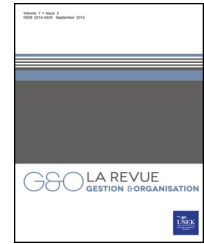




Disponible en ligne sur www.sciencedirect.com

ScienceDirect

journal homepage: www.elsevier.com/locate/rgo



Les pressions des parties prenantes, l'intention stratégique verte et le renforcement de la compétitivité des entreprises industrielles tunisiennes

Ines Karra ^{a,*}, Habib Affes ^b

^a FSEG université de Sfax, 3018 Sfax, Tunisie

^b FSEG université de Sfax, 3018 Sfax, Tunisie

INFO ARTICLE

Mots clés :

Pressions des parties prenantes
Intention stratégique verte
Compétitivité environnementale
Responsabilité environnementale
Entreprises industrielles tunisiennes
Smart PLS

R É S U M É

L'objectif de notre recherche est de mettre en exergue l'importance des pressions des parties prenantes dans l'amélioration des orientations stratégiques écoresponsables des entreprises et leur compétitivité (focalisée sur la compétitivité environnementale). En particulier, à partir du cadre théorique de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes, nous cherchons à montrer le rôle médiateur de l'intention stratégique verte dans la relation entre les pressions des parties prenantes et la compétitivité environnementale. Une étude est menée auprès de 62 entreprises industrielles tunisiennes. Les méthodes des équations structurelles réalisées sous Smart PLS 2.0 sont utilisées afin de tester notre modèle de recherche. Les résultats montrent l'effet positif des pressions des parties prenantes réglementaires et les pressions des parties prenantes organisationnelles et du marché sur l'intention stratégique verte. Un effet médiateur de l'intention stratégique verte dans la relation entre les pressions des parties prenantes réglementaires et la compétitivité environnementale est observé. Cette recherche permet de définir le rôle important des acteurs socioéconomiques dans la responsabilité environnementale des entreprises et le développement de leur compétitivité.

© 2016 Holy Spirit University of Kaslik. Publishing services provided by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introduction

La compétitivité environnementale est définie comme une forme de la compétitivité globale d'une entreprise qui peut être influencée par les activités de management environnemental (Wanger & Schaltegger, 2004). Autrement dit, la compétitivité environnementale est la capacité de l'entreprise à maintenir et à accroître ses parts de marché en s'appuyant sur un engagement écoresponsable. Alors que les changements climatiques et écologiques sont devenus le souci environnemental le plus significatif pour le monde contemporain, l'apparition de tels problèmes constitue de vraies menaces à notre vie. Toutefois, les gouvernements

* Auteur correspondant. Tel.: +2 16 94 978 981.

Adresse e-mail : ines.elkarra@yahoo.fr (I. Karra).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rgo.2016.09.003>

2214-4234/© 2016 Holy Spirit University of Kaslik. Publishing services provided by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

et les organisations industrielles publiques ou privées mettent en considération l'importance des questions environnementales pour l'amélioration de l'image des entreprises.

En effet, la prise en compte des questions environnementales dans la stratégie globale des entreprises peut apporter des changements partiels ou radicaux des processus et des procédures adoptés par les organisations. L'adoption d'une vision stratégique environnementalement responsable a pour objet de maîtriser la dimension environnementale. En outre, l'intention stratégique verte consiste à poursuivre une vision écoresponsable, à mobiliser les ressources et les compétences de l'entreprise pour trouver des solutions novatrices, pour réduire l'impact de son activité sur l'environnement naturel et de réussir ses orientations écoresponsables, ce qui constitue une source d'un avantage concurrentiel durable et de créer de la valeur. Cette vision de management environnemental justifie l'intérêt porté à l'intégration des dimensions environnementales dans la stratégie globale des entreprises.

Il convient de préciser que la mise en relief des questions environnementales dans le monde des affaires souligne l'importance et l'urgence de la réduction des incidences des cycles de production sur l'environnement (Henri & Journeault, 2008). Bien que les entreprises jouent un rôle important dans l'apparition des problèmes écologiques, elles pourraient également tirer bénéfice des réductions des coûts par des efficacités écologiques du développement des marchés verts, de meilleures relations avec la communauté publique et l'amélioration de l'image de marque (Henri & Journeault, 2010).

Des recherches antérieures sur les pressions des parties prenantes et leur influence sur les pratiques environnementales des entreprises (Chan, He, Chan, & Wang, 2012 ; Costa & Menichini 2013 ; Delmas & Toffel, 2004 ; Henriques & Sadorsky, 1999 ; Pondeville, 2003a) et sur les stratégies environnementales (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999 ; Berry & Rondinelli, 1998 ; Buysse & Verbeke, 2003 ; Wu, He, Duan, & Regan, 2012) confirment le rôle de ces pressions dans l'adoption des entreprises d'une stratégie écoresponsable qui mène à l'amélioration de la performance. D'autres recherches ont traité l'effet de management environnemental sur la performance économique et la performance environnementale (Chan et al., 2012 ; Claver, Lopez, Molina, & Tari, 2007 ; Melnyk, Sroufe, Calantone, & Montabon, 2002 ; Wagner, 2007) et, l'effet d'une stratégie proactive de l'environnement sur la performance des entreprises (Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2005 ; Judge & Douglas, 1998 ; Wanger & Schaltegger, 2004). Certaines de ces recherches ont donné des résultats significatifs. Cependant, la réduction de la pollution n'est pas seulement au profit de l'environnement mais aussi à celui des entreprises. Ces dernières doivent prendre en considération l'importance des ressources et des actions environnementales pour le développement durable et l'avantage concurrentiel des entreprises (Hart, 1995). Dans ce cadre, nous posons la question de recherche suivante : En quoi les pressions des parties prenantes peuvent-elles influencer l'intention stratégique verte et la compétitivité environnementale des entreprises ?

De nos jours, les questions environnementales s'imposent dans le monde. La protection de l'environnement est rendue essentielle et vitale. Cette prise de conscience de l'impact de la dégradation de l'environnement sur l'équilibre écologique implique des responsabilités individuelles et collectives en vue de protéger et préserver l'environnement. Dans ce contexte, l'objectif de cette étude est d'identifier les pressions des parties prenantes susceptibles d'influencer les orientations écoresponsables des entreprises et leur compétitivité et, de tester le rôle médiateur de l'intention stratégique verte dans la relation entre les pressions des parties prenantes et la compétitivité environnementale. Pour tendre vers cet objectif, l'ambition de notre recherche est de fournir des contributions autant théoriques que managériales à l'étude. Des contributions théoriques sont relatives à la recherche d'une synergie entre les engagements écoresponsables des entreprises et leur compétitivité, en se fondant sur la théorie des parties prenantes. Actuellement, le monde entier a une grande occupation des questions environnementales. Les contributions managériales se résument dans la conduite opérationnelle de cette recherche auprès d'un échantillon d'entreprises tunisiennes. Ainsi, ces dernières sont en relation avec leurs partenaires étrangers, surtout les Européens. Dans ce contexte, il est donc opportun de s'intéresser dans ce travail à l'influence des parties prenantes et l'utilité d'une stratégie écoresponsable.

Cet article sera organisé comme suit : la section suivante est consacrée au cadre théorique, notamment la théorie des parties prenantes, l'intention stratégique et l'engagement écoresponsable des entreprises. La troisième section présente le développement des hypothèses. Dans la quatrième section, la méthodologie présente une recherche conduite auprès de 62 entreprises industrielles tunisiennes appartenant à des secteurs polluants. La cinquième section expose les résultats des tests des hypothèses. Enfin, la discussion des résultats obtenus permet de mettre en œuvre les apports de cette recherche et ses perspectives.

2. Cadre théorique de la recherche

Selon Donaldson et Preston Lee (1995), les parties prenantes (Stakeholders) sont des personnes ou des groupes ayant des intérêts légitimes envers l'activité des entreprises. Tous ces intérêts sont d'une valeur intrinsèque, et non seulement des intérêts économiques tels que des actionnaires. Cependant, toute entreprise devrait bien gérer les jeux de pouvoir entre les différentes parties afin de satisfaire leurs intérêts sans privilégier un groupe à un autre. Les intérêts peuvent être des intérêts économiques, sociaux, environnementaux, etc. Dans le cadre de cette recherche, nous étudions les intérêts environnementaux des parties prenantes. Des pressions sont exercées à travers ces dernières, afin d'intégrer la durabilité environnementale à tous les aspects d'une entreprise. Toutefois, l'intention stratégique verte consiste à attirer l'attention sur les atouts d'une stratégie environnementale proactive, et à mobiliser les efforts vers l'amélioration de la performance environnementale des entreprises. Nous mobilisons la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) pour comprendre les raisons qui poussent les entreprises à agir avec une intention stratégique écoresponsable et d'améliorer leur compétitivité environnementale.

2.1. La théorie des parties prenantes

Depuis plusieurs années, la théorie des parties prenantes est au centre d'intérêt de la littérature managériale. Cette théorie a été une réponse au défi de la turbulence de l'environnement. Elle constitue une source de nouvelles opportunités stratégiques pour les gestionnaires. Les premières réflexions organisées autour du concept de stakeholders semblent commencer avec la publication de l'ouvrage de Freeman en 1984 (Mercier, 2006). Les parties prenantes sont définies par « tout individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984, cité par Mercier, 2006). D'après cette définition, les parties prenantes sont en relation d'échange avec l'entreprise. Elles peuvent exercer leur pouvoir afin d'orienter la stratégie de l'entreprise en faveur de leurs intérêts.

Donaldson et Preston Lee (1995) ont distingué trois dimensions théoriques de cette théorie : descriptive, instrumentale et normative. Ces trois approches reflètent les différentes utilisations de la théorie des parties prenantes. L'approche descriptive présente un modèle décrivant l'entreprise comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs. L'approche instrumentale est généralement utilisée pour explorer les relations entre la cause (exemple : le management des parties prenantes) et l'effet (exemple : la performance des entreprises). L'approche normative étudie les relations entre l'entreprise et les parties prenantes sur des bases éthiques et des principes philosophiques. En effet, l'approche descriptive et celle instrumentale sont des dimensions importantes de la théorie des parties prenantes. Néanmoins, l'approche normative constitue pour Donaldson et Preston Lee (1995), la base fondamentale de la théorie des parties prenantes. Cette approche se base sur la légitimation des actions de l'entreprise selon des principes éthiques et moraux.

En effet, la littérature en management environnemental présente différentes typologies des parties prenantes. Parmi ces typologies, les parties prenantes primaires et secondaires (Buysse & Verbeke, 2003 ; Carroll & Buchholtz, 2011 ; Clarkson, 1995). Ainsi, Henriques et Sadosky (1999) distinguent entre les parties prenantes de réglementation, les organisationnelles (clients, fournisseurs, employés et actionnaires), les collectivités et les médias. De même, Pondeville (2003b) identifie quatre groupes de stakeholders environnementaux : les stakeholders réglementaires, les stakeholders défenseurs de l'environnement, les stakeholders de marché et les stakeholders organisationnels. Les typologies des stakeholders sont nombreuses et différentes. Cette diversité contribue à une meilleure compréhension de la théorie des parties prenantes (Cazal, 2005). Le Tableau 1 présente une synthèse des différentes typologies des parties prenantes retenues dans les travaux de recherche antérieurs.

2.2. L'intention stratégique, un comportement stratégique qui découle d'une vision ambitieuse

Face à un environnement instable caractérisé par un accroissement de l'intensité concurrentielle et des comportements imprévisibles et non compréhensibles, les modèles stratégiques classiques basés sur l'adaptation et la position ne sont plus compatibles à ce nouveau contexte. Les stratégies centrées sur l'intention et le mouvement sont alors les plus appropriées à un environnement totalement ouvert (Cadet, Chasseigne, & Foliot, 2008). Dès lors, l'intention stratégique englobe un processus de gestion actif pour attirer l'attention des entreprises sur l'essence de réussite, la mobilisation des efforts vers la réalisation d'un objectif fixe et clair, la contribution du personnel et des employés dans la réalisation de cet objectif, à maintenir l'enthousiasme en fournissant de nouvelles orientations opérationnelles et de tirer le meilleur parti des ressources (Hamel & Prahalad, 1989). En outre, l'intention stratégique découle d'une vision ambitieuse du futur et combine les moyens nécessaires pour la réalisation d'un ou plusieurs buts envisagés (Varrault, 1998). Se trouvant face à un environnement de plus en plus instable et fluctuant, l'entreprise devient incapable de s'y adapter. Il devient impossible de prévoir les événements futurs. L'intention stratégique repose sur une logique de transformer et de renouveler l'environnement afin qu'une entreprise puisse garantir sa pérennité. Se trouvant dans un contexte pareil, l'entreprise saisira l'importance d'utiliser ses ressources et compétences clés pour changer les règles du jeu de la concurrence en sa faveur.

2.3. L'engagement écoresponsable des entreprises

Selon Thiétart (2000), l'entreprise en tant que système complexe est sous la pression de plusieurs forces contraires. Alors, l'entreprise n'échappe pas à la complexité. Elle est considérée comme un système ouvert régi par des lois dynamiques non linéaires. Elle est composée de nombreux acteurs en interaction dont leurs comportements sont imprévisibles. De même, Marrewijk et Were (2003) affirment que cette complexité soulève les défis éthiques. Précédemment, le manager s'intéresse surtout aux maximisations de profits. Maintenant, l'entreprise doit tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes sans favoriser l'une par rapport à l'autre. Selon lui, le nouveau rôle de l'entreprise est d'apporter une attention particulière à l'éthique organisationnelle, la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable.

En effet, la protection de l'environnement s'est imposée comme une préoccupation majeure à l'échelle de la planète. La responsabilité environnementale des entreprises contribue à la diminution des risques sur l'environnement naturel. De ce fait, l'adoption d'une vision écoresponsable tend à devenir une insistance pour la satisfaction des intérêts de différentes parties prenantes.

3. Cadre conceptuel de la recherche

Les pressions des parties prenantes sont examinées dans plusieurs recherches. Elles peuvent influencer les orientations stratégiques des entreprises (Berman et al., 1999 ; Berry & Rondinelli, 1998 ; Buysse & Verbeke, 2003). Ces auteurs relient la

Tableau 1 – Les typologies des parties prenantes « stakeholders ».

Auteurs	Typologies des parties prenantes
Clarkson (1995)	Les parties prenantes primaires : les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs, le gouvernement, les collectivités Les parties prenantes secondaires : les médias, les groupes d'intérêt
Henriques et Sadorsky (1999)	Les parties prenantes réglementaires : le gouvernement (les réglementations, les directives), associations professionnelles, réseaux informels, les concurrents Les parties prenantes communautaires : les organisations environnementales, les communautés, autres groupes de pressions Les parties prenantes organisationnelles : les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les employés Les médias : les journaux, la télévision et le radio
Buysse et Verbeke (2003)	Les parties prenantes primaires et externes : les consommateurs locaux, les consommateurs internationaux, les fournisseurs locaux, les fournisseurs internationaux Les parties prenantes secondaires : les concurrents locaux, les concurrents internationaux, les accords internationaux, les organisations environnementales, la presse Les parties prenantes primaires et internes : les employés, les actionnaires, les institutions financières Les parties prenantes réglementaires : le gouvernement (national ou bien régional), les agences publiques
Pondeville (2003b)	Les parties prenantes réglementaires : les réglementations régionales, les réglementations nationales, les réglementations internationales, les agences environnementales Les parties prenantes défenseurs de l'environnement : les communautés locales, presse/média, les organisations environnementales, les institutions scientifiques Les parties prenantes du marché : les acheteurs (firmes), les concurrents, les associations professionnelles Les parties prenantes organisationnelles : les managers, les actionnaires/propriétaires, les employés
Darnall, Henriques, et Sadorsky (2008)	Les pressions sociales : les syndicats, les associations professionnelles, les groupes environnementaux, les groupes communautaires Les engagements des employés : les cadres, les non cadres Les pressions des stakeholders du marché : les consommateurs, les clients commerciaux, les fournisseurs
Carroll et Buchholtz (2011)	Les parties prenantes externes : le gouvernement (les réglementations, les politiques publiques), les consommateurs, les parties prenantes environnementales, les parties prenantes communautaires Les parties prenantes internes : les employés et tout groupement d'employés

performance et la compétitivité des entreprises à la prise en compte des intérêts des parties prenantes dans la stratégie globale des entreprises. Il s'ensuit alors que les stratégies environnementales proactives sont associées à une intégration plus large des attentes des parties prenantes. Ces stratégies permettent d'augmenter l'efficacité et la compétitivité des entreprises. D'autres recherches suggèrent l'influence des pressions des parties prenantes sur les pratiques de management, notamment d'introduire des questions environnementales dans leurs pratiques managériales (Delmas & Toffel, 2004 ; Henriques & Sadorsky, 1999 ; Pondeville, Swaen, & De Rongé, 2007). Pondeville, Swaen, et De Rongé (2013) trouvent que certaines parties prenantes du marché, communautaires et organisationnelles, ont une influence sur les stratégies environnementales des entreprises et sur les pratiques de management environnementales. L'étude de Henriques et Sadorsky (1999) de la relation entre l'engagement environnemental et la perception managériale de l'importance des pressions des parties prenantes prouve que les entreprises qui adoptent une stratégie environnementale proactive accordent plus d'importance à ces pressions. De même, les résultats d'une étude pareille réalisée par Buysse et Verbeke (2003) soutiennent l'idée que les entreprises attachent une grande importance aux pressions exercées par les parties prenantes réglementaires et les accords internationaux. Ainsi, nous pouvons affirmer que les pressions des parties prenantes influencent l'intention stratégique verte des entreprises. Alors, nous proposons l'hypothèse suivante :

H1. Les pressions des parties prenantes ont un effet positif sur l'intention stratégique verte.

La relation entre le comportement stratégique écoresponsable et la performance de l'entreprise est traitée par plusieurs travaux de recherche. En fait, Wanger et Schaltegger (2004), Sharma et Vredenburg (1998) ont traité la relation entre les stratégies écoresponsables et la compétitivité environnementale. Sharma et Vredenburg (1998) ont procédé à une étude auprès de l'industrie du pétrole et de gaz au Canada. L'étude a comme objectif d'identifier les liens entre les stratégies environnementales et le développement des capacités de l'entreprise et, de comprendre la nature des capacités émergentes et leurs impacts concurrentiels. Les résultats confirment l'influence positive d'une stratégie environnementale proactive sur le développement de capacités organisationnelles compétitives. Ainsi, Wanger et Schaltegger (2004) ont réalisé une étude empirique auprès des entreprises industrielles européennes. Ils ont vérifié que les choix stratégiques des entreprises orientées vers la préservation de l'environnement ont une influence positive sur la compétitivité environnementale. Étant donné, la contribution des orientations stratégiques écoresponsables dans le développement de la compétitivité des entreprises, nous testons l'hypothèse suivante :

H2. L'intention stratégique verte a un effet positif sur la compétitivité environnementale des entreprises.

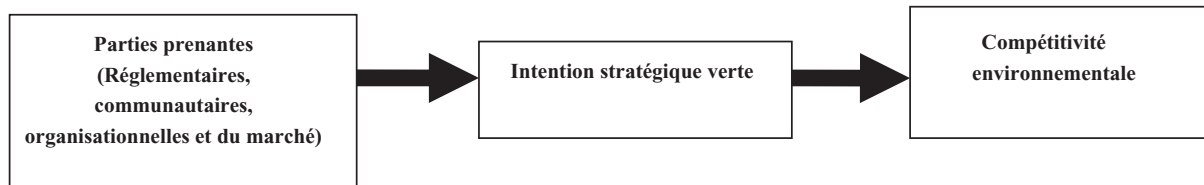


Fig. 1 – Modèle conceptuel de la recherche.

En se basant sur la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes, Jones (1995) affirme que l'entreprise pourrait obtenir un avantage concurrentiel si elle est en mesure de développer des relations avec ses parties prenantes basées sur la confiance et la coopération.

Par ailleurs, la relation entre les pressions des parties prenantes et le comportement stratégique écoresponsable des entreprises est largement traitée dans les recherches en management environnemental. C'est donc à travers la stratégie environnementale que les pressions des parties prenantes pourraient agir sur la compétitivité environnementale.

Nous nous référons à la théorie des parties prenantes qui insiste sur l'adéquation entre les intérêts des parties prenantes, le comportement stratégique des entreprises et les questions sociales et environnementales. Ainsi, dans le cadre de l'approche instrumentale (Donaldson & Preston Lee, 1995), cette adéquation contribue à l'amélioration de la performance des entreprises. L'entreprise est en relation avec plusieurs groupes et individus qui sont capables d'affecter les décisions et la performance de l'entreprise (Freeman, 1984).

Sur la base de ces développements, nous posons l'hypothèse suivante :

H3. L'intention stratégique verte agit à titre de médiateur dans la relation entre les pressions des parties prenantes et la compétitivité environnementale.

La Fig. 1 représente le modèle conceptuel de l'étude.

4. Méthodologie de la recherche

4.1. L'échantillon

La méthodologie de recherche utilisée est basée sur des données empiriques recueillies par le biais d'un questionnaire adressé aux entreprises industrielles tunisiennes. Selon les documents¹ du ministère chargé de l'environnement, les entreprises industrielles fortement polluantes en Tunisie sont au nombre de 1200. Cependant, il n'y a pas un nombre précis et une liste exhaustive des entreprises considérées comme polluantes. En effet, la constitution de l'échantillon est basée sur des statistiques réalisées par le ministère de l'industrie, sur les entreprises polluantes en Tunisie². Selon ces statistiques, près des 20 % des entreprises industrielles tunisiennes sont polluantes et relèvent que sur ce total, 70 % sont classées très polluantes. La répartition sectorielle de ces entreprises montre que la plupart de ces dernières opèrent dans le secteur agroalimentaire, l'industrie chimique, de textile et habillement et dans le secteur du cuir et de la chaussure. Pour les besoins de notre recherche, la majorité des entreprises de notre échantillon appartient à ces secteurs. Un pré-test du questionnaire est envisagé auprès de 10 entreprises de diverses industries. Dix personnes, des chefs d'entreprises et des responsables environnement, ont participé à ce pré-test. Quelques modifications ont été introduites au questionnaire afin que son contenu soit plus clair. La version finale est adressée à un échantillon de 300 entreprises industrielles tunisiennes (Agence de promotion de l'industrie). L'administration du questionnaire s'est déroulée par l'intermédiaire des modes suivants : l'administration face à face et l'administration par e-mail. Le questionnaire est adressé aux chefs d'entreprises et aux responsables environnement. Sur les 300 entreprises interrogées, 62 ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 20,66 %. Les non-réponses au questionnaire pourraient être dues à la longueur du questionnaire, la contrainte du temps et la réticence à participer à des enquêtes sur des questions environnementales. Nous avons procédé à une analyse de biais de non-réponse pour confirmer la validité des données. La comparaison entre les premiers et les derniers répondants (10 %) n'a pas donné des différences significatives dans les réponses obtenues. Il paraît que le biais de non-réponse ne pose pas un problème grave dans cette étude. Une répartition des entreprises selon le secteur d'activité et le nombre d'employés est présentée dans les Tableaux 2 et 3.

¹ Agenda 21 de la Tunisie, chapitre 11, p. 78.

² WMC Actualités, 17 novembre 2009.

Tableau 2 – La répartition selon le secteur d'activité.

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Industries agroalimentaires	12	19,4
Industries des matériaux de construction céramique et verre	3	4,8
Industries mécaniques et métallurgiques	3	4,8
Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	6	9,7
Industries chimiques	27	43,5
Industries textiles et habillement	2	3,2
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	1	1,6
Industries du cuir et de la chaussure	4	6,5
Industries diverses	4	6,5
Total	62	100

Tableau 3 – La distribution de fréquence selon le nombre d'employés.

Nombre d'employés	Nombre d'entreprises	Pourcentage
10-50	19	30,6
50-100	11	17,7
100-150	5	8,1
150-250	10	16,1
250 et plus	17	27,4
Total	62	100

4.2. Les mesures des construits

Les pressions des parties prenantes (notés par le code PP) sont mesurées par treize variables utilisées par [Henriques et Sadorsky \(1999\)](#), [Buysse et Verbeke \(2003\)](#) et [Pondeville \(2003a, b\)](#) : (1) Gouvernement, (2) Agences environnementales, (3) Collectivités locales, (4) Associations environnementales, (5) Institutions scientifiques, (6) Press/médias, (7) consommateurs, (8) Fournisseurs, (9) Actionnaires/Propriétaires, (10) Employés, (11) Acheteurs firmes, (12) Concurrents, (13) Associations Professionnelles. Les répondants sont invités à indiquer le niveau d'influence des différents stakeholders en utilisant une échelle de cinq points (1 = pas d'influence, 5 = très grande influence). Un score élevé indique plus d'influence des différents stakeholders.

L'intention stratégique verte (notée par le code INT) est mesurée par six items développés par [Henriques et Sadorsky \(1999\)](#) : (1) la présentation d'un document écrit décrivant leur politique environnementale, (2) des objectifs environnementaux, (3) la communication de la politique environnementale aux employés et (4) autres parties prenantes, (5) la disposition d'un département pour le contrôle, le suivi des impacts environnementaux et la résolution des problèmes et (6) la disposition d'un responsable d'environnement. Les répondants ont été demandés d'indiquer le degré de priorité que leurs entreprises accordent à chacune de ces propositions sur une échelle de cinq points (1 = faible priorité, 5 = très grande priorité).

Ainsi, la compétitivité environnementale (notée par le code CE) est mesurée par cinq items développés par [Figg, Hahn, Schaltegger, et Wagner \(2002\)](#) : (1) la production des produits verts, (2) amélioration de la relation client, (3) amélioration de l'image et la réputation de l'entreprise, (4) augmentation du revenu (provenant du recyclage des déchets), (5) amélioration des processus d'innovation. Les répondants ont été demandés d'apprécier la contribution des orientations stratégiques écoresponsables à la compétitivité environnementale de leurs entreprises. Une échelle de cinq points (1 = pas du tout, 5 = énormément) est utilisée.

Pour vérifier la qualité des échelles de mesure, deux étapes sont envisagées ; l'analyse factorielle exploratoire puis l'analyse factorielle confirmatoire. La première est réalisée par le biais de l'analyse en composante principale (ACP). Cette dernière a pour objectif d'extraire les principaux axes factoriels et de ne retenir que les variables dont les contributions factorielles sont supérieures à 0,5. Ainsi, pour vérifier la fiabilité de chaque construit, nous avons examiné le coefficient alpha de Cronbach. La validité interne de chaque construit est prononcée pour une valeur supérieure à 0,7 ([Nunnally, 1978](#) ; [Thiétart, 1999](#)). Les résultats d'ACP après rotation varimax sur les treize items mesurant les pressions des parties prenantes montrent l'existence de trois facteurs avec une valeur propre supérieure à 1. Ces facteurs expliquent 64,290 % de la variance et présentent des coefficients de cohérence interne³ acceptables. Le premier regroupe les parties prenantes réglementaires ($\alpha = 0,526$), le deuxième représente les parties prenantes communautaires ($\alpha = 0,79$), et le troisième est relatif aux parties prenantes organisationnelles et du marché ($\alpha = 0,87$). En outre, cette analyse montre la nature unidimensionnelle de la variable intention stratégique verte ($\alpha = 0,945$) et de la variable compétitivité environnementale ($\alpha = 0,84$) avec une variance totale restituée respective égale à 78,884 %, 61,935 % et des coefficients alpha de Cronbach acceptables.

³ L'alpha de Cronbach est l'indicateur de cohérence retenu pour les échelles de plus de 3 items, le coefficient de corrélation de Pearson est appliqué en cas de 2 items ([Hulin, 2001](#)).

Tableau 4 – Fiabilité et validité convergente.

Variables latentes	Items	Contributions factorielles	Composite reliability	AVE
Intention stratégique verte	INT01	0,881752	0,957202	0,788656
	INT02	0,911367		
	INT03	0,826964		
	INT04	0,912892		
	INT05	0,893214		
	INT06	0,899325		
Parties prenantes réglementaires	PP01	0,833028	0,861846	0,759627
	PP02	0,908470		
Parties prenantes communautaires	PP03	0,736625	0,864364	0,611912
	PP04	0,867170		
	PP05	0,665080		
	PP06	0,843041		
Parties prenantes organisationnelles et du marché	PP07	0,785025	0,897048	0,555713
	PP08	0,806340		
	PP09	0,749084		
	PP10	0,643224		
	PP11	0,777052		
	PP12	0,745172		
	PP13	0,699705		
Compétitivité environnementale	CE01	0,771051	0,884238	0,605796
	CE02	0,842473		
	CE03	0,818719		
	CE04	0,779644		
	CE05	0,668246		

Le test de sphéricité de Bartlett est significatif pour tous les facteurs retenus et les mesures de Kaiser-Meyer-Olkin sont supérieures à 0,6.

Outre la purification de l'instrument de mesure à l'aide de l'analyse en composante principale (ACP), il est recommandé d'utiliser l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) pour confirmer la structure sous-jacente aux données collectées. Toutefois, l'AFC permet d'examiner trois éléments nécessaires pour déterminer la structure latente de l'ensemble des variables, la fiabilité⁴ (examen du rho de cohérence interne proposé par Joreskog (1971)), la validité convergente (la variance moyenne extraite « AVE »⁵ proposée par Fornell et Larcker (1981) doit être supérieure à 0,5) et aussi la validité discriminante. Cette analyse est réalisée sous Smart PLS 2.0. Le Tableau 4 montre que la fiabilité et la validité convergente des différents construits sont confirmées.

Le test de la validité discriminante est réalisé en se basant sur l'approche de Fornell et Larcker (1981). La validité discriminante est vérifiée lorsque les variances partagées de chaque construit du modèle et ses indicateurs (mesurée par la racine carré de la variance moyenne extraite) sont supérieurs à la variance partagée entre ce construit et les autres (mesurée par les corrélations entre les construits). Le Tableau 5 montre que la validité discriminante des différents construits de notre modèle est confirmée.

5. Modèle structurel et test des hypothèses

Le modèle structurel, appelé aussi modèle interne, représente la relation entre les variables latentes. Selon Hair, Ringle, et Sarstedt (2011) et Hair, Sarstedt, Hopkins, et Kuppelwieser (2012), les critères d'évaluation du modèle structurel sont les mesures de coefficient de détermination R^2 , leur importance⁶ et la significativité des coefficients de régression en utilisant T-Student. Une valeur faible de R^2 démontre que le modèle est incapable d'expliquer la variable latente endogène. Alors, il faut se poser la question sur ses fondements théoriques (Hensler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Il convient aussi d'évaluer la mesure de redondance Q^2 de la variable endogène qui doit être supérieure à 0 et l'indice d'ajustement GoF⁷ (Goodness-of-fit). La vérification des hypothèses repose sur des analyses de modélisation par équations structurelles réalisées sous Smart PLS 2.0.

⁴ Composite reliability.

⁵ AVE : average variance extracted.

⁶ Chin (1998, p. 323) décrit les valeurs R^2 dans les modèles PLS, les valeurs proches de 0,67 sont substantielles, celles égales 0,33 sont moyennes et faibles lorsqu'elles sont inférieures à 0,19.

⁷ L'indice de GoF correspond à la moyenne géométrique de la moyenne des communalités et de la moyenne des R^2 (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). Cette valeur doit excéder la valeur de 0,1 pour les petits échantillons (Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen, 2009).

Tableau 5 – Validité discriminante.

Variables	1	2	3	4	5
1 Compétitivité environnementale	0,778323 ^a				
2 Intention stratégique verte	0,552811	0,888063 ^a			
3 Parties prenantes réglementaires	0,334669	0,494272	0,871566 ^a		
4 Parties prenantes communautaires	0,203137	0,284628	0,498333	0,782248 ^a	
5 Parties prenantes organisationnelles et du marché	0,477985	0,485923	0,391458	0,455310	0,745462 ^a

^a Racine carré de la variance moyenne extraite.

Tableau 6 – Résultats du test des hypothèses.

Chemins structurels	Coefficient structurel	T-student	R ₂	Q ₂
Les parties prenantes réglementaires → Intention stratégique verte	0,379476	3,436590***	0,348	0,260
Parties prenantes communautaires → Intention stratégique verte	-0,042740	0,340881		
Parties prenantes organisationnelles et du marché → Intention stratégique verte	0,354017	3,312443***		
Intention stratégique verte → Compétitivité environnementale	0,553486	8,019078***	0,306	0,150
Les parties prenantes réglementaires → Compétitivité environnementale	0,210035	2,887934***		
Parties prenantes communautaires → Compétitivité environnementale	-0,023656	0,323286		
Parties prenantes organisationnelles et du marché → Compétitivité environnementale	0,441959	2,640667***		

GoF : 0,463 ; *** $p < 0,01$.

Par ailleurs, les coefficients de régression entre les variables mesurent l'importance de la relation causale. Selon Hair et al. (2011), la signification de cette dernière est mesurée par T-Student⁸. Au niveau de l'approche PLS, l'importance de chaque coefficient est évaluée suivant une procédure de ré-échantillonnage (*resampling*) appelé Bootstrap avec 500 répliques et un échantillon de 62 observations (Chin, 1998). Le Tableau 6 présente les résultats de l'ensemble du modèle en termes de coefficients de régressions, les valeurs de coefficient de détermination R₂ et l'indice de redondance Q₂ pour chacune des variables dépendantes dans le modèle. Les valeurs de R₂ montrent le bon ajustement du modèle. De même, l'indice de redondance Q₂ est positif, alors le modèle présente une validité prédictive. Ainsi, l'indice de GoF est relativement satisfaisant et confirme la qualité de notre modèle.

Concernant la première hypothèse, les résultats montrent que les régressions des deux variables les parties prenantes réglementaires ($\beta = 0,379$, $p < 0,01$) et les parties prenantes organisationnelles et du marché ($\beta = 0,354$, $p < 0,01$) sur la variable intention stratégique sont significatives. Cependant, la relation entre les parties prenantes communautaires et l'intention stratégique verte est non significative. D'où, l'hypothèse H1 est vérifiée pour la relation entre les parties prenantes réglementaires et l'intention stratégique verte. Ainsi, la relation entre les parties prenantes organisationnelles et du marché et, l'intention stratégique verte est vérifiée.

Pour la deuxième hypothèse, l'examen des résultats permet de conclure que la relation entre l'intention stratégique verte et la compétitivité environnementale est significative avec un coefficient $\beta = 0,553$ et un seuil de signification $p < 0,01$. D'où, l'hypothèse H2 est vérifiée.

Par ailleurs, la troisième hypothèse avance que l'intention stratégique verte agit à titre de médiateur dans la relation entre les parties prenantes et la compétitivité environnementale. Pour valider cette hypothèse, quatre conditions affirmées par Baron et Kenny (1986) doivent être vérifiées. Premièrement, la variable indépendante est significativement liée avec la variable dépendante. Deuxièmement, la variable indépendante doit affecter le médiateur. Troisièmement, la variable médiatrice doit avoir une influence sur la variable dépendante, lorsque l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante est contrôlé. Quatrièmement, une médiation est considérée totale lorsque la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante n'est plus significative après l'introduction de la variable médiatrice dans le modèle (la médiation est partielle si cette relation est significative et que son intensité diminue).

D'après les résultats (Tableau 6), nous remarquons que la première et la deuxième condition sont vérifiées pour les deux variables indépendantes les parties prenantes réglementaires et, les parties prenantes organisationnelles et du marché. Étant donné que les deux premières conditions de l'identification de l'effet médiateur sont examinées, nous pouvons tester l'effet médiateur de l'intention stratégique verte dans les relations suivantes :

- les parties prenantes réglementaires et la compétitivité environnementale ;
- les parties prenantes organisationnelles et du marché et, la compétitivité environnementale.

Le Tableau 7 présente les résultats du test de l'effet médiateur de l'intention stratégique verte.

⁸ Hair et al. (2011, p. 145) affirme que la valeur critique de T-Student pour un test bilatéral sont de 1,65 (niveau de signification = 10 %), 1,96 (niveau de signification = 5 %) et de 2,58 (niveau de signification = 1 %).

Tableau 7 – Test de l'effet médiateur de l'intention stratégique verte.

Chemins structurels	Coefficient structurel	T-student	R ₂	Q ₂	GoF
Parties prenantes réglementaires → Intention stratégique verte	0,358998	3,455867***	0,345370	0,257588	0,327302
Parties prenantes organisationnelles et du marché → Intention stratégique verte	0,345539	3,667269***			
Intention stratégique verte → Compétitivité environnementale	0,407007	3,346323***	0,361149	0,180148	
Parties prenantes organisationnelles et du marché → Compétitivité environnementale	0,407870	3,889201***			
Parties prenantes réglementaires → Compétitivité environnementale	0,174785	1,528106			

***Significatif au seuil de (0,01).

L'examen du [Tableau 7](#) montre que l'effet des parties prenantes organisationnelles et du marché sur l'intention stratégique verte est positif et significatif. De même, l'impact de l'intention stratégique verte sur la compétitivité environnementale. Ainsi, l'effet des parties prenantes organisationnelles et du marché sur la compétitivité environnementale est positif et significatif. Toutefois, en présence de l'intention stratégique verte, cette relation est toujours significative. Mais, l'intensité de cette relation n'a pas diminué en présence de médiateur. Dans ce cas, nous pouvons avancer que l'intention stratégique verte ne joue pas le rôle d'un médiateur dans cette relation.

Par ailleurs, l'effet médiateur de l'intention stratégique verte dans la relation entre les parties prenantes réglementaires et la compétitivité environnementale est vérifié. Cependant, la relation entre les parties prenantes réglementaires et la compétitivité environnementale n'est plus significative après l'introduction de la variable médiatrice. D'où, la médiation est totale.

Afin de corroborer l'effet médiateur entre les parties prenantes réglementaires et la compétitivité environnementale, nous avons procédé au test de Sobel. Le test est significatif ($Z = 2,40$; $p < 0,05$). D'où, l'effet médiateur dans cette relation est vérifié.

6. Discussion

Dans cet article, nous avons testé un modèle de l'influence des pressions des parties prenantes sur l'intention stratégique verte et la compétitivité environnementale des entreprises. Plus spécifiquement, nous avons utilisé un modèle de médiation pour vérifier le rôle médiateur de l'intention stratégique verte.

Un certain nombre de contributions théoriques et managériales peuvent être tirées de nos résultats. Du point de vue théorique, notre recherche contribue à enrichir le domaine de recherche portant sur le succès des engagements écoresponsables des entreprises. Nous avons identifié les parties prenantes qui ont une influence sur les orientations écoresponsables des entreprises tunisiennes et les conséquences sur leur compétitivité.

De nombreuses études ont abordé la notion de stratégie environnementale des entreprises. En effet, notre étude contribue à la littérature de management environnemental en fournissant une base empirique pour l'adoption des entreprises d'une vision écoresponsable. Nos résultats reflètent le rôle des parties prenantes dans le développement de la responsabilité environnementale des entreprises et la création de valeurs pour l'entreprise. Ainsi, du point de vue managérial, Les entreprises tunisiennes sont confrontées à une très forte concurrence internationale. Avec les changements des conditions de la concurrence, la protection de l'environnement est de plus en plus valorisée dans le monde des affaires. Sur le plan international, elle s'impose comme une condition très remarquable pour la compétitivité des entreprises. À travers notre recherche, nous tentons d'aider les décideurs à exploiter les engagements environnementaux dans l'exploration et l'exploitation de nouveaux facteurs clés de succès, l'innovation et l'amélioration de la compétitivité de leurs entreprises.

Les résultats obtenus démontrent la dépendance de l'intention stratégique verte des entreprises aux pressions exercées par les parties prenantes réglementaires et celles des parties prenantes organisationnelles et du marché. En effet, les parties prenantes réglementaires imposent des lois et des directives aux entreprises en matière d'environnement. Les autres imposent des pressions qui sont en relation avec l'organisation de l'entreprise et sa compétitivité. Ces résultats sont positifs, ce qui prouve le rôle des acteurs de l'environnement dans le développement de la responsabilité environnementale des entreprises. En effet, les résultats de notre recherche n'ont pas donné des résultats significatifs en ce qui concerne la relation entre les parties prenantes communautaires et l'intention stratégique verte. Cela contredit les résultats des travaux de [Pondeville \(2003a, b\)](#) qui a prouvé l'influence des « stakeholders » environnementaux sur une stratégie environnementale proactive dont les « stakeholders » communautaires. De tels résultats pourraient être dus au pouvoir limité des associations et des communautés environnementales dans notre pays. Ce résultat non significatif ne nie pas que cette relation existe théoriquement.

Nos résultats montrent l'impact positif d'une intention stratégique verte sur la compétitivité environnementale. Plus les entreprises sont engagées dans une stratégie écoresponsable, plus elles sont compétitives. Rappelons que la compétitivité environnementale est définie comme une forme de la compétitivité globale d'une entreprise qui peut être influencée par les

activités de management environnemental (Wanger & Schaltegger, 2004). Cela précise le rôle des orientations stratégiques écoresponsables dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

En effet, nos résultats sont en concordance avec les travaux de Wanger et Schaltegger (2004). Ces auteurs ont étudié un modèle de l'influence des orientations stratégiques écoresponsables sur la performance environnementale et économique. Ils ont confirmé que l'adoption d'une stratégie environnementale contribue à l'amélioration de la performance environnementale et la compétitivité environnementale des entreprises (les parts de marché, la relation client, l'image de l'entreprise, les bénéfices provenant des activités environnementales, des innovations, etc.).

Ainsi, nos résultats sont dans le même sens des résultats trouvés par Sharma et Vredenburg (1998). Ces auteurs ont évoqué le lien entre une stratégie environnementale proactive et le développement des capacités organisationnelles compétitives. Ils ont montré que l'adoption d'une telle stratégie conduit à la réalisation d'un avantage concurrentiel. De fait, un comportement stratégique écoresponsable pourrait créer de la valeur à l'entreprise.

En effet, le rôle médiateur de l'intention stratégique est vérifié pour la relation des parties prenantes réglementaires et la compétitivité environnementale. Ces pressions poussent les entreprises à prendre des mesures environnementales telles que l'investissement dans des équipements de dépollution, la minimisation de consommation des ressources et l'amélioration des procédés de fabrication. Selon Porter et van der Linde (1995), le développement de la réglementation environnementale améliore les actions environnementales des entreprises, l'utilisation de nouveaux procédés de fabrication et l'investissement dans des technologies propres. Porter et van der Linde (1995) estiment que les pressions de la réglementation environnementale contribuent à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Nous pouvons dire que nos résultats sont en concordance avec les travaux de Porter et van der Linde (1995).

7. Conclusion

Le management environnemental est devenu l'une des préoccupations importantes dans les entreprises. Cette préoccupation affecte les orientations stratégiques de l'entreprise. Notre recherche montre que la théorie des parties prenantes constitue un cadre de réflexion adapté pour comprendre l'influence des acteurs socioéconomiques sur les orientations écoresponsables et la compétitivité environnementale de l'entreprise.

Nous nous sommes basés sur des typologies des parties prenantes présentées dans la littérature de management environnemental (Buysse & Verbeke, 2003 ; Carroll & Buchholtz, 2011 ; Clarkson, 1995 ; Henriques & Sadosky, 1999 ; Pondeville, 2003a, b). À l'instar des travaux de Buysse et Verbeke (2003), Henriques et Sadosky (1999), Pondeville (2003b), Wanger et Schaltegger (2004), nos résultats suggèrent la relation entre les pressions des parties prenantes, l'intention stratégique verte et la compétitivité environnementale. En effet, il ressort de cette étude que les pressions des parties prenantes réglementaires influencent le comportement des entreprises (d'agir avec une intention stratégique écoresponsable) et donc, elles conduisent à l'amélioration de leur compétitivité environnementale. Bien que les résultats obtenus présentent le rôle des acteurs socioéconomiques dans le développement de la responsabilité environnementale des entreprises, il se peut qu'il y ait d'autres configurations avec d'autres catégories des variables qui expliquent un comportement stratégique écoresponsable. Toutefois, les résultats reflètent les pressions des parties prenantes exercées sur des entreprises polluantes appartenant à une économie en voie de développement. Ces résultats ne peuvent pas être généralisés à des systèmes économiques plus importants.

Les prochaines recherches pourraient étudier d'autres facteurs qui pourraient avoir un effet sur les orientations stratégiques écoresponsables des entreprises. La moralité et les valeurs culturelles nationales des dirigeants constituent des facteurs très intéressants à étudier.

Références non citées

Choe, 2004, Henri et Giasson, 2006 et Mermet et al., 2005.

R É F É R E N C E S

- Baron, R., & Kenny, D. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). *Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance*. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
- Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). *Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution*. *Academy of Management Executive*, 12, 2.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). *Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective*. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470.
- Cadet, B., Chasseigne, G., & Foliot, G. (2008). *Cognition, incertitude et prévisibilité*. Ed Publibook.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2011). *Business and Society: Ethics and sustainability, and stakeholder management* (8th ed.). South Western Cengage Learning.

- Cazal, D. (2005). *RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels ?* Les Cahiers de la Recherche CLAREE.
- Chan, R. Y. K., He, H., Chan, H. K., & Wang, W. Y. C. (2012). Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial Marketing Management*, 41, 621–630.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Claver, E., Lopez, M. D., Molina, J. F., & Tari, J. J. (2007). Environmental management and firm performance: A case study. *Journal of Environmental Management*, 84, 606–619.
- Costa, R., & Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40, 150–161.
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2008). Do Environmental Management Systems Improve Business Performance in an International Setting? *Journal of International Management*, 14(4), 364–376.
- Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13, 209–222.
- Donaldson, T., & Preston Lee, E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11, 269–284.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gonzalez-Benito, J., & Gonzalez-Benito, O. (2005). A study of the motivations for the environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management*, 34, 462–475.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academic Marketing Science*, 40, 414–433.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Henri, J. F., & Journeault, M. (2008). Harnessing eco-control to boost environmental and financial performance. *CMA Management*, 27.
- Henri, J. F., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 63–80.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87–99.
- Hensler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Hulin, C. (2001). Measurement: Cronbach Alpha on two-item scales. *Journal of Consumer Psychology*, 10(1–2), 55–69.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
- Joreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, 36, 409–426.
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *The Journal of Management Studies*, 35(2), 241–262.
- Marrewijk, M., & Wera, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44, 107–119.
- Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., Calantone, R. L., & Montabon, F. L. (2002). Assessing the effectiveness of US voluntary environmental programmes: An empirical study. *International Journal of Production Research*, 40(8), 1853–1878.
- Mercier, S. (2006). *Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916–1950*. Cahier du FARGO n° 10610.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pondeville, S. M. (2003a). *Le contrôle de gestion environnementale une approche théorique contingente et étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges*. Thèse de doctorat de la faculté des sciences économiques sociales et politiques. Université Louvain.
- Pondeville, S. M. (2003b). *L'impact de la stratégie environnementale, des pressions perçues des « stakeholders » environnementaux et de l'incertitude perçue de l'environnement écologique sur un système de contrôle de gestion environnemental formel*. AFC.
- Pondeville, S. M., Swaen, V., & De Rongé, Y. (2007). *The impact of external environment, stakeholders pressures and environmental strategy on environmental management control systems*. Poitiers: AFC.
- Pondeville, S. M., Swaen, V., & De Rongé, Y. (2013). Environmental management control systems: The role of contextual and strategic factors. *Management Accounting Research*, 317–332.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120–134.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729–753.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics et Data Analysis*, 48(1), 159–205.
- Thiéart, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thiéart, R. A. (2000). *Gérer entre l'ordre et le chaos*. Cahier n° 283. Paris: DMSP.
- Varrault, N. (1998). *Démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME*. 4^e Congrès international francophone sur les PME.
- Wagner, M. (2007). Integration of environmental management with other managerial functions of the firm empirical effects on drivers of economic performance. *Long Range Planning*, 40, 611–628.
- Wanger, M., & Schaltegger, S. (2004). The effect of corporate environmental strategy choice and environmental performance on competitiveness and economic performance: An empirical study of EU manufacturing. *European Management Journal*, 22, 557–572.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
- Wu, Q., He, Q., Duan, Y., & Regan, N. (2012). Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability. *Strategic Change*, 21, 231–247.