

L'intégration environnementale dans la gestion des entreprises : Enjeux et motivations

Environmental integration in business management: Challenges and motivations

TAOUDI Jamal Faculté des sciences juridiques économiques et
sociales, USMBA, FES (Maroc)
taoudijamal8@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/10/09 تاريخ القبول: 2021/1/07 تاريخ النشر: 2021/03/31

Résumé

L'environnement a toujours été un sujet de préoccupation majeur pour les experts en économie internationale. Dans ce contexte, l'étude des effets de l'intégration environnementale dans la gestion des entreprises reste très importante. Elle permet de proposer et de justifier des actions à entreprendre dans le but de comprendre les enjeux et les motivations à fin d'intégrer le pilier environnemental dans la gestion des entreprises. Notre travail se situe dans cette perspective. Nous cherchons à évaluer l'influence d'intégration environnementale sur la gestion des entreprises et leurs performances.

Dans ce cadre conceptuelle notre article va faire l'objet d'une analyse descriptive sur la réalité d'intégration environnementale dans la gestion des entreprises, son niveau de conformation aux normes internationales et son rôle essentiel dans l'amélioration de la croissance économique en parallèle avec la protection de son environnement.

Les mots clé : Environnement, motivations, d'intégration environnementale, la stratégie, entreprises, gestion.

Abstract

The environment has always been a major concern for experts in international economics. In this context, the study of the effects of environmental integration in the management of companies remains very important. It makes it possible to propose and justify actions to be undertaken in order to understand the issues and motivations in order to integrate the environmental pillar in the management of companies. Our work is placed in this perspective. We seek to assess the influence of environmental integration on business management and their performance.

In this conceptual framework our article will be the subject of a descriptive analysis on the reality of environmental integration in business management, its level of conformation to international standards and its essential role in improving parallel economic growth. with the protection of its environment.

The keywords:

Environmental issues, motivations for environmental integration, business strategy

Introduction :

Ce travail s'inscrit dans le champ de l'environnement et porte plus particulièrement sur une proposition d'approche d'intégration de l'environnement dans l'entreprise, basée sur la création et l'apprentissage de nouvelles connaissances. L'actualité nous rappelle quotidiennement que notre environnement est une entité précieuse et fragile qui peut être facilement endommagée, voire d'étruite par une activité humaine

non contrôlée. D'autre part, les dégradations importantes de notre environnement, constatées au cours des dernières décennies, ont engendré au sein de la société civile une prise de conscience grandissante sur la nécessité de le protéger.

La prise en compte de l'écologie par les entreprises est analysée par BOIRAL(1993) comme un mouvement d'interpénétration de trois grandes visions de l'environnement naturel sont:

➤ à vision économique classique considère la nature comme une ressource illimitée dans laquelle il est possible de puiser sans retenue. Par ailleurs, elle estime que la nature a les moyens de se régénérer toute seule. Cette perception a dominé jusqu' a les années 1960.

➤ à vision sociétale repose sur la prise en compte des pressions externes relatives à l'environnement. Actuellement c'est le mode de gestion qui est choisi prioritairement par les entreprises.

➤ à vision intégrée implique l'incorporation de réflexes écologiques à toutes les fonctions de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie de long terme.

Les deux dernières visions : sociétale et intégrée prônent toutes deux l'incorporation de la dimension environnementale au sein des entreprises. La question nodale qui constitue notre problématique est la suivante :

Quel sont les enjeux et les facteurs qui motivent les entreprises à intégrer l'axe environnemental dans leur gestion ?

Cet article propose de définir les facteurs qui motivent les entreprises à intégrer l'axe environnemental dans leur gestion et les enjeux qui en découlent.

Dans une première partie, nous essayerons d'étayer les concepts à la base de cette recherche. Nous exposerons, d'abord, les motivations et les enjeux environnementaux, puis nous présenterons la notion des stratégies d'intégration environnementale dans les entreprises.

I- Les motivations et les enjeux environnemental

Les motivations et les enjeux peuvent être regroupés en deux grandes catégories : réglementaires et économique-managériales. PERSONNE(1998)¹, de son côté, ajoute un troisième type de motivations, ce sont les motivations et enjeux stratégiques, il a apporté aussi un plus à sa classification en accordant chaque type de motivation à un type d'objectif.

1- Les motivations et enjeux réglementaires

Ces motivations concernent la conformité de l'entreprise à l'ensemble des lois et des règles obligatoires qui permettent la régulation de la relation de l'entreprise avec son milieu naturel et économique. Elles sont aussi liées aux actions de mise en conformité à des solutions apportées à des problèmes environnementaux (matières ou produits dangereux, déchets, nuisances, pollution, accident de travail ...). Selon

1 -PERSONNE, M(1998). « Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : ces environnementales ». Thèse de doctorat en Sciences et techniques du déchet, Saint- Etienne, Ecole Nationale Supérieure des Mines, France.

PERSONNE(1998), ce type d'enjeux correspond à l'objectif vital de l'entreprise, celui d'exister.

2- Les motivations et enjeux économique-managériaux

Ces deux entités consistent pour l'entreprise, d'une part à accorder toute possibilité qui lui permet d'optimiser les coûts associés à l'intégration des préoccupations environnementales. Ces possibilités se traduisent par une réduction des charges financières ou la perception des subventions. D'autre part, à anticiper les pressions des consommateurs, des concurrents et des syndicats. Ces motivations sont associées aussi à la pression sociétale croissante en termes de respect de l'environnement, de niveau de qualité de vie et des questions de santé publique. Pour l'entreprise, ce type d'enjeux correspond à son principal objectif économique, qui est celui de faire des profits.

3- Les motivations et les enjeux stratégiques

Les motivations et les enjeux stratégiques c'est toute démarche ou action permettant de conforter la position concurrentielle de l'entreprise, d'améliorer son image et de gagner des parts de marché. Ces enjeux correspondent à l'ensemble des objectifs permettant à l'entreprise de se développer. En effet, même si ces motivations régissent l'incorporation de l'environnement au sein d'une entreprise, il existe plusieurs facteurs qui peuvent bloquer ou ralentir cette intégration. Ils concernent les freins d'intégration environnementale qui peuvent ralentir ou empêcher l'intégration de l'environnement, et qui sont soit de nature externe, soit de nature interne à l'entreprise.

Les freins externes peuvent se regrouper en deux catégories: La pression des consommateurs: conscients des problèmes que peut causer la dégradation de l'environnement due aux produits qu'ils consomment d'une part, et des pollutions industrielles d'autres part, les consommateurs peuvent influencer l'entreprise jusqu'à ce qu'elles intègrent l'environnement dans sa gestion. Ceci peut se faire par des associations écologiques qui protègent le consommateur, ou en boycottant les produits nuisant à l'environnement par exemple.

A l'inverse, l'inconscience des consommateurs et l'insuffisance de l'information environnementale peut influencer les entreprises d'une façon à ne pas intégrer l'environnement dans sa gestion, c'est le cas par exemple des entreprises qui considèrent que la préservation de l'environnement est une charge à supporter et une contrainte à fuir, si les clients de ces entreprises seraient insensibles à l'environnement naturel, celles-ci n'intégreront pas la dimension environnementale dans la planification de leur stratégie. Nous pouvons ajouter à cela que dans le cas où les pressions des consommateurs seraient faibles, les entreprises adoptant une stratégie non responsable préfèrent supporter les faibles sanctions associées à la non-conformité environnementale.

La pression environnementale des autorités publiques : cette pression est moindre sur les entreprises surtout les petites et moyennes d'entre elles. Cela peut se justifier par l'insuffisance des mécanismes d'accompagnement de l'Etat en termes d'incitation à la protection de l'environnement.

Les freins internes peuvent se regrouper en trois catégories:

La première concerne le manque de ressources financières, humaines et matérielles allouées aux problèmes de l'environnement et d'investissement qui constituent les principaux freins en matière de ressources.

La seconde concerne l'attitude et la culture d'entreprise. En effet, la réticence du personnel envers le changement en faveur de la protection de l'environnement et le manque d'une culture environnementale constituent un problème majeur dans l'intégration environnementale dans une entreprise.

La troisième porte sur la faible connaissance en matière de la législation environnementale, de contacts avec les organisations environnementales et le manque d'informations qui constituent autant de freins éloignant l'entreprise des préoccupations environnementales.

La multitude des motivations d'intégration environnementale, d'une part, et les facteurs qui s'en opposent d'autres part, font que l'entreprise adopte des comportements plus au moins proactifs envers la variable environnementale. Plusieurs stratégies environnementales expliquent ces comportements.

II-Les stratégies d'intégration environnementale dans les entreprises.

Tout comme la stratégie générale d'une entreprise, la stratégie environnementale a été décrite de nombreuses façons, la première revue de la littérature nous a permis de comprendre qu'il existe diverses typologies sur l'intégration de l'environnement dans les entreprises. À première vue, ces typologies sont principalement centrées autour des innovations et des stratégies

d'intégration environnementale. Mais une analyse plus précise dans différents domaines du management nous amène à penser qu'il existe plus de pistes qu'il n'y paraît.

1- Le concept de la stratégie environnementale

La littérature propose différentes définitions du concept de stratégie environnementale. MARTINET et REYNAUD²(2004) identifient trois approches stratégiques concernées par l'environnement naturel: la stratégie concurrentielle, la stratégie politique et la stratégie industrielle:

La première stratégie (stratégie concurrentielle) examine en substance le rôle de l'environnement naturel dans la compétitivité. Elle permet de comprendre dans quelle mesure sa prise en compte modifie la rivalité entre les concurrents.

La stratégie politique s'attache à la question de légitimité. Elle guide, en fonction des objectifs poursuivis, le choix des parties prenantes à satisfaire.

La stratégie industrielle traduit la stratégie de protection au niveau des produits et des procédés. Elle propose des outils pour contrôler puis diminuer les pollutions.

Selon BOIRAL(2007)³ : ces trois approches visent à favoriser la prise en compte des enjeux environnementaux au

2 Martinet, Reynaud(2004) « Quand l'environnement devient stratégique » article, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lyon, France.

3 BOIRAL, O(2007). « Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation », Les Presses de l'Université Laval, Québec. P :48.

niveau de la haute direction de l'entreprise, afin de tirer avantage des opportunités et des menaces qui en découlent.

Nous pouvons également noter que les approches concurrentielles et industrielles peuvent contribuer à terme, à la stratégie politique de l'entreprise en établissant sa légitimité sur un avantage concurrentiel élargi prenant en compte l'ensemble des parties prenantes.

AZZONE(1995)⁴ et autres proposent de voir la stratégie environnementale comme un ensemble des lignes directrices que les entreprises définissent afin de répondre à des questions courantes internes et externes, ou d'anticiper l'évolution de l'environnement concurrentiel, des réglementations et de la demande.

Pour MORONCINI(1998)⁵, le processus de formation de la stratégie environnementale commence par l'analyse du contexte externe dans lequel évolue l'entreprise qui devrait permettre d'inclure ou non des paramètres environnementaux à sa stratégie de développement. Cette décision va dépendre de l'orientation stratégique générale de l'entreprise qui dépend elle-même de son positionnement concurrentiel (leader ou suiveur), de sa configuration interne (culture environnementale, ressources financières disponibles, compétences vertes de son personnel).

4 AZZONE, G. et Al(1995). «Defining Operating Environmental Strategies: Programs And Plans Within Italian Industries », business strategy and the environment conference,1995.

5 MORONCINI, A(1998). « Stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre », Presses Polytechniques Universitaires Romandes. P: 42.

PEREGO et HARTMANN(2007)⁶ définissent la stratégie environnementale comme le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au sein des organisations, ce qui constitue un continu allant d'une entreprise réactive à une entreprise proactive. Ce continu sera plus apprécié en évoquant la typologie des stratégies environnementales.

Nous avons remarqué après une longue lecture sur les stratégies environnementales qu'il n'existe pas encore de modèle type. Les travaux de recherche de quelques auteurs, entre autres : GENDRON, MARTINET, BELLINI, BOIRAL, GODET et MARQUET-PONDEVILLE, nous ont permis de collecter toutes les typologies des stratégies environnementales proposées, ainsi de regrouper ces dernières dont les caractéristiques sont semblables, mais avec des caractéristiques différentes dans chaque catégorie de stratégie environnementale comme le montre le tableaux suivant :

Tableau: Typologies des stratégies environnementales

6 PEREGO, P. HARTMANN,F(2005). « Influences of environmental strategy on the design and use of performance measurement system », Rotterdam School of Management, ERASMUS University.

Strategies environmental	Caractéristique
Marginalité/ Refus/Non compliance/ Eco défensive/ Passive	-Pas de référence à l'environnement, -privilégie le rendement économique et considère les investissements environnementaux comme une contrainte ou une charge, -pas de réaction aux changements des standards environnementaux, -indifférence à l'égard des problématiques environnementales: externalisation des coûts environnementaux,
Conformité/ Réactive/ Compliance/ Eoconformiste/Ré active	Position réactive dirigée par la législation environnementale -Réaction d'une fonction ou comité environnement responsable du système, - Internalisation partielle ou totale des coûts environnementaux, Actions tournées vers l'extérieur (marché), Publication de données environnementales, Pas d'anticipation des changements législatifs environnementaux, Volonté de réaliser une image verte.
Leadership/ préactive/ Compliance plus/ Ecosensible /Active	atteindre un niveau de performance environnementale supérieur à la moyenne, - être à l'écoute de la société, - se préparer au changement anticipé en matière d'environnement, - réflexion environnementale au-delà des normes,

	<ul style="list-style-type: none"> - adoption de nouvelles normes environnementales susceptible de les avantager par rapport à leurs concurrents, - forte communication environnementale, - début de stratégie proactive.
Ecologies/ Leadingedge/ Proactive	<ul style="list-style-type: none"> - Mission et raison d'être axées sur la protection de l'environnement et les principes du développement durable - Mise en place d'une veille environnementale pour anticiper les normes

2-Typologie des stratégies environnementales

Source : établi par nous-mêmes à partir des lectures effectuées.

Globalement, SOPARNOT et MATHIEU(2006)⁷ distinguent deux types de comportements écologiques des entreprises. D'un côté des entreprises qui assimilent le développement durable à une somme d'exigences contraignantes et coûteuses. De l'autre, des entreprises qui estiment qu'une politique socialement et écologiquement responsable est source d'opportunités surtout qu'il est de plus en plus difficile aujourd'hui de se distinguer par la seule qualité des produits.

Bellini distingue trois principales catégories de comportements :

⁷ SOPARNOT, R.MATHIEU,T(2006). « L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles», Conférence de l'AIMS, Annecy.

Premièrement, les comportements éco-défensifs : dans ce cas les résultats économiques immédiats priment et le développement durable est considéré comme une source de coûts importants.

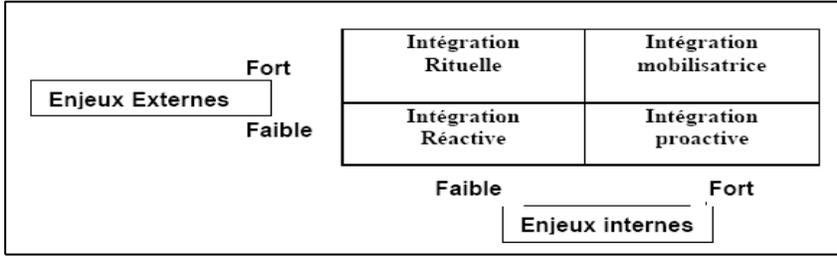
Deuxièmement, les comportements éco-conformistes : les investissements écologiques sont perçus comme nécessaires mais à minimiser, les entreprises se contentent d'un respect minimum des normes légales.

Enfin les comportements écosensibles : les entreprises dans ce cas vont au-delà de la qualité et la performance environnementale de leurs produits. Ce dernier comportement présente plusieurs bénéfices : baisse des coûts de production, amélioration de l'image de l'entreprise, potentiel de différenciation par la qualité du produit et par la labellisation, etc.

Selon le même auteur, le comportement éco-conformiste était dominant au sein des entreprises. Poussées par une réglementation de plus en plus sévère, une concurrence forte, et un consommateur plus sensible à la problématique environnementale, beaucoup d'entreprises se sont converties à l'évaluation sur tout le cycle de vie de leurs produits (éco-conception). Ceci fait qu'aujourd'hui la situation évolue vers la généralisation de la posture écosensible. Une démarche qui semble avoir des répercussions positives sur la performance des entreprises qui l'ont adopté. Une autre classification proposée par BOIRAL⁸, cette dernière est en fonction du degré de l'intensité

8 BOIRAL, O(2007). « Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation », Les Presses de l'Université Laval, Québec. P: 34.

des pressions externes et internes, il distingue quatre situations de l'intégration de l'environnement.



Graphique: Intégration de la dimension environnementale dans les pratiques de gestion⁹ Source : BOIRAL, 2001, p.18.

L'intégration de la variable environnementale peut être donc selon BOIRAL(2007) :

Une intégration rituelle : elle correspond à la situation où l'intégration de l'environnement répond à des pressions externes fortes sans que le dirigeant ne soit convaincu de la pertinence de la dimension à mettre en place;

Une intégration mobilisatrice : elle est de nature stratégique dans la mesure où elle répond à la fois à des pressions internes et externes fortes en faveur de la normalisation ;

Une intégration proactive : elle répond à des enjeux internes forts associés à des pressions externes faibles ;

Une intégration réactive : elle correspond à la situation où les enjeux externes et internes sont les deux faibles.

⁹ BOIRAL, O(2007). « Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation », Les Presses de l'Université Laval, Québec. P: 18;

BERGER – DOUCE(2007)¹⁰ suggère une nouvelle typologie de l'engagement environnemental des entreprises. Pour cet auteur, la société est considérée comme porteuse d'attentes à la fois dans le domaine social et dans le domaine environnemental car le terme d'engagement sociétal englobe à la fois l'engagement social et l'engagement environnemental. Cette nouvelle matrice est composée du croisement de ces deux types d'engagements, chacune pouvant être d'intensité faible ou forte.

Ce croisement permet d'identifier, comme la montre la figure ci-dessous, quatre stratégies d'engagement sociétal : rituelle, mobilisatrice, proactive ou réactive.

Graph : les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs¹¹

Engagement social	Fort	Réactif	Proactif
	Faible	Rituel	Mobilisateur
		Faible	Fort
		Engagement environnemental	

Source : BOIRAL, 2001, p. 60.

10 BERGER-DOUCE. S(2007). « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », Revue de l'Entrepreneuriat, vol 6, n°1.

11 BOIRAL, O(2007). « Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation », Les Presses de l'Université Laval, Québec. P: 60.

La stratégie proactive correspond à un engagement environnemental et social forts. Cette stratégie est souvent présente dans les grandes entreprises et rare dans le milieu des PME car elle repose sur une conviction du manager en faveur de l'engagement sociétal.

La stratégie mobilisatrice correspond à un double engagement environnemental fort associé à un engagement social faible. Cette stratégie est dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) conscientes de leur nuisance environnementale.

La stratégie réactive correspond à un engagement social fort associé à un engagement environnemental faible.

La stratégie rituelle correspond à un double engagement (environnemental et social) faible.

Bien que les vocables sur ces stratégies diffèrent d'un auteur à un autre, il semble néanmoins y avoir un consensus sur le fait que les comportements des entreprises envers la variable environnementale s'étalonent d'hostiles à intégrateurs. En effet, l'attitude hostile tend à nier les problèmes environnementaux. L'attitude défensive tout en reconnaissant le fait environnemental, l'analyse comme une menace contre laquelle il faut protéger l'entreprise. Les investissements dans le domaine sont des investissements de protection ou d'assurance. L'attitude bienveillante est une étape de plus, les revendications environnementales sont considérées légitimes mais ce n'est pas à l'entreprise de s'en préoccuper. De ce fait, elle investit dans la stricte conformité réglementaire de ses produits et de ses processus tout en veillant à valoriser, par une communication externe appropriée, ses actions en faveur de l'écologie. Par

l'attitude coopératrice, l'entreprise manifeste une réelle volonté de s'impliquer dans la maîtrise des problèmes environnementaux. Pour atteindre cet objectif, elle définit une politique environnementale au niveau de sa politique générale, elle sensibilise son personnel, elle intègre cette préoccupation dans la recherche et développement en externe, sa communication met en avant l'écologie. L'entreprise dans cette catégorie peut s'organiser avec les autres acteurs de même secteur pour entreprendre des actions globales de limitation des atteintes à l'environnement. Enfin, l'attitude intégratrice correspond aux entreprises qui vont au-delà des perceptions précédentes, l'écologie est une pression qui vient du marché, par conséquent, il n'est pas possible d'être compétitif si on néglige cette variable.

3- Les fondements des stratégies environnementales

MARTINET et REYNAUD(2005)¹², nous expliquent que plusieurs facteurs régissent et justifient ces stratégies environnementales. Par exemple, l'attitude attentiste (ou passive) peut s'expliquer par le fait que certaines entreprises, notamment dans le secteur de service jugé peu polluant, ne perçoivent pas la nécessité d'investir dans cette direction. D'autres considèrent la protection de l'environnement comme une mode passagère, surmédiatisée par les conférences sur le développement durable de Rio ou de Johannesburg ; et donc elles ne souhaitent procéder à des investissements coûteux pour répondre à une demande jugée limitée et ponctuelle.

12 MARTINET et REYNAUD(2005), « stratégies des entreprises et écologie » economica, Librairie Eyrolles – Paris, p : 56.

La stratégie passive peut aussi se justifier par les moyens financiers ou humains insuffisants, ou encore par l'absence de données suffisantes sur les modalités d'évolution des exigences environnementales. Dans le dernier cas, les entreprises ne sont ni contraintes par la législation, ni poussées par la demande, mais elles considèrent qu'il est préférable d'attendre l'innovation majeure.

À l'autre extrême, d'autres entreprises adoptent une attitude proactive afin d'influencer le comportement des autres opérateurs de la filière de production. Ce choix proactif peut être une réaction suite à la détérioration d'une image sectorielle. Dans ce cas de figure, l'attitude proactive d'un secteur donné peut orienter la législation. En effet, l'Etat (ou les citoyens) satisfait des mesures prises par ce secteur n'éprouvera pas le besoin de réglementer.

Les entreprises peuvent aussi adopter une stratégie proactive pour se différencier et obtenir un avantage concurrentiel. En effet, une stratégie de différenciation pourrait amener des entreprises à développer des produits plus respectueux de l'environnement ainsi qu'à augmenter les standards environnementaux pour produire de tels types de produits. Cependant, Lorsque le pouvoir de marché de l'entreprise proactive est insuffisant, elle va chercher à se focaliser sur des segments sensibles en adoptant une stratégie de niche. Par contre, si l'entreprise détient un volume de marché suffisant, elle peut tenter une stratégie de domination en imposant un standard. Dans cette situation, l'entreprise peut influencer la perception des clients et celle du marché grâce à une

communication de masse (publicité et programme éducatif par exemple).

Enfin, la stratégie adaptative constitue une stratégie intermédiaire entre les attitudes attentiste et proactive. Cette attitude est fondée sur la surveillance de l'évolution de la législation afin de prendre les mesures nécessaires pour s'y conformer. Elle peut aussi viser à satisfaire une demande future en proposant des produits plus respectueux de l'environnement.

Tout au long des points étudiés, nous avons parlé de l'intégration environnementale dans l'entreprise, mais ce que nous n'avons pas encore vu ce sont les moyens qui permettent à une entreprise d'être reconnue (par les tierces parties) comme étant une entreprise verte intégrant la gestion environnementale. Cette reconnaissance ne peut s'acquérir sans l'adoption d'une des normes environnementales. L'objet du cinquième point de ce chapitre sera donc la certification et les normes environnementales.

Conclusion

Le rapprochement de champs aussi différents que l'économie, l'environnement et la gestion est en train de s'opérer, au titre de la responsabilité sociétale, contribution des entreprises au développement durable. Malgré une définition commune, être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes, différentes approches du sujet s'opposent aujourd'hui. Si certaines revendiquent la théorie des parties prenantes, s'appuyant sur la

seule prise en compte des attentes des parties intéressées, comme étant la vision pertinente de la RSE, d'autres au contraire l'estiment insuffisante, notamment en ce qui concerne l'intégration des enjeux environnementaux de long terme, tel que le changement climatique.

Cependant, le sens de la responsabilité sociétale n'est pas le seul sujet soumis à controverse. En effet, la nature réglementaire, fiscale ou bien volontaire des approches à développer pour inciter les entreprises à s'engager sur cette voie, suscite elle-aussi le débat. Mais l'imbrication des mesures volontaires et de la réglementation est en contradiction avec le discours sur la responsabilité sociétale, qui tend à renforcer l'image régulatrice des mesures volontaires. En effet, l'activité normative contribue à la généralisation des démarches de progrès, ainsi qu'à l'organisation des transactions entre les acteurs.

Bibliographie

1- **BOIRAL, O** (1993). « Entreprise et environnement naturel, vers une nouvelle alliance », direction et gestion des entreprises, n° 144, Québec.

2- **PERSONNE, M**(1998). « Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les pme-pmi : ces environnementales ». Thèse de doctorat en sciences et techniques du déchet, saint- Etienne, école nationale supérieure des mines, France.

3- **BOIRAL, O**(2007). « Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation », les presses de l'université Laval, Québec.

4- **AZZONE, G. ET AL** (1995). «Defining operating environmental strategies: programs and plans within Italian industries », business strategy and the environment conference.

5- **MORONCINI, A**(1998). « Stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre », presses polytechniques universitaires romandes.

6- **PEREGO, P. HARTMANN, F** (2005). « Influences of environmental strategy on the design and use of performance measurement system », rotterdam school of management, Erasmus university.

7- **MORONCINI, A**(1998). « Stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre », presses polytechniques universitaires romandes.

8- **SOPARNOT, R.MATHIEU, T** (2006). « L'adoption d'une stratégie de développement durable : un

générateur de ressources et de compétences organisationnelles ?
Une analyse Resource based », conférence de l'aims, Annecy.

9- LOUPPE, A. ROCABOY, A(1994). « Consumérisme vert et démarche marketing », revue française de gestion.

10- BERGER-DOUCE. S (2007). « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », revue de l'entrepreneuriat, vol 6, n°1.

11- SOPARNOT, R.MATHIEU, T (2006). « L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? Une analyse ressource based », conférence de l'aims, annecy.