

De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises dans le DD : cas des entreprises tunisiennes

Jouhaina BEN BOUBAKER GHERIB
Maître assistante en sciences de gestion, HDR
ISCAE-LIGUE
Université de la Manouba
Tunisie
Jouhaina_gherib@yahoo.fr

Résumé

Le développement durable (DD) est un thème omniprésent aussi bien dans la littérature académique que dans les politiques publiques nationales. Aidés par les pays du nord, certains pays du sud, notamment ceux qualifiés d'émergents comme la Tunisie ont choisi de s'aligner sur leurs partenaires commerciaux étrangers et de développer des stratégies d'accompagnement de leurs entreprises dans la voie du DD. Mais les analyses des comportements des entreprises situées dans ces pays sont rares et souvent exploratoires ne permettant pas une généralisation des résultats ni un état fidèle des lieux. Or, connaître l'expérience des pays du sud est primordial pour permettre une diffusion efficace du mouvement de durabilité dans un contexte mondialisé où les cultures nationales et les valeurs universelles se croisent, voire s'opposent. Partant de ces constats nous avons mené une recherche empirique en administrant un questionnaire auprès de 297 cadres dans 135 entreprises tunisiennes réparties comme suit : 45 entreprises industrielles ayant adhéré à des programmes gouvernementaux incitatifs, 45 entreprises industrielles appartenant aux mêmes sous-secteurs que les précédentes mais n'ayant pas adhéré à ces programmes et 45 entreprises du secteur des services. Une analyse globale puis comparative des 3 groupes (formés en fonction de l'appartenance sectorielle et de l'adhésion aux programmes incitatifs) a porté sur leur familiarisation avec le concept et les outils du DD dans un contexte mondialisé, les pratiques responsables des entreprises ainsi que les motivations et les freins de leur engagement dans la voie de la durabilité. Les résultats tendent à montrer une différence significative entre les 3 groupes concernant la familiarisation avec les concepts et les pratiques responsables allant dans le sens d'une efficacité des politiques publiques incitatives locales. Les différences sont moins importantes concernant les motivations et les freins de l'engagement des entreprises dans le DD.

Mots clé :

Développement durable, pays émergent, politiques publiques, entreprises, stratégie.

De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises dans le DD : cas des entreprises tunisiennes

Introduction

Les enjeux du développement durable (DD) se situent à trois niveaux : écologique, social et économique et engagent une responsabilité collective. L'engouement planétaire autour de la notion de (DD) amène d'aucuns à déclarer que « *mondialisation et DD sont les maître mots du XXI^{ème} siècle* » (Boiral 2008, p.49) et que « *la responsabilité sociale semble être devenue la panacée à nos problèmes de mondialisation* » (Gendron et al. 2004, p. 75).

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est comprise comme « *la contribution du milieu des affaires au DD* » (Commission Européenne, 2002, n.4, p. 7) et implique que ces dernières cherchent à atteindre une triple rentabilité : environnementale, sociale et économique.

Le manque de prescriptions claires, l'inflation sémantique et le flou entourant la notion de DD (Lauriol, 2004) lui donnent par ailleurs les caractéristiques d'un concept « *caméléon* » (Boiral, 2008), en chantier permanent (Pasquero, 2008). Malgré le recours à la notion de RSE il souffre d'un problème d'opérationnalisation lors de la mise en œuvre des pratiques par les gestionnaires (Lauriol, 2004; Boiral, 2008; Pasquero, 2008, Boidin 2008). Les trois composantes de la RSE ne s'harmonisant pas spontanément, ces pratiques sont souvent incertaines et en quête de normalisation mises en place par des entreprises en quête de légitimité (Capron et Quairel-Lanoiselée, 2004)..

Devant ces enjeux et difficultés, les Etats des pays du nord ont développé des stratégies nationales de DD et se sont impliqués pour encadrer avec souplesse leurs entreprises et les inciter ou obliger à adopter des comportements plus responsables. Les comportements des entreprises ainsi que les politiques publiques dans ces pays sont souvent analysés (Gendron et al. 2004) et présentent des degrés d'efficacité divers mesurés par le changement de pratiques engendrés.

Aidés par les pays du nord, certains pays du sud, notamment ceux qualifiés d'émergents comme la Tunisie (IFM, 2007, p.4) ont choisi des stratégies d'accompagnement de leurs entreprises dans la voie du DD. Mais les analyses des comportements des entreprises situées dans ces pays sont plus rares et souvent exploratoires ne permettant pas une généralisation des résultats ni un état des lieux précis des pratiques en la matière (Hamdoun 2008, Turki 2003). Or, connaître l'expérience des pays du sud est primordial pour permettre une diffusion efficace du mouvement de durabilité (Luetkenhorst, 2004) dans un contexte mondialisé où les cultures nationales et les valeurs universelles se croisent, voire s'opposent (Scholtens et Dam 2007, Westerman et al. 2007). Les entreprises industrielles locales participant fortement à la croissance des pays du sud sont souvent aidées par les pouvoirs publics parce qu'elles sont appelées à démontrer leur capacité à intégrer les principes de DD pour participer aux chaînes de valeurs globales (Roberts et al. 2006, Spence 2007). La connaissance des expériences des pays du sud peut donc être enrichie par l'analyse des politiques publiques dans ces pays et leurs impacts sur le comportement des entreprises locales. Nous nous proposons dans cette perspective d'amorcer une réflexion autour de l'efficacité des programmes incitatifs en matière d'engagement des entreprises des pays du sud dans la voie du DD. Nous tenterons dans ce but de comparer en Tunisie les pratiques des entreprises inscrites dans des démarches incitatives par rapport à celles comparables et/ou différentes qui ne le sont pas.

1. Cadre conceptuel et empirique de la recherche

1.1. L'engagement des entreprises dans le DD à travers la littérature

La littérature s'intéresse depuis plus d'une dizaine d'années aux déterminants, motivations et freins des comportements responsables des entreprises face à la donne du DD (Reynaud, 2006).

Même si la dimension environnementale a souvent été privilégiée dans les recherches, les motivations derrière l'engagement des entreprises occidentales dans le DD peuvent être regroupées en 3 ensembles : 1/ motivations économiques de compétitivité (différenciation par rapport aux

concurrents, réduction des barrières à l'entrée, amélioration de l'image de marque), 2/ motivations coercitives de quête de légitimité et de réduction des pressions des parties prenantes qu'elles proviennent de partenaires réglementaires (l'état), de partenaires organisationnels (clients, fournisseurs) ou de partenaires communautaires (associations écologiques, médias) ou 3/ motivations d'ordre éthique traduisant les visions et valeurs des dirigeants de l'entreprise (Hanna et al. 2000, Boiral et Jolly 1992, Bansal et Roth 2000, Spence et al. 2007 b).

D'autres motivations, comme la recherche de réduction des coûts et de risques organisationnels (Lally 1998, Hanna et al. 2000, Reynaud 2003, Zutshi et Sohal 2004), la similitude avec le management de la qualité (Corbett et Culter 2000), ou l'adhésion à des programmes incitatifs (Quairel et Auberger 2005, Berger-Douce 2007) ont également émergé, notamment dans une littérature plus récente sur les PME, comme des motivations supplémentaires de l'engagement DD.

Les freins ou les difficultés pour intégrer les principes de DD dans la gestion des entreprises peuvent également être regroupés en 3 ensembles dont : 1/ manque de moyens humains ou financiers nécessaires à la démarche (Berger-Douce 2007, Tilley 2000), 2/ manque d'information (Shrivastava 1995) ainsi que l'ignorance des enjeux du DD (Berger-Douce 2007) et 3/ scepticisme par rapport aux bénéfices attendus (Zutshi et Sohal 2004, Tilley 1999).

Si les recherches se sont focalisées sur les déterminants de l'engagement des entreprises dans le DD et qu'un certain consensus apparaît quant aux motivations et freins de l'engagement des entreprises occidentales, un construit valide et largement utilisé du concept d'engagement des entreprises dans le DD tarde à émerger. En partant de la définition de la RSE comme la participation du monde des affaires au DD et comme "*l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les opérations quotidiennes de l'entreprise et dans l'interaction avec leurs parties prenantes, principalement sur une base volontaire*" (CE, 2002, p.7), Spence et al. (2007a) proposent une opérationnalisation tridimensionnelle du construit « engagement de la PME dans le DD ». Les dimensions retenues se situent au niveau des pratiques de management et sont : 1 / l'intégration des

principes DD dans la stratégie, 2/ le volontarisme de la démarche et 3/ la formalisation. Dans cette recherche, nous faisons le choix d'utiliser ce construit, antérieurement utilisé dans une perspective internationale et de tenter de le valider auprès des entreprises tunisiennes de tailles différentes.

1.2. L'engagement des entreprises dans le DD dans le contexte tunisien

En Tunisie, le poids de l'Administration reste encore considérable aujourd'hui et l'Etat exerce, outre le pouvoir de codification de l'investissement et du travail, celui de contrôleur et d'incitateur afin d'engager les entreprises dans une logique de modernisation et de développement des ressources (Zghal 2002).

La politique sociale de la Tunisie qui date de son indépendance en 1956, a été alignée sur celle des pays européens et principalement la France qui représente son principal partenaire commercial. Le pays a mis en place depuis son adhésion à l'organisation internationale du travail, une législation sociale du travail conforme, dans les textes, aux droits humains, aux normes internationales et aux conventions fondamentales (Abbès 2009). Il s'est engagé dans l'application de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales (2001) et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2000). Ces textes ont été appuyés par des institutions de contrôle à caractère public et administratif pour assurer le suivi et l'application de la réglementation. Des systèmes incitatifs ont également été proposés pour encourager les entreprises à investir dans le développement des compétences et la formation des salariés.

La politique environnementale de la Tunisie date, quant à elle, d'une quinzaine d'années, mais le monde économique n'a été impliqué de façon directe qu'au début des années 2000. L'approche adoptée a été, outre de développer le cadre juridique et de l'harmoniser avec celui des pays européens, d'organiser des conférences et de proposer plusieurs avantages fiscaux et financiers aux entreprises. Depuis 2004, le diagnostic du volet environnemental est devenu une obligation, et doit faire partie de l'évaluation de l'entreprise postulant pour le Programme de Mise à Niveau (PMN) qui tente depuis 1995 de renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes (OTED, 2007). En 2001 a

démarré un programme de mise à niveau environnementale (PMNE)¹ ciblant les entreprises privées de cinq secteurs d'activité. L'adhésion au PMNE est explicitement présentée comme une première étape vers la mise en place d'un système de management environnemental (SME) et a été recommandée aux entreprises à travers les fédérations professionnelles. Outre la gratuité de certaines actions pilotes, plusieurs fonds (FODEC, FODEP²) de subventions sont mis à la disposition des entreprises pouvant couvrir 70% du coût des investissements immatériels et de 20 à 50% des investissements matériels. La certification ISO14001 encouragée par les pouvoirs publics est éligible à ce fonds (MEDD 2006). Une alliance publique-privée pour l'environnement ayant pour objet « *le renforcement de leur partenariat en vue d'assurer une meilleure intégration de la dimension environnementale au sein des entreprises tunisiennes et d'agir volontairement pour le DD de la Tunisie* »³ a été signée le 8 décembre 2006 par les représentants du MEDD, le MIEPME et la centrale patronale l'UTICA⁴.

Il existe toutefois peu d'études scientifiques analysant les perceptions, les motivations et les freins des entreprises tunisiennes pour un engagement dans le DD. Les recherches scientifiques évaluant les politiques publiques tunisiennes et l'impact de l'adhésion aux programmes incitatifs sur les comportements et les attitudes des entreprises font défaut. Elles sont toutefois indispensables pour évaluer ces systèmes et permettre de les optimiser afin qu'ils atteignent leurs objectifs.

1.3. Objectifs et hypothèses de la recherche

Nous tenterons dans le cadre de cette recherche d'évaluer l'efficacité de la politique incitative pour un engagement des entreprises industrielles dans le DD proposée en Tunisie et dont l'objectif affiché est résumé dans le paragraphe précédent. Nous posons l'hypothèse que si ces programmes sont efficaces ils vont atteindre cet objectif et induire une meilleure compréhension de la notion DD et un

¹ Ce programme est financé par la GTZ (coopération technique allemande) et piloté par une structure mixte regroupant les ministères tunisiens concernés et la centrale patronale (UTICA)

² FODEC : fonds de développement de la compétitivité industrielle, FODEP : Fonds de dépollution.

³ http://www.appe-tunisie.org/fileadmin/user_files/pdf/Convention_APPE_1_.pdf

⁴ MEDD : ministère de l'environnement et du DD, MIEPME : Ministère de l'industrie de l'énergie et des PME, UTICA (union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat).

engagement plus important dans les pratiques DD des entreprises bénéficiaires. Des différences de motivations à l'engagement dans des pratiques DD ainsi que des différences dans les freins pour un engagement supplémentaire devraient également apparaître entre les entreprises bénéficiaires et celles n'ayant pas bénéficié de ce type de programme.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Population et critères d'échantillonnage :

Pour identifier la population des entreprises engagées dans les programmes gouvernementaux d'incitation à l'engagement dans le DD, nous avons procédé à une analyse thématique du rapport de l'environnement (MEDD, 2006). La certification ISO 14001 et le PMNE ont émergé comme étant des événements marquants de la politique gouvernementale tunisienne en matière de sensibilisation des entreprises pour un engagement dans la voie de la durabilité. Nous avons complété ces informations en ayant recours à 3 entretiens avec des experts environnementaux et sociaux tunisiens qui ont confirmé l'importance de ces programmes et ont rajouté l'initiative du pacte mondial. Nous avons, dans une seconde étape, constitué, en mai 2008, une base de données des entreprises possédant une certification ISO 14001 (37), adhérant au pacte mondial (39) ou au programme de mise à niveau environnementale⁵ (84). Le nombre total des entreprises de cette liste agrégée est de 152. Certaines étant présentes dans plus d'un programme (8). Cette liste a été analysée en fonction de l'appartenance sectorielle des entreprises afin de nous permettre d'en choisir un échantillon représentatif dans notre recherche empirique.

Dans une logique de réplique nous avons ensuite constitué une seconde base de données respectant les mêmes proportions sous-sectorielles et regroupant 150 entreprises n'appartenant pas à cette liste. En raison du caractère exclusivement industriel des entreprises dans les deux échantillons précédents et afin de donner une idée plus fidèle de l'engagement des entreprises tunisiennes dans

⁵ nous n'avons retenu que les entreprises ayant suivi le programme en entier, celles (16) qui n'ont bénéficié que d'un pré-diagnostic environnemental ont été écartées.

le DD et maîtriser l'effet sectoriel, nous avons procédé à la constitution d'une troisième base de données d'entreprises des services non certifiées ISO14001 ni adhérentes au pacte mondial.

La collecte des données s'est faite par e-mail ou en face à face et a duré de mai à décembre 2008. L'outil de collecte des données est un questionnaire adressé aux cadres des entreprises privées tunisiennes ou opérant en Tunisie⁶. Les 2 dernières parties du questionnaire sont consacrées à une présentation du répondant puis à la fiche signalétique de l'entreprise. Les 4 premières parties reprennent les 4 construits de notre recherche: la familiarité des cadres avec les notions de DD dans un contexte mondialisé, la perception qu'ils ont de l'engagement de l'entreprise dans des pratiques DD, les motivations pour un tel engagement et les freins pour un engagement supplémentaire. Des échelles de mesure de type likert à 5 points de degré d'accord ont été utilisées. Toutefois, en raison de la nature perceptuelle des mesures utilisées et afin d'en augmenter la fiabilité nous avons pris 4 précautions afin de réduire les biais de réponses 1/ les échelles de mesures ont été inversées à différents endroits. 2/ des items relatifs à d'autres construits ont été introduits 3/ plusieurs sources de données (questionnaires, recherche documentaire et entretiens) et plusieurs responsables de la même entreprise ont été ciblés afin de diminuer les biais de répondant unique et assurer la triangulation des preuves (Avolio et al. 1991) et 4/ l'anonymat et la confidentialité dans le traitement des données ont été assurés aux répondants.

Le nombre total des entreprises contactées est de 147 et le nombre des questionnaires est de 318 (en moyenne 2,16 par entreprise avec un maximum de 11 cadres et un minimum de 1 par entreprise). L'analyse des corrélations entre les répondants d'une même entreprise a permis de relever puis d'écarter 4 cas extrêmes qui présentaient des corrélations négatives avec les autres répondants de la même entreprise. Neuf entreprises ont été écartées car elles présentaient des données manquantes concernant le secteur d'activité et/ou la dénomination sociale, éléments essentiels pour répondre à notre question de recherche et classer les entreprises dans l'un des 3 groupes. 3 entreprises de

⁶ Le questionnaire comporte 8 parties. Seules 6 parties de ce questionnaire seront analysées dans ce papier.

service appartenant à la liste et inscrites dans le pacte mondial ont subi le même sort, à cause de leur faible nombre pour constituer une classe au même poids que les 3 autres. Deux entreprises semi-étatiques ont également été écartées. Notre échantillon est donc constitué de 135 entreprises privées.

Le nombre total des cadres répondants retenus est de 297 répartis comme suit : 47,4% des responsables interrogés ont entre 30 et 40 ans, 72,6% sont des hommes et 80,7% ont un diplôme de maîtrise dont 29,6% avec un diplôme de troisième cycle. 36,9% des répondants ont une expérience professionnelle totale située entre 5 et 10 ans, le pourcentage étant de 35,9% pour ceux qui ont plus de 10 ans d'expérience totale. L'expérience dans l'entreprise est de plus de 10 ans pour 21,4% des répondants. Ces derniers sont en majorité des dirigeants et des cadres supérieurs (55,4%) ou des cadres moyens (19,8%). Leur formation initiale est dans le domaine de la gestion pour 56,3% et dans le domaine de l'ingénieur pour 21,3%. Les postes de responsabilités les plus occupés parmi les répondants est la fonction administrative (30,1%) suivie de proportions voisines de 22% pour la fonction technique et pour la fonction commerciale, le pourcentage étant de 18,4% pour la fonction financière. 12,5% des répondants sont chargés de qualité et 4% chargés de l'environnement alors que 15,4% occupent une double fonction dans l'entreprise.

2.2. Unité d'analyse

L'unité d'analyse de notre recherche étant l'entreprise, les réponses des cadres appartenant à la même entreprise ont été agrégées en se basant sur la moyenne afin de former des scores par entreprise pour chacun de nos items (El benna et Child 2007).

L'analyse portera donc sur les données collectées auprès 45 entreprises des services, 45 entreprises industrielles dans la liste de la première base de données regroupant les entreprises inscrites dans ces programmes (30% du nombre total de ces entreprises), 45 entreprises industrielles de la seconde base de donnée regroupant des entreprises industrielles non inscrites dans ces programmes mais avec un respect des mêmes proportions initiales concernant les sous-secteurs. Au total, parmi les 135

entreprises retenues pour l'analyse, 12,6% appartiennent à l'industrie agro-alimentaire ; 6,7% matériaux de construction, 8,9% électrique et électronique ; 14,8% chimie ; 8,1% textile, 5,9% ameublement, 3,7% cuir et chaussures. 6,7% opèrent dans le commerce, 3,7% hôtellerie, 2,2% transport, 7,4% télécommunication, 8,9% publicité, 5,2% dans les services financiers.

Parmi ces entreprises, 24 ont adhéré au PMNE, 17 sont certifiées iso 14001 et 8 ont adhéré au pacte mondial. Ces entreprises sont dans 31,9% des cas de grande taille employant plus de 200 salariés et dans 69,1% des cas des PME. Elles présentent des âges divers avec dans 50,3% des cas moins de 20 ans d'existence. Elles ont dans 48,9% des cas des propriétaires tunisiens, 14,8% ont une structure de propriété mixte avec une majorité tunisienne, et 27,4% avec une majorité étrangère. Les 135 entreprises sont également dans des proportions d'orientation internationale comparables avec 33,3% totalement exportatrices, 26,7% réalisant moins de 10% de leur chiffre d'affaires à l'exportation et 29,3% en réalisant entre 11 et 30% à l'export.

2.3. Opérationnalisation des variables

Il est toujours problématique de transférer des concepts managériaux d'un pays à un autre sans tenir compte de l'effet de la culture nationale (Elbanna et Child 2007). Les items choisis pour opérationnaliser chacun de nos 4 construits ont donc été dérivés d'une revue de la littérature antérieure puis corrigées par les avis des experts rencontrés afin de mieux rendre compte des spécificités du contexte tunisien. Nous avons ensuite procédé à des analyses diverses pour nous assurer de la fiabilité et validité de nos construits.

Le test de normalité de Kolmogorov-Smirnov n'a pas permis de conclure à la normalité de la distribution des variables utilisées, ce qui est assez fréquent avec les échelles de Likert. Toutefois, (voir table 1 en annexe) nous n'avons constaté ni un effet plafond (5) ni un effet plancher (1) dans les moyennes. Les tests d'aplatissement et d'asymétrie sont également significatifs puisqu'ils sont

proches de zéro et se situent entre les valeurs - 2 et + 2 (Bentler 1983⁷ cité in Sénécal et Vallerand, 1998, p.265). Ceci permet de conclure que les variables peuvent subir diverses analyses multivariées (Mendenhal et al. 1998).

Nos 4 construits se composent de 12 à 13 items. La fiabilité des échelles multi-items de nos construits a été mesurée en utilisant l'Alpha de Cronbach non standardisé. Ces mesures varient entre 0,8044 (familiarisation) et 0,8896 (engagement) pour les 4 construits suggérant un degré de cohérence interne satisfaisant.

Nous avons collecté les données de plus d'un répondant par entreprise dans 47,07% des cas. Seules quatre entreprises sur les 64 comportant plus de deux réponses ont présenté des corrélations faibles (voire négatives dans 2 cas) entre les répondants. Les informations secondaires et des entretiens auprès des dirigeants de ces 4 entreprises nous ont permis d'écarter 4 réponses sur les 20 existantes dans ces 4 entreprises. Le reste des coefficients de corrélations se situe au dessus de 0,7 à un degré de 1% ou moins suggérant des degrés respectables de fiabilité de nos données (Clark-Carter 1997).

Nous avons testé la possibilité que la variance soit attribuable à la méthode de mesure plutôt qu'aux construits que les mesures représentent, ou ce qu'on appelle « common method bias » en utilisant le test de facteur unique de Harman pour nos 49 items (Podsakoff et al. 2003). Cette méthode a permis de retenir 14 facteurs avec un degré de liberté supérieur à 1.0 comptant pour 87,667% de la variance. Puisque plusieurs facteurs ont été identifiés et que le premier ne représente pas une part importante de la variance (23,109%) nous pouvons conclure que ce problème est mineur dans notre recherche.

La validité des construits est testée en étudiant la validité convergente et discriminante du construit à l'aide de l'analyse factorielle (Campbell et Fiske 1959, El benna et Child, 2007). Toutefois, en raison du grand nombre d'items (49) utilisés dans notre recherche, ce qui ne permet pas de remplir la condition du ratio 6/1 permettant d'assurer des solutions factorielles stables (Bauer et al. 2001), nous

⁷ Bentler P.M. (1983) « some contributions to efficient statistics in structural models : specification and estimation of moment structures, *psychometrika*, 48, 493-517.

avons procédé à 4 analyses factorielles distinctes avec la méthode des composantes principales et une rotation oblique⁸. Cette analyse permet de conclure que notre instrument de mesure remplit les critères de validité convergente et discriminante.

2.4. Méthodes d'analyse des résultats

Une description des tendances générales dans l'échantillon a été faite sur la base des moyennes des différents items dans les 135 entreprises (voir table 1). Les différences entre les entreprises engagées formellement dans des démarches incitatives de DD et celles qui ne le sont pas ont été dérivées à l'aide d'une ANOVA comparant les moyennes dans les 3 groupes de notre échantillon⁹ : 45 entreprises industrielles engagées dans des programmes, 45 entreprises industrielles non engagées et 45 entreprises de service (voir table 2).

Nous présenterons dans ce qui suit, dans un premier temps une description des tendances générales dans l'échantillon sur la base des moyennes des différents items avant de préciser les résultats des tests de nos hypothèses de recherche en comparant les groupes d'entreprises dans un second temps.

3. Résultats

3.1. Résultats descriptifs globaux

3.1.1. Familiarisation avec les concepts et outils

Le classement des moyennes des 12 items associés à la familiarisation des répondants avec le concept et les outils du DD permet de conclure que la familiarisation avec la mondialisation dépasse largement celle avec la notion de DD dans notre échantillon puisque cette dernière est faible et ne vient qu'en neuvième position par ordre d'importance. La familiarisation avec les outils et les certifications qualité dépasse aussi celle avec les outils permettant de mettre en œuvre une démarche RSE dans l'entreprise et qui occupe l'avant-dernière place.

⁸ Des détails de ces étapes peuvent être demandés à l'auteur.

⁹ Les test de Welch et Brown-Forsythe ont été utilisés dans le cas de rejet de l'hypothèse d'homogénéité des variances par le test de Levene.

La disponibilité de l'information concernant les incitatifs en matière de DD en Tunisie est critiquée par une grande majorité des répondants puisque la moyenne d'accord sur la qualité de cette information est la plus faible parmi tous les items avec une faible dispersion autour de cette valeur.

Même si les répondants se déclarent moyennement, voire faiblement, familiarisés avec la notion de DD, ils lui donnent une dimension internationale élargie puisqu'ils réfutent en grande majorité l'idée que la responsabilité du DD dépende du niveau de développement du pays. Toutefois, le peu de familiarisation des cadres des entreprises avec le concept se traduit par une saisie partielle de sa tridimensionnalité. Ainsi, la dimension environnementale occupe-t-elle le premier rang et précède-t-elle de peu la dimension sociale. La dimension économique du DD ne vient, quant à elle, qu'en 7ème position de degré d'accord traduisant une dissociation, voire une opposition, chez les répondants entre les objectifs économiques de l'entreprise et des objectifs sociaux ou environnementaux. Ce rôle économique de l'entreprise a une même notation moyenne que le rôle du gestionnaire dans la promotion de ce concept qui suscite également un degré d'accord légèrement supérieur à la moyenne mais avec des dispersions assez importantes autour de cette moyenne. Cet écart de perception n'est, toutefois, pas important s'agissant du sentiment chez les répondants de mener des actions individuelles dans une perspective DD et qui occupe l'un des derniers rangs.

3.1.2. Les pratiques de l'engagement dans le DD

L'analyse des moyennes des actions responsables entreprises montre qu'elles concernent en premier lieu l'environnement, à travers la recherche de réduction de la consommation d'énergie, de déchets et d'émissions de produits nocifs. Les actions visant à améliorer le dialogue social ne viennent qu'en troisième position. L'adhésion au programme de mise à niveau pour améliorer la compétitivité de l'entreprise est une action importante classée deuxième et suivie par l'intégration des préoccupations en termes de protection de l'environnement et équité sociale dans les choix stratégiques de l'entreprise. Le souci du développement local, régional et national occupe une place moyenne dans le classement des items. Le recours au conseil externe dans le but d'améliorer ses performances

sociales et environnementales tout comme les pratiques de reporting pour en rendre compte de façon formalisée viennent, également en milieu de tableau. La recherche systématique d'informations concernant les incitatifs ou obligations en matière de DD est relativement modérée. Les deux dernières actions dans le classement sont l'intégration des critères non économiques (sociaux et écologiques) dans la sélection des fournisseurs et la régularité des actions de mécénat et sponsoring.

3.1.3. Les moteurs à l'engagement dans le DD

Le classement des moteurs pour l'engagement des entreprises enquêtées dans des actions en faveur du DD met le respect de la réglementation en premier lieu suivi de la volonté d'améliorer l'image de marque de l'entreprise vis-à-vis du public. Les valeurs personnelles des dirigeants viennent en troisième position par ordre d'importance accordée par les répondants. La recherche de réduction de coûts ainsi que la poursuite de stratégie de différenciation par rapport à la concurrence se situent en milieu de tableau suivies de la continuité avec la démarche qualité et l'adhésion à un programme gouvernemental incitatif ou l'anticipation d'un changement de la réglementation. Les pressions viennent toutes en fin de tableau et sont inférieures ou égales à la valeur moyenne 3. La pression du groupe auquel appartiendrait l'entreprise est suivie de la pression des clients, puis celle de la société civile, des partenaires financiers et en dernier lieu celle des fournisseurs.

3.1.3. Les freins à l'engagement dans le DD

L'analyse des raisons qui empêchent l'entreprise d'intégrer davantage des activités respectant les principes du DD dans sa stratégie montre que ces raisons débutent à des moyennes plus faibles et sont plus proches les unes des autres traduisant peut-être un manque de réflexion faite par les cadres autour de l'ordre d'importance de ces raisons ; ce qui implique à son tour un manque de discrimination entre elles. La comparaison permet de classer la concentration sur la pérennité économique de l'entreprise en première position suivie d'un sentiment de manque d'obligations, d'un manque d'engagement des concurrents et d'appui des pouvoirs publics. Le manque de

sensibilisation des clients, le manque d'information et le manque de bénéfices à attendre d'une démarche plus responsable arrivent en milieu de tableau. Les items associés aux moyens nécessaires à la mise en œuvre pratique de telles actions dans l'entreprise suivent avec le manque de compétences, de moyens financiers puis de temps. Le manque d'importance de la dimension sociale et celui de la dimension environnementale pour l'activité de l'entreprise viennent en dernière position avec des moyennes significativement en dessous de la valeur 3.

3.2. Comparaison entre les 3 groupes

3.2.1. Familiarisation avec le concept de DD

L'Anova permet de retenir l'hypothèse nulle de l'égalité de moyennes pour 5 items qui sont notés de façon comparable dans les 3 groupes. Deux de ces items mesurent la familiarité des répondants avec les notions de DD et ses outils. Les deux autres items concernent le contenu du concept de DD avec ses dimensions écologique et économique. Le dernier item concerne le sentiment de mener ses actions individuelles dans le respect des valeurs du DD. Rappelons que la tendance générale est vers une familiarisation faible avec le DD et ses outils. La dimension écologique est également fortement associée au DD alors que la dimension économique l'est beaucoup moins. Le sentiment de mener ses actions individuelles dans une perspective de DD est également modéré dans tout l'échantillon.

L'Anova permet de rejeter l'hypothèse nulle de l'égalité des moyennes entre les 3 groupes pour 7 items. En premier lieu, l'analyse montre que les cadres des entreprises industrielles appartenant à notre liste écartent davantage la dimension sociale du concept de DD que ceux appartenant aux deux autres groupes. Il en est de même du rôle du gestionnaire et de la dimension internationale du DD où les entreprises de la liste présentent des moyennes moins importantes.

La tendance s'inverse par contre dès qu'il s'agit du sentiment de disponibilité des informations concernant les incitatifs en matière de DD, puisque les entreprises de la liste y présentent une moyenne supérieure à celle des entreprises des autres groupes.

Les entreprises industrielles, qu'elles appartiennent à la liste ou non, cernent également davantage que celles des services la notion de mondialisation et les certifications qualité.

3.2.2. Niveau d'engagement dans le DD

Les résultats de cette analyse mettent en position dominante les entreprises industrielles qu'elles appartiennent à la liste ou non pour tous les items. Plus précisément, les entreprises industrielles appartenant à la liste y présentent des moyennes plus importantes pour 5 items parmi les 6 retenus pour le test de différence de moyenne. Elles déclarent plus fréquemment avoir adhéré au programme de mise à niveau afin d'améliorer leur compétitivité, avoir des préoccupations environnementales et sociales dans leurs choix, avoir obtenu des certifications environnementales et/ou sociales et avoir déjà fait appel à un conseil externe dans le but d'améliorer ses performances sociales et environnementales et rechercher systématiquement des informations en matière d'incitatifs. Les entreprises industrielles n'appartenant pas à la liste arrivent légèrement en tête avec une faible différence en matière de réduction de la consommation d'énergie, des déchets et de l'émission de produits nocifs. Les entreprises des services présentent les moyennes les plus faibles dans tous les items (6) pour lesquels l'hypothèse d'égalité des moyennes est rejetée.

3.2.3. Moteurs de l'engagement dans le DD

Seuls les moteurs relatifs à la réduction des coûts, le respect de la réglementation et l'adhésion à des programmes incitatifs sont les items pour lesquels l'hypothèse d'égalité des moyennes est rejetée. La comparaison entre les trois groupes montre que ces 3 facteurs sont plus fréquemment cités comme moteurs par les entreprises industrielles n'appartenant pas à la liste. Aucun moteur, parmi les items proposés ne semble propre, de façon globale, aux entreprises de la liste ni aux entreprises des services puisqu'elles ne présentent des moyennes supérieures aux autres groupes pour aucun d'entre eux. Les premières présentent même les moyennes plus faibles pour le respect de la réglementation et la réduction des coûts comme moteur de leurs engagements dans des actions plus responsables. Le

résultat concernant l'adhésion à un programme gouvernemental comme moteur de l'engagement de l'entreprise place également les entreprises de la liste en seconde position derrière les entreprises industrielles hors liste mais bien avant les entreprises du secteur des services.

3.2.3. Freins à l'engagement dans le DD:

Les 135 entreprises enquêtées présentent une certaine homogénéité concernant l'importance relative des freins à l'engagement dans une démarche plus responsable. Le seul frein qui représente une différence statistiquement significative et justifiant le rejet de l'hypothèse d'égalité des moyennes entre les trois groupes est celui du sentiment de manque d'obligation. Même si ce frein est classé second, toutes entreprises confondues, il représente une dimension encore plus importante dans les entreprises industrielles hors liste, suivies de près par les entreprises des services. Les entreprises de la liste considèrent ce frein comme relativement moins important que les autres entreprises.

Nous procéderons dans ce qui suit à une discussion de nos résultats en les comparant principalement aux résultats d'autres recherches menées dans le même contexte ou dans le contexte français.

4. Discussion

4.1. Engagement des entreprises tunisiennes dans le DD

Si « *mondialisation et DD sont les maître mots du XXI^{ème} siècle* » (Boiral 2008) les cadres dans les entreprises tunisiennes enquêtées cernent mieux la première notion et les certifications et normes de qualité qui lui sont associées que la notion de DD et ses outils. Ce constat ne semble pas propre au tissu économique tunisien et serait plus lié à la jeunesse relative de la notion combinée à sa forte médiatisation. Ainsi, la familiarisation moyenne avec la notion de DD (Crocis 2007) et le manque de connaissance des outils et institutions permettant de mettre en œuvre des démarches plus responsables (Dupuis et al. 2007) sont-ils également observés dans le milieu français où le manque d'informations est encore largement décrié (Berger-Douce 2007, Crocis 2007).

Le second résultat concerne la prédominance de la dimension environnementale aussi bien dans la compréhension de la notion de DD que dans les actions des entreprises enquêtées. Ce résultat est également observé dans le milieu français où les entreprises hiérarchisent les préoccupations et actions environnementales devant les sociales et les sociétales (Crocis 2007, Dupuis et al. 2007). La particularité constatée dans notre recherche est la forte dissociation de la dimension économique du concept de DD dans les entreprises enquêtées ainsi que la difficulté ou réticence à intégrer les préoccupations du DD dans le rôle des cadres. Ceci va à l'encontre des résultats français où ce rôle semble assumé par 91,5% des répondants (Dupuis et al. 2007). En effet, les cadres tunisiens, sans rattacher les préoccupations DD au niveau de développement du pays, expriment un plus grand malaise quant à leur traduction au niveau de leur métier ou au niveau de leurs actions individuelles en tant que citoyens. Ils expliquent ceci principalement par un manque de pressions, un manque d'information et un manque de maîtrise des outils existants en la matière par rapport à ceux qui sont déployés depuis des années pour aider les entreprises à améliorer leur orientation client dans un contexte mondialisé. Ceci pourrait également provenir du faible niveau de conscience du citoyen dans les pays en voie de développement (Rice 2006, Jamali et Mirshak, 2007).

Les résultats montrent que, parmi les dimensions du DD, ce sont les actions à l'interface de l'économique et de l'écologique qui sont privilégiées par les entreprises. Ceci peut être une conséquence de la campagne de communication mise en place dans le pays et visant spécifiquement à encourager la protection de l'environnement mais en l'associant à une stratégie *win-win* permettant à l'industriel d'entrevoir des avantages économiques derrière ces actions.

Toutefois, l'intégration des préoccupations environnementales dans les entreprises enquêtées ne semble pas avoir entraîné un changement radical dans leurs comportements et leurs critères de choix puisque si les répondants déclarent intégrer des préoccupations en termes de protection de l'environnement et équité sociale dans leurs choix stratégiques, les critères économiques sont encore largement privilégiés dans les relations partenariales avec les fournisseurs contrairement aux

entreprises françaises (Dupuis et al. 2007). Les actions de mécénat et sponsoring gardent, par ailleurs, un caractère ponctuel, épisodique et isolé de la stratégie tout comme les actions envers la communauté qui sont limitées et non institutionnalisées dépendant probablement du bon vouloir des dirigeants et de leurs réseaux sociaux (Jamali et Mirshak, 2007, Zghal 2002).

L'analyse des moteurs à l'engagement des entreprises dans le DD permet de conclure que si les 3 premières motivations sont identiques en Tunisie et en France leur ordre diffère. En effet, si en France les valeurs personnelles des dirigeants viennent en première position et le respect de la réglementation en 3ème position (Dupuis et al. 2007), l'ordre est inversé en Tunisie. Les entreprises enquêtées ont des comportements réactifs de conformité réglementaire confirmant les conclusions canadiennes que « *les initiatives volontaires sont presque toujours motivées par la loi et son anticipation* » (Gendron et al. 2004, p.78). Les répondants ressentent, toutefois et contrairement à leurs homologues français (Berger-Douce 2007, Dupuis et al. 2007, Crocis 2007), très peu de pressions de la part des parties prenantes organisationnelles et communautaires pour aller au delà de ces lois. Ces résultats confirment et généralisent ceux des travaux antérieurs menés en Tunisie (Turki 2003, Hamdoun 2008, Social Consult 2005, Boussora et Zeribi 2007).

L'importance de la certification qualité et l'adhésion à un programme incitatif proposés comme des moteurs à l'engagement environnemental dans les recherches antérieures (Roy et Lagacé 2000, Hamdoun 2008, Ben Boubaker et Berger-Douce 2008) sont également confirmés. L'importance des valeurs personnelles des dirigeants et l'existence d'approches plus proactives mises en place par des dirigeants visionnaires semblent également aller dans le même sens que Ben Boubaker et Berger-Douce (2008) et complètent les résultats proposés par Hamdoun (2008) pour le secteur chimique.

La moyenne importante accordée au sentiment de manque d'obligation comme frein à l'engagement supplémentaire des entreprises dans le DD nous semble un résultat intéressant qui nécessite une analyse poussée. En effet, en croisant l'importance du respect de la réglementation comme moteur de l'engagement des entreprises avec l'importance relative du sentiment de manque d'obligations,

nous pouvons conclure que les entreprises sont en quête de conformité réglementaire et affichent une volonté de respecter les lois existantes. Toutefois, elles les considèrent soit, comme non assez dissuasives (manque d'obligations), soit non assez appliquées par les concurrents (manque d'engagement des concurrents) comme le suggèrent Ben Boubaker et Berger-Douce (2008). Les entreprises veulent rarement dépasser les lois et attendent, pour s'engager davantage, soit un durcissement, soit un respect des lois existantes puisque le manque d'engagement des concurrents opérant dans le même champ organisationnel, est cité comme un frein relativement important.

L'analyse des freins à l'engagement supplémentaire dans une démarche de DD permet de rejoindre les résultats français avec l'importance de la concentration sur la pérennité économique dans notre échantillon (Dupuis et al. 2007). Ceci permet de confirmer que la dimension économique occupe une place privilégiée dans les objectifs des entreprises et qu'elle est relativement dissociée du DD.

Sans déclarer les aspects environnementaux et sociaux non importants pour l'activité de l'entreprise, contrairement à certains répondants dans les échantillons français (Paradas 2006, Dupuis et al. 2007, Crocis 2007) les cadres tunisiens avancent les critères économiques (concentration sur la pérennité de l'entreprise, manque de moyens, manque d'assistance et d'accompagnement de la part des pouvoirs publics) comme les empêchant de poursuivre des actions socialement plus ambitieuses et ce, en dépit des efforts fournis par les pouvoirs publics et le cadre incitatif ambitieux mis en place.

Un écart important par rapport aux résultats français nous semble également intéressant à analyser. Il concerne la faible notation de l'item « manque de temps » comme frein à l'engagement dans notre échantillon et sa grande importance dans le cas français (Dupuis et al. 2007). Ceci peut provenir de l'inclusion dans notre population d'entreprises de tailles différentes et non uniquement de PME. La seconde explication peut être culturelle avec la perception fort différente du temps dans les contextes occidentaux et africains de la France et de la Tunisie (Boiral 2008).

4.2. De l'efficacité des programmes incitatifs

L'objectif principal de notre recherche est l'exploration de l'efficacité des programmes incitatifs à l'engagement dans le DD à travers l'évaluation de leur capacité à changer les comportements, les motivations et les freins des entreprises. L'expérience française conclut au rôle catalyseur de la démarche collective initiée par les chambres de commerce du Valenciennois pour l'engagement environnemental des PME puisqu'elle « *leur permet de surmonter des obstacles clairement identifiés comme le manque chronique de moyens et d'expertise* » (Berger-Douce 2005).

Nous concluons pour notre part que l'adhésion aux démarches incitatives choisies dans notre recherche (PMNE, certification iso 14001, pacte mondial) est associée à un engagement plus visible des entreprises tunisiennes dans des actions responsables. Ceci pourrait représenter un signe de l'efficacité de ces programmes. Cette adhésion est associée également à une meilleure connaissance des programmes et outils existants et servant à mettre en œuvre une démarche plus responsable en matière de DD, alors même que les cadres de ces entreprises sont moins familiers avec la mondialisation et les divers outils de certifications qualité que leurs homologues dans les entreprises industrielles hors liste. Toutefois, la sensibilisation des salariés semble toucher davantage la dimension environnementale que la dimension sociale dans ces entreprises. La protection de l'environnement n'entraînant pas une perception plus large du concept de DD et conduit même à écarter davantage la dimension sociale dans sa définition par les cadres de ces entreprises.

Notre seconde conclusion est que la liste que nous avons constituée ne représente pas un groupe assez homogène avec une forte cohésion et des différences notables avec les deux autres groupes concernant les moteurs et les freins à l'engagement dans le DD. Seul le manque d'obligation est relativement plus faiblement ressenti par les entreprises de notre liste.

Concernant les moteurs, si la recherche de réduction des coûts est moins citée par les entreprises de la liste, l'un des résultats qui nous semble intéressant à ce niveau est l'évocation plus fréquente, et contrairement à nos attentes, de l'adhésion à un programme gouvernemental comme étant le moteur de l'engagement des entreprises industrielles hors liste dans le DD. Plusieurs explications nous

semblent possibles. La première explication pourrait provenir de la population interrogée au sein de ces entreprises. Même si un soin particulier a été donné à la triangulation des données par le recours à plus d'un répondant par entreprise, les questionnaires ont été administrés auprès de cadres des entreprises et non des dirigeants. Or, si la démarche d'engagement dans le PMNE n'a pas été décidée de façon concertée mais a obéi à une démarche personnelle du dirigeant comme le précise Hamdoun (2008) dans son enquête auprès des entreprises chimiques ayant investi dans des technologies propres, les cadres peuvent ne pas disposer d'informations concernant l'engagement de leur entreprise dans ce programme. La confusion entre le « programme de mise à niveau » (PMN) initié en 1995 et le « programme de mise à niveau environnementale » (PMNE) initié en 2002 à cause de l'adoption d'une dénomination voisine en dépit de la différence des objectifs a été relevée comme problématique par les recherches antérieures (Ben Boubaker et al. 2007c). Une seconde explication pourrait être la présence d'autres organismes¹⁰ qui pourraient représenter des partenaires plus visibles pour ces entreprises que le programme pilote de MNE qui a été initié par la coopération technique allemande (GTZ) et qui est donc peut-être moins associé au gouvernement tunisien.

Conclusion

La recherche que nous avons menée auprès de 135 entreprises tunisiennes en contrastant leurs perceptions, pratiques, moteurs et freins pour un engagement dans le DD a permis de porter un regard critique sur les politiques publiques tunisiennes en matière d'encouragement à l'implication dans le DD. Elle permet de conclure à l'efficacité relative des programmes retenus (PMNE, pacte mondial, encouragement à la certification ISO 14001) puisque les entreprises engagées formellement dans ces programmes ont des actions responsables plus importantes que celles qui n'y figurent pas. Notre étude est, à notre connaissance, la première étude scientifique visant un tel objectif en Tunisie. Nous avons pour ceci créé et validé de nouvelles échelles de mesures.

¹⁰ ANPE (agence nationale de protection de l'environnement) FODEP (fonds de dépollution), l'ANGED (agence nationale de gestion des déchets), l'ONAS (office national de l'assainissement).

Cette recherche présente toutefois deux limites principales. La première est la non prise en compte des délais entre l'adhésion aux programmes et la collecte des informations que nous avons effectuée ce qui ne nous permet pas d'avancer avec certitude le sens du lien de causalité entre l'appartenance au programme et l'ampleur des pratiques DD dans l'entreprise. La seconde limite concerne le recours aux questionnaires pour mesurer le degré d'engagement des entreprises. Ceci pourrait nous situer dans le déclaratif s'il n'est pas croisé avec une étude objective des pratiques de ces entreprises. Dans les recherches futures nous pouvons re-contacter les cadres des mêmes entreprises appartenant à la liste ainsi que leurs dirigeants pour diminuer l'effet de désirabilité sociale, contraster les discours et suivre l'évolution des pratiques.

La recherche nous amène à conclure que les entreprises inscrites dans notre liste ont été proactives dans la recherche d'information et leurs motivations sont principalement personnelles et stratégiques permettant d'aller au-delà des pressions réglementaires. Toutefois, la campagne actuelle a eu pour conséquence de dissocier la notion de DD de ses dimensions sociale et économique et de privilégier clairement dans les perceptions et les actions des décideurs la dimension environnementale. Ceci est aggravé par l'association dans la dénomination du Ministère de l'environnement et du DD de ces deux notions et de l'association de la dimension sociale à un autre Ministère. Ceci gagnerait à être rectifié pour atteindre l'objectif d'un engagement plus significatif et global de la Tunisie dans le DD.

Pour toucher les entreprises absentes de notre liste, qu'elles soient industrielles ou de services, et augmenter leur engagement dans la voie du DD, nos résultats nous amènent à proposer un effort supplémentaire de ciblage par la diversification des canaux d'informations et un contact plus direct et personnel avec ces entreprises. Un effort particulier doit être fait pour toucher les entreprises des services présentant généralement des scores inférieurs sur tous les items. L'intérêt que portent les entreprises à la pérennité économique de leur entreprise doit également être exploité mais modérément pour redonner au concept de DD sa triple dimensionnalité et pour convaincre davantage par des « success story » des gains en performance globale d'un engagement proactif

dans des actions responsables. Le sentiment de manque d'obligation qui prévaut dans cette population, conjugué à l'importance du respect de la réglementation et à l'absence des pressions des parties prenantes comme moteurs de leur engagement nous amènent également à pencher vers la proposition d'un durcissement des lois actuelles. Ceci nous amène à insister également sur la nécessité d'une application plus stricte des lois existantes ou futures. Ceci est indispensable pour augmenter l'engagement des entreprises tunisiennes peu enclines à « aller au delà de la loi » dans la voie de la durabilité. Même si ceci les placeraient, de fait, en dehors de la RSE telle que définie par la Commission Européenne (CE, 2002), nous nous rangeons du côté de Gendron et al. (2004) qui avancent que « *mesures volontaires et réglementations sont les deux faces d'une même médaille (...)* les premières seront d'autant plus efficaces que les secondes sont strictes » (p.78).

Bibliographie

- Avolio B.J., Yammarino F.J., Bass, B.M. (1991) « Identifying common methods variance with data collected from a single source : an unresolved sticky issue », *Journal of Management*, 17, 571-587.
- Bansal P et Roth K (2000). « Why companies go green : A model of ecological responsiveness », *Academy of Management Journal*, Août, 43/4, 717-748.
- Bauer TN, Truxillo DM, Sanchez RJ, Craig JM, Ferrara P, Campion MA (2001) applicant reactions to selection : development of the selection procedural justice scale (SPJS), *Personnel Psychology*, 54/2, 387-419.
- Ben Boubaker Gherib J. et S. Berger-Douce, (2008), "L'engagement environnemental des PME: Une analyse comparative France Tunisie", *Actes de la Conférence de l'AIMS*, Nice.
- Berger-Douce S. (2007) « Le management environnemental des PME rentables : une étude exploratoire en France » *Revue internationale des PME*, 20/ 3-4. p.165-190.
- Boidin B. (2008) : « les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement ». *Mondes en développement*, 36-4/144 : 7-12.
- Boiral O et Jolly D (1992). « Stratégie, compétitivité et écologie », *Revue Française de Gestion*, n°89, Juin-Juillet-Août, 80-95.
- Boiral O. (2008) « Les pays du sud à l'épreuve des normes ISO : vers un sous-développement durable ? » *Management International*, 12-2 : 49-63.
- Campbell, D. T., et Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56,81-105.
- Clark-Carter D. (1997) *doing quantitative psychological research from design to report* » psychology press : Hove, UK
- Commission Européenne (CE)., (2002), Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales, Observatoire des PME européennes, N°4.
- Corbett C.J., et Culter D.J. (2000), « Environmental management systems in the New Zealand plastics industry » *International journal of operations and production management*, 20/2, 204-224.
- Centre régional d'observation du commerce, de l'industrie et des services Crocis (2007) « Le développement durable dans les PME-PMI de la région parisienne » <http://www.crocis.ccip.fr>

- Dupuis, J.C., N. Haned et C. Le bas « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale. Bilan d'une enquête auprès des PME françaises » *Revue internationale des PME*, 20/3-4. 147-164.
- Elbenna S. et J. Child (2007), « Influences on strategic decision effectiveness : development and test of an integrative model », *Strategic Management Journal*, 28, p.431-453.
- Gendron C., A. Lapointe, et M.F. Turcotte « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée » *Relations industrielles*, Winter, 59/1. 73-98.
- Hamdoun M. (2008) : « Le comportement écologique des entreprises chimiques tunisiennes » un passage obligé ou un choix délibéré ? ». *Actes de la XVII^{ème} conférence internationale de l'AIMS*, Nice Sophia Antipolis.
- Hanna M.D., Newman W.R. et Johnson P. (2000), linking operational and environmental improvement through employee involvement, *International journal of operations and production management*, 20/2, 148-165.
- Henriques I. et Sadorsky P. (1999) « The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance », *Academy of Management Journal*, 42/1, 87-99.
- IFM International Monetary Fund (2007). *Regional economic outlook : middle east and central asia*, may <http://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2007/mcd/eng/mreo0507.pdf>
- Jamali D. et R. Mirshak, (2007), "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, p 243-262.
- Lally A.P. (1998), ISO 14001 and environmental cost accounting : the gateway to the global market. *Law and policy in international business*, 29/4, 501-538.
- Lauriol, J. (2004). «Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine», *Revue Française de Gestion*, 30/152, 137-150
- Luetkenhorst, W. (2004), 'Corporate social responsibility and the development agenda – A case for actively involving small and medium enterprises'. *Intereconomics*, May/June, 157-166.
- Mendenhall W., J.E. Reinmuth et R.J. Beaver, (1989) "Statistics for Management and Economics", P.W.S.-Kent Publishing Co.,U.S.; édition : 6th.
- Observatoire tunisien de l'environnement et du développement durable (OTED), (2007), *Industrie Durable*, juin, Tunisie.
- Paradas A. (2006), « Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », *Actes du 8^{ème} CIFEPME*, Fribourg.
- Pasquero, J. (2008). « Entreprise, Développement Durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste » *Management International*, 12/2, p. 27-47.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J-Y, Podsakoff NP. (2003) Common method biases in behavioral research : a critical review of the literature and recommended remedies, *journal of applied psychology*, 88/5, 879-903.
- Quairel F. et M.N. Auberge., (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *La revue des sciences de gestion*, 40/211-212, 111-126.
- Reynaud, E., (2006), *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Rice, (2006), "Pro-environmental Behavior in Egypt: Is there a Role for Islamic Environmental Ethics ?", *Journal of Business Ethics*, p. 373-390.
- Roberts, S., Lawson, R. et Nicholls, J. (2006), 'Generating regional-scale improvements in SME corporate responsibility performance: Lessons fom responsibility Northwest', *Journal of Business Ethics* 67, 275-286.
- Roy M.-J. et Lagacé D., (2000), « Orientation stratégique, pratiques manufacturières et engagement environnemental », *Gestion 2000*, n°4, juillet, 103-118.
- Senécal C. et R.J. Vallerand (1998) « Construction et validation de l'Echelle de Motivation envers les activités familiales (EMAF) » *Revue européenne de psychologie appliquée*, 49/3, 261-274.

- Shrivastava P., (1995), "The role of corporations in achieving ecological sustainability", *Academy of Management Review*, 20/4, p.936-960.
- Social Consult, (2005), "*Enquête sur la RSE en Tunisie*". Projet Pacte Mondial, Tunisie.
- Spence, M., (2007), "PME et DD", in Direction et Gestion de PME, Filion, L.-J., ERPI, Montréal.
- Spence M., Biwolé, V.O. et J. Ben Boubaker Gherib, (2007a), «Une étude exploratoire du degré d'engagement des PME dans le développement durable », Actes des X^{ème} Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'AUF, Antananarivo, 23-26 mai.
- Spence, M., B. Boubaker Gherib, J. et V. O. Biwolé, (2007b), "DD et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement » *Revue Internationale des PME (RIPME)*, 20/3-4, 17-42.
- Tilley, F. (1999), « The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms » *Business strategy and the environment*, 8, 238-248.
- Turki A. (2003) : « L'impact de l'investissement écologique sur la performance : le cas des entreprises tunisiennes ». *Actes de la XII^{ème} conférence de l'aims* 16 pages.
- Zeribi O. et Boussora E. (2007), « Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées » *Actes de la Conférence de l'AIMS*, Montréal.
- Zghal R. (2002) La gestion des entreprises tunisiennes : fondements culturels et défis de la globalisation. *La Tunisie d'un siècle à l'autre*, Beit al Hikma, 189-227.
- Zutshi A. et Sohal, A. (2004), Environmental management systems adoption by australian organizations : part 1 : reasons, benefits and impediments. *Technovation* 24/2, 335-357.

Annexes

Table 1: Statistiques Descriptives

	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Conf Inter for Mean	Min	Max	Skewness	Kurtosis				
					Lower Bound	Upper Bound		stat	Std. Er				
Familiarisation	1,00	45	3,6899	,82515	,12301	3,4420	3,9379	2,00	5,00	-1,092	,209	1,03	,414
DD préoccupations qui	2,00	45	4,3826	,75287	,11223	4,1564	4,6088	1,50	5,00				1
concerne pays du nord et du	3,00	45	4,3125	,86905	,12955	4,0514	4,5736	1,00	5,00				
sud	Total	135	4,1284	,86909	,07480	3,9804	4,2763	1,00	5,00				
Familiarisation : une	1,00	45	3,5316	1,07704	,16056	3,2080	3,8552	1,00	5,00	-,928	,211	,751	,419
entreprise engagée DD est	2,00	43	4,1155	,79406	,12109	3,8711	4,3599	1,50	5,00				
socialement responsable	3,00	44	4,1903	,78144	,11781	3,9528	4,4279	2,00	5,00				
correspondance DD-RSE	Total	132	3,9414	,93845	,08168	3,7798	4,1030	1,00	5,00				
Familiarisation : DD signifie	1,00	45	3,7843	,82023	,12227	3,5379	4,0308	1,67	5,00	-1,229	,212	2,00	,422
être respectueux de	2,00	44	4,1311	,71550	,10787	3,9135	4,3486	1,50	5,00				4
l'écologie et la nature dans	3,00	41	3,8913	,99735	,15576	3,5765	4,2061	1,00	5,00				
ses activités	Total	130	3,9354	,85452	,07495	3,7871	4,0837	1,00	5,00				
Familiarisation :DD signifie	1,00	45	3,5509	,82546	,12305	3,3029	3,7989	1,33	5,00	-,859	,213	1,07	,423
être respectueux des	2,00	44	3,9110	1,00683	,15179	3,6049	4,2171	1,00	5,00				4
individus et communauté	3,00	40	4,0329	,71320	,11277	3,8048	4,2610	2,00	5,00				
	Total	129	3,8232	,87875	,07737	3,6701	3,9763	1,00	5,00				
Familiarisation avec la	1,00	43	3,8705	,67045	,10224	3,6642	4,0769	2,50	5,00	-,800	,210	,937	,417
notion de mondialisation	2,00	45	3,9430	,80481	,11997	3,7012	4,1848	2,00	5,00				
	3,00	45	3,4790	1,05069	,15663	3,1634	3,7947	1,00	5,00				
	Total	133	3,7626	,87705	,07605	3,6121	3,9130	1,00	5,00				
Familiarisation : il est du	1,00	45	3,2944	1,07514	,16027	2,9714	3,6175	1,00	5,00	-,710	,210	,423	,417
domaine des gestionnaires	2,00	44	3,7992	,90519	,13646	3,5240	4,0744	1,00	5,00				
de se préoccuper des enjeux	3,00	44	3,9130	,84521	,12742	3,6561	4,1700	2,00	5,00				
DD et gestion	Total	133	3,6661	,97891	,08488	3,4982	3,8340	1,00	5,00				
Familiarisation :DD signifie	1,00	44	3,4602	,87543	,13198	3,1940	3,7263	1,33	5,00	-,148	,213	-	,423
pour une entreprise	2,00	43	3,5473	1,09839	,16750	3,2093	3,8853	1,50	5,00				,638
demeurer rentable	3,00	42	3,5791	,84537	,13044	3,3157	3,8426	2,00	5,00				
	Total	129	3,5279	,94064	,08282	3,3641	3,6918	1,33	5,00				
Familiarisation avec les	1,00	45	3,6483	,76840	,11455	3,4175	3,8792	2,00	5,00	-,445	,209	-	,416
certifications et normes de	2,00	45	3,6241	,98896	,14743	3,3270	3,9212	1,00	5,00				,021
qualité	3,00	44	2,9648	1,11633	,16829	2,6254	3,3042	1,00	5,00				
	Total	134	3,4157	1,01097	,08733	3,2430	3,5885	1,00	5,00				
Familiarisation avec le	1,00	45	3,3777	,85886	,12803	3,1197	3,6358	1,50	5,00	-,407	,209	,033	,414
concept de DD	2,00	45	3,5163	,97884	,14592	3,2222	3,8104	1,00	5,00				
	3,00	45	3,3278	1,08612	,16191	3,0015	3,6541	1,00	5,00				
	Total	135	3,4073	,97497	,08391	3,2413	3,5732	1,00	5,00				
Familiarisation : sentiment	1,00	44	3,2774	,79286	,11953	3,0363	3,5184	1,50	5,00	-,369	,210	,219	,417
de mener ses actions	2,00	44	3,2932	,90820	,13692	3,0171	3,5693	1,00	5,00				
individuelles dans une	3,00	45	3,2383	1,02779	,15321	2,9295	3,5471	1,00	5,00				
perspective DD	Total	133	3,2694	,90892	,07881	3,1135	3,4253	1,00	5,00				
Familiarisation avec les	1,00	45	2,8537	,83301	,12418	2,6034	3,1040	1,00	5,00	,128	,209	-	,414
outils permettant de déployer	2,00	45	2,6748	1,05100	,15667	2,3591	2,9906	1,00	5,00				,255
démarche DD dans	3,00	45	2,3920	,98167	,14634	2,0970	2,6869	1,00	5,00				
l'entreprise	Total	135	2,6402	,97128	,08359	2,4748	2,8055	1,00	5,00				
Familiarisation disponibilité	1,00	45	2,8074	,88885	,13250	2,5403	3,0744	1,00	5,00	,238	,209	,077	,414
des informations concernant	2,00	45	2,3289	,88391	,13177	2,0633	2,5944	1,00	5,00				
les dispositifs incitatifs en	3,00	45	2,4505	,84734	,12631	2,1959	2,7051	1,00	4,00				
matière D	Total	135	2,5289	,89065	,07666	2,3773	2,6805	1,00	5,00				
Engagement :actions de	1,00	45	3,7789	,91720	,13673	3,5034	4,0545	1,50	5,00	-,581	,210	-	,417
réduction consommation	2,00	43	3,7880	1,04988	,16010	3,4649	4,1111	1,00	5,00				,456
énergie, déchets, émission	3,00	45	3,0204	1,26744	,18894	2,6397	3,4012	1,00	5,00				
produits nocifs 3 der années	Total	133	3,5252	1,13925	,09879	3,3298	3,7206	1,00	5,00				
Engagement : adhésion au	1,00	44	3,7751	,91853	,13847	3,4959	4,0544	1,00	5,00	-,467	,212	-	,422
Programme de Mise à	2,00	42	3,4567	1,45715	,22484	3,0027	3,9108	1,00	5,00				,957
Niveau	3,00	44	2,5119	1,26492	,19069	2,1273	2,8964	1,00	5,00				
	Total	130	3,2447	1,33536	,11712	3,0130	3,4764	1,00	5,00				
Engagement : mise en œuvre	1,00	44	3,2677	1,03841	,15655	2,9520	3,5834	1,50	5,00	-,083	,212	-	,420
d'actions d'amélioration du	2,00	43	3,0531	1,09409	,16685	2,7164	3,3898	1,00	5,00				,830
dialogue social au cours des	3,00	44	3,0723	1,16335	,17538	2,7186	3,4260	1,00	5,00				
3 dernière années	Total	131	3,1316	1,09570	,09573	2,9422	3,3210	1,00	5,00				
Engagement :intégration	1,00	45	3,4201	,95198	,14191	3,1340	3,7061	1,50	5,00	-,261	,210	-	,417

Moteur pression des clients	1,00	45	2,9108	1,03532	,15434	2,5997	3,2218	1,00	5,00	-,116	,209	- ,414
	2,00	45	3,1611	1,20759	,18002	2,7983	3,5239	1,00	5,00			,718
	3,00	45	2,8970	1,23384	,18393	2,5264	3,2677	1,00	5,00			
	Total	135	2,9896	1,15997	,09983	2,7922	3,1871	1,00	5,00			
Moteur pression de la société civile, des associations	1,00	45	2,8104	1,05476	,15723	2,4935	3,1273	1,00	5,00	,145	,209	- ,414
	2,00	45	2,7267	1,03312	,15401	2,4163	3,0371	1,00	5,00			,416
	3,00	45	2,7873	,96876	,14441	2,4963	3,0783	1,00	5,00			
	Total	135	2,7748	1,01252	,08714	2,6024	2,9471	1,00	5,00			
Moteur pression des partenaires financiers	1,00	45	2,6133	1,05899	,15787	2,2951	2,9314	1,00	4,67	,161	,209	- ,416
	2,00	45	2,6585	1,26569	,18868	2,2783	3,0388	1,00	5,00			,859
	3,00	44	2,8820	1,30475	,19670	2,4853	3,2787	1,00	5,00			
	Total	134	2,7167	1,21045	,10457	2,5099	2,9235	1,00	5,00			
Moteur : pression des fournisseurs	1,00	45	2,3181	,99191	,14786	2,0201	2,6161	1,00	4,50	,523	,209	- ,416
	2,00	45	2,2578	1,11544	,16628	1,9227	2,5929	1,00	5,00			,550
	3,00	44	2,4391	1,18822	,17913	2,0779	2,8004	1,00	5,00			
	Total	134	2,3376	1,09511	,09460	2,1505	2,5247	1,00	5,00			
FRrein concentration sur la pérennité économique de l'entreprise	1,00	44	3,3501	,90748	,13681	3,0742	3,6260	1,00	5,00	-,526	,211	,210 ,419
	2,00	43	3,7047	1,09674	,16725	3,3671	4,0422	1,00	5,00			
	3,00	45	3,7053	,82318	,12271	3,4580	3,9526	1,00	5,00			
	Total	132	3,5867	,95486	,08311	3,4223	3,7511	1,00	5,00			
FRrein manque obligations	1,00	45	3,1184	,88690	,13221	2,8520	3,3849	1,00	5,00	-,294	,209	- ,416
	2,00	44	3,6364	1,08050	,16289	3,3079	3,9649	1,00	5,00			,023
	3,00	45	3,3662	,94773	,14128	3,0815	3,6509	1,00	5,00			
	Total	134	3,3717	,98981	,08551	3,2026	3,5408	1,00	5,00			
FRrein manque d'engagement des ccts	1,00	44	3,0570	,97413	,14686	2,7609	3,3532	1,00	5,00	-,399	,210	- ,417
	2,00	44	3,3739	,97483	,14696	3,0775	3,6702	1,00	5,00			,045
	3,00	45	3,2765	,99875	,14889	2,9765	3,5766	1,00	5,00			
	Total	133	3,2361	,98426	,08535	3,0673	3,4049	1,00	5,00			
FRrein manque d'appui des Pouvoirs Publics	1,00	45	2,9633	,89856	,13395	2,6933	3,2332	1,00	4,67	,171	,210	- ,417
	2,00	43	3,2593	,93224	,14217	2,9724	3,5462	2,00	5,00			,135
	3,00	45	3,2725	,96432	,14375	2,9828	3,5622	1,00	5,00			
	Total	133	3,1636	,93613	,08117	3,0030	3,3242	1,00	5,00			
FRrein manque de sensibilisation des clients	1,00	45	3,0258	1,00543	,14988	2,7238	3,3279	1,00	5,00	-,106	,209	- ,416
	2,00	44	3,3852	,88361	,13321	3,1166	3,6539	2,00	5,00			,933
	3,00	45	3,0699	1,08840	,16225	2,7430	3,3969	1,00	5,00			
	Total	134	3,1587	1,00218	,08658	2,9874	3,3299	1,00	5,00			
FRrein manque d'informations	1,00	45	3,0450	,87862	,13098	2,7810	3,3089	1,00	5,00	-,111	,209	- ,416
	2,00	44	3,2318	1,08425	,16346	2,9022	3,5615	1,00	5,00			,023
	3,00	45	3,1852	1,04329	,15552	2,8718	3,4987	1,00	5,00			
	Total	134	3,1534	1,00095	,08647	2,9824	3,3245	1,00	5,00			
FRrein pas de bénéfices à attendre	1,00	45	3,0258	,85015	,12673	2,7704	3,2813	1,00	5,00	,118	,210	- ,416
	2,00	44	3,0739	1,05536	,15910	2,7530	3,3947	1,00	5,00			,195
	3,00	44	3,1186	1,20564	,18176	2,7521	3,4852	1,00	5,00			
	Total	133	3,0724	1,03861	,09006	2,8943	3,2506	1,00	5,00			
FRrein manque moyens humains	1,00	45	2,9333	,97004	,14461	2,6419	3,2248	1,00	5,00	,022	,209	- ,416
	2,00	44	3,1943	1,24397	,18754	2,8161	3,5725	1,00	5,00			,212
	3,00	45	3,0602	,94630	,14107	2,7759	3,3445	1,00	5,00			
	Total	134	3,0616	1,05795	,09139	2,8809	3,2424	1,00	5,00			
FRrein manque moyens financiers	1,00	45	3,1088	1,16190	,17321	2,7597	3,4579	1,00	5,00	-,127	,209	- ,416
	2,00	44	3,1932	1,38671	,20905	2,7716	3,6148	1,00	5,00			,435
	3,00	45	2,8783	1,13145	,16867	2,5384	3,2183	,88	5,00			
	Total	134	3,0591	1,22870	,10614	2,8492	3,2691	,88	5,00			
FRrein manque temps	1,00	45	3,0215	,89243	,13304	2,7533	3,2896	1,00	5,00	,044	,210	- ,417
	2,00	43	2,9093	1,29763	,19789	2,5100	3,3087	1,00	5,00			,699
	3,00	45	2,7772	1,26750	,18895	2,3964	3,1580	1,00	5,00			
	Total	133	2,9026	1,16058	,10064	2,7035	3,1016	1,00	5,00			
FRrein dim socio non impte	1,00	44	2,8121	,98766	,14890	2,5118	3,1124	1,00	5,00	,318	,212	- ,420
La dimension sociale n'est pas importante pour notre activité	2,00	42	2,6333	1,09893	,16957	2,2909	2,9758	1,00	5,00			,441
	3,00	45	2,7452	1,12105	,16712	2,4084	3,0820	1,00	5,00			
	Total	131	2,7318	1,06502	,09305	2,5477	2,9159	1,00	5,00			
FR dim envt non impte	1,00	44	2,6207	,85867	,12945	2,3596	2,8817	1,00	4,50	,458	,213	- ,423
La dimension environnementale n'est pas importante pour notre activité	2,00	41	2,5354	1,02471	,16003	2,2119	2,8588	1,00	5,00			,272
	3,00	44	2,9300	1,13837	,17162	2,5839	3,2760	1,00	5,00			
	Total	129	2,6991	1,01989	,08980	2,5214	2,8767	1,00	5,00			

Table 2: Tableau de l'ANOVA

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Familiarisation	familiarité DD	Between Groups	,859	2	,429	,448	,640
		Within Groups	126,518	132	,958		
		Total	127,377	134			
action individuelle perspective DD		Between Groups	,071	2	,036	,042	,958
		Within Groups	108,979	130	,838		
		Total	109,050	132			
correspondance DD-RSE		Between Groups	11,588	2	5,794	7,202	,001
		Within Groups	103,781	129	,805		
		Total	115,369	131			
dimension écologique dans déf DD		Between Groups	2,791	2	1,396	1,939	,148
		Within Groups	91,404	127	,720		
		Total	94,196	129			
dimension sociale dans déf DD		Between Groups	5,435	2	2,717	3,666	,028
		Within Groups	93,408	126	,741		
		Total	98,843	128			
dimension économique dans déf DD		Between Groups	,328	2	,164	,183	,833
		Within Groups	112,927	126	,896		
		Total	113,255	128			
DD et rôle des gestionnaires		Between Groups	9,679	2	4,839	5,386	,006
		Within Groups	116,812	130	,899		
		Total	126,491	132			
dimension internationale du DD		Between Groups	13,084	2	6,542	9,798	,000
		Within Groups	88,129	132	,668		
		Total	101,213	134			
disponibilité des info rmations		Between Groups	5,566	2	2,783	3,647	,029
		Within Groups	100,732	132	,763		
		Total	106,298	134			
familiarité avec certif qualité		Between Groups	13,334	2	6,667	7,124	,001
		Within Groups	122,600	131	,936		
		Total	135,934	133			
familiarité avec outils DD		Between Groups	4,878	2	2,439	2,649	,074
		Within Groups	121,536	132	,921		
		Total	126,414	134			
familiarité avec mondialisation		Between Groups	5,584	2	2,792	3,782	,025
		Within Groups	95,952	130	,738		
		Total	101,536	132			
Engagement	recours conseil externe	Between Groups	9,837	2	4,918	3,076	,050
		Within Groups	207,877	130	1,599		
		Total	217,714	132			
Intégration DD dans choix		Between Groups	15,733	2	7,867	6,494	,002
		Within Groups	157,477	130	1,211		
		Total	173,211	132			
Pratiques de reporting		Between Groups	5,923	2	2,961	2,499	,086
		Within Groups	151,686	128	1,185		
		Total	157,609	130			
actions dialogue social		Between Groups	1,235	2	,617	,510	,601
		Within Groups	154,838	128	1,210		
		Total	156,073	130			
actions protection envt		Between Groups	17,331	2	8,666	7,316	,001
		Within Groups	153,991	130	1,185		
		Total	171,323	132			
Certification environnement ou sociale		Between Groups	16,557	2	8,279	4,879	,009
		Within Groups	220,599	130	1,697		
		Total	237,156	132			
Intégation critères DD pour Frs		Between Groups	4,922	2	2,461	1,857	,160
		Within Groups	170,911	129	1,325		
		Total	175,832	131			
régularité mécénat, sponsoring		Between Groups	4,503	2	2,252	2,089	,128
		Within Groups	140,125	130	1,078		
		Total	144,628	132			
priorité dévlp loc-régio-nat		Between Groups	1,785	2	,893	,938	,394
		Within Groups	123,766	130	,952		
		Total	125,552	132			
recherche systématique d'infos		Between Groups	7,690	2	3,845	4,046	,020
		Within Groups	122,586	129	,950		
		Total	130,277	131			
adhésion au PMN		Between Groups	37,896	2	18,948	12,525	,000
		Within Groups	192,135	127	1,513		
		Total	230,031	129			
Moteurs	pression partenaire financiers	Between Groups	1,836	2	,918	,623	,538
		Within Groups	193,034	131	1,474		
		Total	194,870	133			

	pression groupe	Between Groups	,606	2	,303	,193	,825
		Within Groups	207,029	132	1,568		
		Total	207,635	134			
	pression fournisseurs	Between Groups	,757	2	,379	,312	,732
		Within Groups	158,745	131	1,212		
		Total	159,503	133			
	pression clients	Between Groups	1,989	2	,994	,736	,481
		Within Groups	178,312	132	1,351		
		Total	180,300	134			
	valeurs personnelles dirigeants	Between Groups	1,143	2	,571	,558	,574
		Within Groups	135,128	132	1,024		
		Total	136,270	134			
	stratégie de différenciation	Between Groups	,324	2	,162	,155	,856
		Within Groups	137,009	131	1,046		
		Total	137,334	133			
	Améliorer image	Between Groups	,193	2	,097	,127	,881
		Within Groups	100,548	132	,762		
		Total	100,741	134			
	pression société civile	Between Groups	,168	2	,084	,081	,922
		Within Groups	137,208	132	1,039		
		Total	137,376	134			
	réduction coûts	Between Groups	10,747	2	5,373	5,910	,003
		Within Groups	120,014	132	,909		
		Total	130,760	134			
	anticipation changement loi	Between Groups	2,415	2	1,208	1,421	,245
		Within Groups	112,201	132	,850		
		Total	114,616	134			
	suite logique qualité	Between Groups	3,051	2	1,526	1,296	,277
		Within Groups	155,361	132	1,177		
		Total	158,413	134			
	adhésion programme incitatif	Between Groups	9,554	2	4,777	5,124	,007
		Within Groups	123,062	132	,932		
		Total	132,616	134			
	respect réglementation	Between Groups	8,251	2	4,125	5,593	,005
		Within Groups	97,362	132	,738		
		Total	105,612	134			
FR	manque temps	Between Groups	1,345	2	,673	,495	,610
		Within Groups	176,453	130	1,357		
		Total	177,798	132			
	concentration pérennité économique	Between Groups	3,694	2	1,847	2,058	,132
		Within Groups	115,746	129	,897		
		Total	119,440	131			
	dimension sociale non importante	Between Groups	,699	2	,350	,305	,738
		Within Groups	146,756	128	1,147		
		Total	147,455	130			
	dimension envtale non importante	Between Groups	3,715	2	1,857	1,808	,168
		Within Groups	129,429	126	1,027		
		Total	133,143	128			
	manque appui Pouvoirs Publics	Between Groups	2,734	2	1,367	1,573	,211
		Within Groups	112,943	130	,869		
		Total	115,677	132			
	pas de bénéfices à attendre	Between Groups	,192	2	,096	,088	,916
		Within Groups	142,197	130	1,094		
		Total	142,389	132			
	manque sensibilisation clients	Between Groups	3,407	2	1,703	1,714	,184
		Within Groups	130,175	131	,994		
		Total	133,581	133			
	manque moyens financiers	Between Groups	2,373	2	1,186	,783	,459
		Within Groups	198,416	131	1,515		
		Total	200,789	133			
	manque moyens humains	Between Groups	1,515	2	,758	,674	,512
		Within Groups	147,346	131	1,125		
		Total	148,861	133			
	manque d'informations	Between Groups	,845	2	,423	,418	,659
		Within Groups	132,409	131	1,011		
		Total	133,254	133			
	manque d'obligations	Between Groups	5,970	2	2,985	3,145	,046
		Within Groups	124,333	131	,949		
		Total	130,302	133			
	manque engagement concurrents	Between Groups	2,319	2	1,160	1,201	,304
		Within Groups	125,557	130	,966		
		Total	127,876	132			