent à cerner la profondeur et la largeur du concept (CBSR 2003). Dans la présente étude, les entreprises qui ont suivi des formations en DD et ont des partenaires étrangers (clients ou fournisseurs) donnent une définition qui évoque la préservation de l'environnement (B, C, J) ou des générations futures (entreprise F et entreprise E). L'entreprise B a d'ailleurs plusieurs fois échangé avec ses partenaires sur le SD 21000 de l'AFNOR et l'entreprise E dit avoir discuté de l'ISO 9001 aussi bien avec son fournisseur français Bridel qu'avec les représentants du gouvernement au cours des sessions de sensibilisation organisées à cet effet.

3.2.2 Prise en compte des exigences légales

La prise en compte des exigences légales en matière de DD non encore obligatoires pour les PME est l'une des stratégies retenues par les PME interrogées. En effet, les entreprises B et E disent s'être engagées à observer des exigences minimales imposées par l'État mais non encore obligatoires pour les PME de leur secteur.

Nous avons mis en place une fosse d'évacuation des déchets et nous avons décidé d'utiliser uniquement des emballages moins polluants. De même, nous respectons les consignes d'étiquetage du ministère du commerce et de l'industrie. » Entreprise B.

Nous avons construit une fosse d'évacuation de certains déchets. « *Chez nous, tout est électrique, nous n'utilisons aucun moteur à combustion dans notre production. Les matériels électriques ne sont pas polluants. Nous n'imaginons même pas de faire autrement si nous voulons conserver la qualité de nos produits. Le yaourt se fabrique en circuit fermé* » Entreprise E.

Des actions volontaires de DD traduisent l'importance de ce concept pour les dirigeants qui s'impliquent de façon active, à l'aide parfois d'investissements lourds (Tchapda 2007), et qui vont au-delà de ce qui est requis par la loi. Bien que constituant un indicateur d'intérêt pour le DD, la connaissance de ce concept, tout au moins dans sa définition, ne suffit pas à elle seule pour témoigner des stratégies en matière de DD car en fait, ignorer la définition ne correspond pas nécessairement à un manque d'actions (Paradas 2006). Il faut alors apprécier les partenariats noués par les PME interrogées.

3.3 Recherche de partenariats

Deux types de partenariats sont observés dans la présente recherche : les partenariats avec les réseaux professionnels et les partenariats avec l'État et la communauté.

3.3.1 Partenariats avec les réseaux professionnels

Plusieurs auteurs ont identifié des actions qui permettent aux PME d'intégrer les exigences de DD (Nelson 2004, Biondi et al. 2002, Bouquet et Hénault 1998, McCurry 2001, Mitchell et al. 1997, Tencati et al. 2004, Sharma 2001). Il s'agit entre autres de la collaboration pour améliorer la triple rentabilité; de l'établissement des priorités réalistes selon les ressources disponibles et les actifs existants; et une communication efficace avec les parties prenantes. Ces préoccupations impliquent un investissement de la part de PME à travers des partenariats variés. Certains partenariats sont réalisés à travers les réseaux professionnels, les fournisseurs et l'État.

L'entreprise B est co-dirigée par trois ingénieurs d'agro foresterie et intervient dans la transformation des aliments et fruits (banane, ananas, légumes, piment etc.). Elle a des fournisseurs

étrangers qui lui imposent des intrants non polluants qui coûtent moins chers que les intrants classiques (taxés plus chers de par leur fort potentiel de toxicité, de leur rareté et de leur désuétude). Ceci est une opportunité qui favorise la baisse des coûts et le recyclage du personnel qui s'en suit nécessairement.

De même, il ressort des entretiens que les dirigeants de l'entreprise B ont des préoccupations de DD mais ne disposent pas de moyens pour accéder aux certifications liées au DD. Ils restent tous convaincus de l'importance des exigences du DD pour la rentabilité de l'entreprise et le bien être de la société. C'est dans ce souci qu'ils se sont inscrits dans le réseau international du froid.

Nous avons décidé de nous inscrire dans le réseau international du froid pour bénéficier des formations qui s'y organisent et principalement celles relatives au DD. Au cours des réunions de ce réseau, les experts en ISO nous présentent l'importance de ces certifications et nous conseillent sur des stratégies permettant d'y adhérer. Ils sont pour la plupart prêts à nous accompagner dans ce processus.

L'adhésion au réseau international peut être considérée ici comme une stratégie permettant non seulement d'acquérir des connaissances (voire l'expertise) mais également d'obtenir des soutiens dans le respect des exigences de DD et le partage des technologies permettant de réduire l'impact environnemental (Biondi et al. 2002, Berger-Douce 2006). Être membre d'un tel réseau suppose l'accès facile et moins cher à la documentation sur le DD, la mutualisation des connaissances dans ce domaine et le coaching des moins expérimentés par les plus expérimentés. Ceci permet de pallier au manque de compétences et de ressources des PME. Les compétences ainsi transmises aux dirigeants et indirectement aux employés est un propulseur de DD (CBSR, 2003) et un préalable pour que les PME s'engagent dans le DD (Freidman et Miles 2002, Ammenberg et Hjelm 2003). Cette pratique s'inscrit dans la logique de l'apprentissage collectif ou coactif (Loup et Paradis 2005). Au-delà de l'adhésion aux réseaux qui peut être considérée comme une action à grande échelle ou des partenariats multilatéraux, des partenariats bilatéraux sont également réalisés par l'entreprise E à deux niveaux :

Au niveau de son fournisseur principal étranger :

Nous avons un contrat d'exclusivité avec l'entreprise Bridel qui nous permet d'utiliser son nom commercial dans nos produits. Etant d'une renommée reconnue, les produits que nous vendons, qui portent cette marque au niveau de l'étui ont beaucoup de succès. Ce partenariat nous impose le respect des normes de qualité, ce qui nous permet de nous inscrire progressivement et volontairement dans les exigences de DD.

Au niveau des partenaires locaux :

Pour l'évacuation convenable des déchets, selon les normes environnementales édictées par le ministère du commerce et de l'industrie, nous avons un contrat avec « Hysacam » qui est une entreprise chargée de l'évacuation des déchets solides dans la ville. Pour les déchets liquides, nous avons mis en place un système d'évacuation des eaux usées et une société d'assainissement vient les récupérer. De la même façon, nous avons des contrats avec certaines sociétés qui viennent traiter et désinfecter l'intérieur des véhicules de nos vendeurs.

L'entreprise E est une entreprise dont la notoriété est établie au Cameroun dans le secteur de la production du lait et des yaourts. Elle a été créée en 1967 et dispose de 150 employés répartis dans trois grandes régions.

3.3.2 Partenariats avec l'État et la communauté

Au-delà des partenariats évoqués ci-dessus, l'entreprise E évoque la mise en place d'une association des producteurs camerounais de yaourts et de laits dont l'objectif est de faire le contre poids aux exigences du gouvernement en matière de DD. Certains auteurs reconnaissent en effet que les pressions envers l'engagement des PME dans le DD viennent aussi bien de la concurrence,

des fournisseurs, des consommateurs, des institutions financières, des agences de régulation, des instances professionnelles ou de l'État (Ammenberg et Hjelm 2003, Biondi et al 2002, Longo et al. 2005, Simpson et al 2004, Spence 2007).

C'est ainsi que le ministère de l'industrie et du commerce du Cameroun exige que les producteurs de ces secteurs obtiennent des certifications ISO liées à la qualité et au DD. Malheureusement, les PME ne disposent pas toujours d'expertises et de moyens financiers nécessaires pour les acquérir. Pour faire face à cette pression, l'association des entrepreneurs de ce secteur a engagé des négociations avec l'État et ensemble, ils ont réussi à déterminer des certifications intermédiaires (locales) qui les conduiraient progressivement vers l'obtention des ISO. Il s'agit principalement des normes de qualité et d'étiquetage.

Nous disposons de plusieurs certifications, la norme camerounaise, le certificat de Bridel notre principal fournisseur, le certificat du centre Pasteur et le certificat de notre propre laboratoire. Celles de Bridel et du centre pasteur rassurent notre clientèle qui s'agrandit de jour en jour. Nous évoluerons progressivement vers l'ISO, si nous y allons directement, c'est trop cher, il y aura une forte incidence sur le prix de vente et nous ne pourrions pas écouler nos produits.

A la lumière de ce qui précède, il semblerait qu'en plus des difficultés liées à l'absence de moyens humains et financiers, les PME sont confrontées aux difficultés relatives à la perception des produits « bios ». Elles reconnaissent (surtout les entreprises de l'agro alimentaire) que ces produits coûtent chers alors que leur image n'est pas suffisamment valorisée dans leur environnement. Leur vertu n'est pas discriminante pour la plupart de leur clientèle d'où la lenteur observée dans le mouvement du DD, notamment dans son aspect environnemental. Si cet argument peut être nuancé dans d'autres environnements, il est important de comprendre que les stratégies retenues ne peuvent se comprendre en faisant fi du contexte. Au plan social les actions sont plus nombreuses même si elles s'apparentent aux pratiques classiques de gestion des ressources humaines.

Les partenariats avec la communauté peuvent s'expliquer par le besoin d'équilibre entre rationalités économique, environnementale et sociale. Ce qui suppose, pour la rationalité sociale une prise en compte des exigences de l'ensemble des parties prenantes. Dans ce contexte, si Quairrel et Auberger (2005) reconnaissent que les pressions dont les PME sont victimes proviennent davantage de grandes entreprises donneuses d'ordre et des banquiers, les PME rencontrées semblent pour la plupart se soumettre aux exigences de leurs clients et de la communauté. Cet argument est soutenu par les actions qu'elles entreprennent à leur endroit.

Bien que les entrepreneurs eux-mêmes ne rattachent pas leurs préoccupations sociales aux pratiques de DD, force est de constater que plusieurs actions entreprises pourraient s'inscrire dans cette logique. En effet, les relations entre les entrepreneurs et les parties prenantes s'analysent comme une relation de dépendance envers les ressources (Quairrel et Auberger 2005), ce qui suppose la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ces acteurs. Cette dépendance s'observe dans les PME rencontrées à travers les actions dites stratégiques ou vitales (entreprise F et entreprise G).

L'entreprise F fabrique et vend de la glycérine pour le corps humain. Elle dessert six des dix provinces du Cameroun et compte plus de cinq millions de consommateurs. Elle diffuse ses produits par l'intermédiaire des distributeurs qui sont leurs principaux clients. Pour assurer une veille informative afin de rester à l'écoute de ses clients, l'entreprise F a mis en place un système de collecte de réclamations géré par le propriétaire lui-même. Toutes les plaintes sont alors enregistrées dans son secrétariat (par voie de téléphone ou par courrier) et il y donne suite dans les 24 heures.

Ce système de traitement de réclamations, jugé lourd au départ s'est avéré très efficace. Les distributeurs relaient toutes les attentes du consommateur final, ce qui nous permet soit d'améliorer nos produits, soit de prévoir une campagne de

communication à cet effet. Nos clients sont alors impliqués de façon indirecte dans la stratégie de notre entreprise.

Les entreprises A, C, F, E et G réalisent un sondage par questionnaire tous les trois mois pour apprécier la satisfaction de leurs clients. L'entreprise B dit ce qui suit :

Avec les clients, nous organisons dans certains points de ventes des échanges, nous y mettons des hôtesse pour suivre l'évolution des ventes et recueillir les feedback des consommateurs, nous prenons également des stagiaires qui font des études de faisabilité c'est-à-dire des enquêtes pour nous permettre d'avoir des informations. Avec les familles, le contact direct et la communication se font par ajustement naturel.

En plus des attentions accordées aux clients, l'entreprise B s'assure que tous ses fournisseurs partagent la même éthique que lui. Car, comme son dirigeant le rappelle, « *la mauvaise qualité d'un produit de nos fournisseurs peut mettre l'entreprise en faillite* ». L'objectif poursuivi dans ce cas reste toujours la satisfaction des clients soit de façon directe par les solutions apportées à leurs plaintes, par la qualité des produits offerts par les fournisseurs ou à travers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise via des actions philanthropiques.

En effet, contrairement à nos attentes, du fait de la taille des entreprises et donc de la faiblesse de leur moyens, les PME rencontrées réalisent pour la plupart des activités à l'endroit de la communauté. L'entreprise C produit du café moulu qu'elle exporte dans la sous région Afrique Centrale. Elle dispose d'une ligne budgétaire pour des actions communautaires, distribue à des fréquences régulières des tee-shirts, stylos, échantillons de café. Pour encourager les étudiants à performer dans leurs études, elle offre des prix (bourses ou accessoires) aux meilleurs élèves de quelques écoles professionnelles. C'est également le cas de l'entreprise D qui organise des tournois sportifs pendant les vacances scolaires. L'entreprise E quant à elle, grâce à ses yaourts non sucrés et autres produits adressés à la clientèle de diabétiques, offre des dons dans les hôpitaux. Elle participe, par ailleurs, aux activités extra scolaires des enfants de la maternelle.

L'entreprise E poursuit son action dans les organisations communautaires ou de solidarité par des séances de sensibilisation sur les vertus du lait et la conservation des yaourts. Elle en profite pour présenter les stratégies de DD mise en œuvre dans son entreprise. Elle s'engage de ce fait à éduquer le public afin de conserver ou d'augmenter son portefeuille clients. Ce travail est également fait lors des activités extra scolaires dans les écoles maternelles et avec les enfants consommateurs de yaourts. Le dirigeant de l'entreprise E reconnaît que ces sensibilisations ont permis d'accroître ses recettes. Il regrette toutefois le laxisme de l'État face à la concurrence déloyale et aux actions de petits entrepreneurs qui ne respectent pas toujours les normes de qualité exigées.

Finalement la grande majorité des PME rencontrées focalisent davantage leurs actions sur les clients et la communauté. Certaines d'entre elles visent les fournisseurs et très peu parlent de leurs partenaires financiers. Bien qu'il y ait un risque de confusion entre des stratégies de DD et une stratégie de pure communication (ou de relations publiques) (Cabagnols et Lebas 2006), l'entreprise E laisse conclure que les actions en matière de DD se réalisent de façon incrémentale, en fonction des moyens disponibles et de contraintes institutionnelles. Elles concernent principalement les partenariats spécifiques établis, les actions envers l'État et l'éducation de la communauté aux vertus du DD, d'où une hiérarchisation des parties prenantes (Mitchell, 1997).

4. Discussion et conclusion

L'objectif de cette recherche est de savoir comment les PME du Cameroun intègrent les stratégies de DD. Pour ce faire, dans une approche exploratoire, nous avons utilisé l'ancrage théorique qui retient la théorie entrepreneuriale et les caractéristiques des PME favorables au DD. Dans une logique de comparaison descriptive, nous souhaitons confronter les résultats de la présente

recherche aux travaux antérieurs se rapportant à la problématique des stratégies des PME face au DD.

Les analyses réalisées nous permettent d'identifier deux principales stratégies. La première stratégie est celle de la recherche de l'information sur le DD matérialisant ainsi l'intérêt que les dirigeants portent au concept et la prise en compte des contraintes légales à venir pour les PME. En effet, l'adoption de pratiques de DD dans les PME paraît fortement dépendante de la prise de conscience de son intérêt. La première action à mener semble alors consister à se documenter sur le concept à travers la collecte des informations s'y rapportant et le suivi des formations sur ce sujet.

Les formations formelles visent le transfert des connaissances sur le DD, de même que la participation aux séminaires de vulgarisation sur le sujet. Comme dans l'environnement canadien, les PME qui ont intégré les stratégies de DD ont reçu très peu de support, elles se sont davantage appuyées sur les partenaires d'affaires et sur leur réseau informel (CBSR, 2003). Ces actions facilitent alors la prise en compte des exigences légales en matière de DD bien que celles-ci ne soient pas encore obligatoires. Certaines PME disent même aller au-delà de ce qui est prescrit pour anticiper sur les contraintes à venir.

La deuxième stratégie et visiblement la plus efficace (car combine plusieurs types d'apprentissages) est la recherche des partenariats. Cette stratégie vise l'appartenance aux réseaux et la valorisation des échanges avec les acteurs stratégiques. En ce qui concerne les partenariats, il faut distinguer le partenariat multinational (l'appartenance aux associations spécialisées internationales et/ou nationales) et les partenariats bilatéraux (avec les fournisseurs, notamment étrangers). D'autre part, la recherche des partenariats se réfère aux actions à l'endroit de l'État et de la communauté. Dans cette logique, les activités de sensibilisation, d'éducation du public et les actions philanthropiques sont les stratégies des PME en matière de DD confirmant ainsi l'observation de Portugal et Yukl (1994). Ces activités sont également réalisées par les PME canadiennes (Spence et al. 2007a) et tunisiennes (Ben Boubaker Gherib et al. 2008). Les PME camerounaises s'engagent dans ce cas à investir les associations de solidarité dans le but certes d'améliorer leur image et par ricochet de sensibiliser les acteurs au bien fondé du DD.

L'une des actions marquantes dans ce cadre est l'organisation des PME en réseau pour faire face aux exigences de l'État en matière de DD. Les PME du secteur agro alimentaire ont pu obtenir une mise en oeuvre progressive des exigences du DD (élaboration des certifications locales visant la mise en oeuvre incrémentale des pratiques de DD dans les PME concernées). Il s'avère alors utile de se focaliser sur le mode de fonctionnement favorisant la flexibilité, passant dans ce cas de la procédure au processus (Torrès 1999). Sur un autre plan, ces analyses corroborent celles de Paradas (2006) qui témoignent que les PME, contrairement aux grandes entreprises subissent très peu la pression des parties prenantes. Les seules parties prenantes ici se limitent à l'Etat et à la législation qu'il produit.

Les résultats de la présente étude confirment que les stratégies des PME engagées dans le DD devraient être considérées comme un processus itératif qui se fonde sur leurs ressources et leurs capacités (CBSR 2003, Castka et al. 2003). Toutefois, une part importante des stratégies de DD découle de la volonté du dirigeant. En effet, bien que les PME rencontrées aient un intérêt pour le DD, leur implication dans ce processus se fait à géométrie variable selon les capacités de l'entreprise et surtout l'importance de l'orientation entrepreneuriale de leur dirigeant (Spence et al. 2007a). Les stratégies sont progressives allant de la réalisation de partenariats avec les parties prenantes stratégiques, à l'éducation du public et des clients sur les vertus du DD. Il apparaît alors que l'apprentissage au DD va au-delà du dirigeant pour s'étendre à la société et particulièrement à certaines parties prenantes.

Cette recherche contribue à valider l'idée selon laquelle la participation aux réseaux est nécessaire (Nelson 2004, Ammenberg et Hjelm 2003, Biondi et al. 2002, Friedman et Miles 2002, Sharma

2001, Rothenberg et Cost 2004) et reconnue comme utile pour les PME en termes d'échanges d'expériences et de valeurs (Friedman et Miles, 2002). L'étude de cas réalisée par Loup et Paradas (2005) confirme que les réseaux peuvent constituer une piste d'engagement des dirigeants des PME dans le DD. Dans ce cadre, il est possible que les entrepreneurs apprennent par imitation, de façon coactive ou associative. Cette stratégie permet ainsi de combiner trois apprentissages dont la synergie peut être profitable pour les PME.

Par ailleurs, confirmant l'idée de Biondi et al (2002), les analyses prouvent que les rapports de l'entreprise E avec son fournisseur étranger lui permettent non seulement d'acquérir les pièces à un bas prix, de s'approprier une nouvelle expertise mais également de réduire son impact environnemental. Ceci s'avère efficace pour pallier la rareté des ressources, argument souvent avancé comme frein à la mise en place des stratégies de DD dans les PME et confirme l'idée que les grandes entreprises européennes sont actives car elles sont non seulement comptables de leur propre responsabilité sociale mais également de celles de leurs fournisseurs et clients (CE 2002).

Il apparaît également que les PME camerounaises interrogées connaissent divers niveaux d'engagements réalisés grâce à l'appartenance aux réseaux intéressés par le DD ou à la contribution du gouvernement. Il ressort en effet des entretiens réalisés que les difficultés principales en matière d'engagement dans la voie du DD concernent entre autres le pouvoir d'achat des consommateurs, la formation inadéquate du personnel, la faible sensibilisation aux vertus du DD (un entrepreneur compare ce constat à la sensibilisation contre le SIDA), l'absence d'incitation et de financement des pratiques de DD. Finalement, ici comme ailleurs, les PME sont ouvertes au DD, la législation constitue un levier important et l'accompagnement au plan financier et humain reste apprécié, car, très peu de PME s'engagent dans le DD sans aide particulière (Loup et Paradas 2005).

Finalement, bien que plusieurs recherches empiriques sur les stratégies de DD soient focalisées sur les grandes entreprises (Capron et Quairel 2004, Thompson et Howard 1991), les résultats obtenus sont comparables à ceux de la présente recherche. Nos résultats corroborent en effet ceux de Quairel et Auberger (2005), attestant que l'une des stratégies retenues par les PME est la prise en compte des exigences légales en matière de DD non encore obligatoires et surtout dans un environnement où les « consommateurs responsables » se constituent à peine. De même, conformément aux résultats de la Commission Européenne (CE 2002), l'interaction avec les parties prenantes justifie d'une stratégie visant l'engagement de la PME dans le DD. Roy, Berger-Douce et Audet (2008) considèrent d'ailleurs cette attitude comme un indicateur de l'engagement de l'entreprise dans le DD.

Au plan théorique, la présente recherche vient enrichir les connaissances de la problématique des PME et DD, notamment des PME en voie de développement, encore peu explorée dans la littérature. De même, au plan managérial, elle a le mérite de relever les stratégies de DD existantes dans les PME camerounaises permettant ainsi d'envisager des politiques d'accompagnement des PME dans le DD. Toutefois, l'important n'est pas d'énumérer les pratiques observées, mais encore faut-il qu'elles soient durables et permettent de s'inscrire dans la logique du DD. L'état actuel de la connaissance ne permet pas de se prononcer sur cette question même si certains auteurs évoquent déjà les soutiens pouvant assurer la durabilité de ce mouvement. Lapointe (2006) rappelle la conviction des dirigeants, les pressions ou les risques économiques alors que tout en partageant l'argument de la conviction du dirigeant, Paradas (2006) y ajoute la pression de l'État et l'aide des institutions. Cette préoccupation pourra faire l'objet d'études ultérieures.

Bibliographie

Aegerter, D., Davoine, E., (2006), 'La place des parties prenantes dans la représentation de la responsabilité sociale des dirigeants de PME', *Bulletin oeconomia Humana*, Décembre, p. 26-31.

- Ammenberg, J., Hjelm, O., (2003) "Tracing business and environmental effects of environmental management systems – a study of networking small and medium-sized enterprises using a joint environmental management system", *Business Strategy and the Environment*, n° 12(3), p. 163-174.
- Ben Boubaker Gherib, J., Spence, M., Ondoua Biwolé, V., (2008), "Développement durable et PME dans les pays émergents : entre pro-activité, opportunisme et compromis", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(2), (sous presse).
- Berger Douce, S., (2006), 'L'appropriation de la RSE par les PME : la démarche collective au service de l'engagement environnemental', *Bulletin oeconomia Humana*, Décembre, p. 24-31.
- Biondi, V., Iraldo, F., Meredith, S., (2002), "Achieving sustainability through environmental innovation: the role of SMEs", *International Journal of Technology Management*, n°24 (5/6), p. 612-626.
- Bouquet, C., Hénault, G., (1998), "Commerce international équitable, logique marchande et marketing des causes sociales : vers une symbiose ?", *Revue Française du marketing*, n°166(1), p. 7-18.
- Brundtland, G.H., (1987), *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.
- Cabagnols, A., Le Bas, C., (2006), "Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête", Actes du 1er Congrès du RIODD, Université Paris XII, Paris, 25 pages.
- Canadian Business for Social Responsibility, (CBSR), (2002), *Good Company – Guidelines for Corporate Social Performance*, Vancouver, CBSR, 14 pages, www.cbsr.ca.
- Canadian Business for Social Responsibility (CBSR), (2003), *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility*, Vancouver, CBSR, 20 pages, www.cbsr.ca
- Capron, Quairel-Lanoizelée, (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- Chandler, A., (1972), *Stratégie et structure de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation.
- Commission Européenne, (2002), *Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales*, n.4, Observatoire des PME européennes
- Courrent, J-M., (2006), 'L'imitation des pairs comme mode de définition de la responsabilité sociale en petite entreprise', *Bulletin oeconomia Humana*, Décembre, p. 13-17.
- Covin, G.J., Slevin, D.P., (1989), "Strategic management of small firm in hostile and Benign environments", *Strategic Management Journal*.
- Crocis (centre régional d'Observation du commerce, de l'industrie et des services), (2006), *Le développement durable dans les PME-PMI de la région parisienne*. www.crocis.ccip.fr
- Department of Trade and Industry (DTI), (2002), *Engaging SMEs in Community and Social Issues*, Research Report, London.
- Dupuis, J.C., Naciba Haned, Le bas, C., (2006), "La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales" *Electronic Working Paper Series*, Groupe de recherche en économie et management des organisations (GEMO), Esdes, Lyon, n.2006-02.
- Friedman, A., Miles, S., (2002), "SMEs and the environment: Evaluating dissemination route and handholding levels", *Business Strategy and the Environment*, No. 11, p. 324-341.
- Filion, L.-J., (1997), 'Le métier d'entrepreneur'. *Revue Organisation*, Automne: 29-45.
- Hlady Rispal, M., (2002), 'La méthode des cas: application à la recherche en gestion', *Perspectives Marketing*, Editions deboeck Université.
- Julien, P. A., et Marchesnay, M., (1987), *La petite entreprise: principes d'économie et de gestion*, éditions G. Vermette, Librairie Vuibert
- Kuhndt, M., Türk, V., Herrndorf, M., (2004), 'Stakeholder engagement: an opportunity for SMEs?' *UNEP industry and environment*, october- December, P. 40-43.

- Lapointe, A., (2006), 'Vers un engagement de la PME dans la RSE?', *Bulletin oeconomia Humana*, Décembre, p. 4-7.
- Lapointe, A. C., Gendron, (2004), "La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital ?" actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.
- Longenecker J.G., Moore, C.W., Petty, J.W., Palich, L.E., Mckinney, J.A., (2006), "Ethical attitudes in small business and large corporations: theory and empirical findings from a track study spanning three decades", *Journal of Small Business Management*, April, p. 167-183.
- Longo, M., Mura, M., Bonoli, A., (2005), "Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs", *Corporate Governance*, n°5(4), p. 28-42.
- Loup, S., Paradas, A., (2005), 'Le dirigeant de la petite entreprise peut-il développer plus de responsabilité sociale par le biais des actions collectives? Application à un artisan d'art', *REM*, No. 53(211), p.309-328.
- Marchesnay, M., (1993), 'PME, stratégie et recherche', *Revue Française de Gestion*, No. 95, Septembre-Octobre, p. 70-76.
- McCurry, P., (2001), "Balancing interests", *Directors*, No. 3(55), p.30-31.
- Miles, B. M., Huberman, A. M., (2005), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Mitchell, R., Agle, B., Wood, D., (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principles of who and what really counts", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, n°22(4), p. 853-886.
- Nelson, K., (2004), 'How small firms innovate sustainably', *In Business*, n° 26(6), p. 24-26.
- Novethic études, (2003), *Benchmark européen des outils d'évaluation de responsabilité sociale utilisables par les TPE-PME*, Novembre.
- OCDE, (2005), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, Paris, OCDE.
- Oliver, C., (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, n°16(1), p. 145-179.
- Oliver, C., (1997), "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, n°18 (9), p. 697-713.
- Paradas, A., (2005), "Entrepreneur et RSE: application d'un modèle d'apprentissage", *Revue Méridionale d'Économie*, n°211-3.
- Paradas, A., (2006), 'Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes', CIFEPME, Octobre.
- Portugal, E., Yukl, C., (1994), "Perspectives on environmental leadership", *Leadership Quarterly*, n°5 (3/4), p. 271-276.
- Quairel, F., Auberger, M.N., (2005), "Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » ", *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, n°40(211/212), p. 111-126.
- Rothenberg, S., Cost, F., (2004), 'Lean manufacturing in small- and medium-sized printers', A research monograph of the Printing Industry Center at the Rochester Institute of Technology, No. PICRM-2004-04.
- Roy M.J., Berger-Douce, S., Audet, M.-J., (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.
- Sharma, S., (2001), 'L'organisation durable et ses stakeholders', *Revue Française de Gestion*, n°Nov/Dec, P. 154-167.
- Simpson, M., Taylor, N., Baker, K., (2004), "Environmental responsibility in SMEs: Does it deliver competitive advantage?", *Business Strategy and the Environment*, n°13(3), p. 156-171.

- Spence, M., (2007), "PME et développement durable", in *Direction et gestion de PME concepts et cas*, Fillion, L.-J., (Ed.), ERPI, Montréal, QC, Chapitre 29, p. 415-428.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., Ondoua, B., (2007a), 'Une étude exploratoire des fondements du degré d'engagement des PME dans le développement durable', Journées scientifiques de l'entrepreneuriat de l'AUF, Antananarivo, Madagascar.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., Ondoua, B., (2007b), "Développement durable et PME : Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement", *Revue internationale des PME*, 20(3-4): 17-42.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J., Ondoua, B., (2008), "A Framework of SMEs' Strategic Involvement in Sustainable Development", in *Sustainable Innovation and Entrepreneurship*, Sharma, S., Starik, M., Wüstenhagen, R., Hamschmidt, J., (Eds.), Edward Elgar, Cheltenham, UK, Chapter 3, p. 49-70.
- Tchapda Ngamba, H., (2007), "Gestion des risques environnementaux au Cameroun: cas des petites entreprises industrielles", in "Création, développement, gestion de la petite entreprise africaine", coord, Tsapi, V., Edition Clé, Yaoundé, Cameroun, p. 269-284.
- Tencati, A., Perrini, F., Pogutz, S., (2004), "New tools to foster corporate socially responsible behaviour", *Journal of Business Ethics*, n°53, p.173-190.
- Thompson, J. K., Howard, L. S., (1991), "Social responsibility and small business: suggestions for research", *Journal of Small Business Management*, No. 29(1), p. 30-44.
- Torrès, O., (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion.
- Torrès, O., (2003), 'Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité', *Revue Française de Gestion*, 144, mai-juin, p. 119-138.
- Verstraete, T., Fayolle, A., (2005), "Paradigmes et entrepreneuriat", *Revue de l'Entrepreneuriat*, No. 4(5), p. 33-52.
- Wolff, D., (2004), "Le concept de développement durable : Entre logique de marché et attentes de la société civile", *Revue Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, mai juin, n°39(207), p.119-132.