
Les défis de la mise en œuvre d'une stratégie environnementale

Marie-Josée Roy, Ph.D. ¹
Université Laval

Introduction

Les entreprises subissent de plus en plus de pressions pour améliorer leur performance environnementale. Les pressions externes telles que la réglementation, la demande des consommateurs, la globalisation des marchés et les groupes environnementaux agissent souvent comme des forces positives acheminant vers un processus plus vert. Même si les groupes environnementaux ciblent davantage les plus grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), elles, connaissent également de nombreuses pressions pour améliorer leur performance environnementale. Par exemple, lorsque les grandes entreprises décident d'améliorer la qualité environnementale de leurs produits, elles introduisent souvent des considérations environnementales dans leurs critères d'achat, créant ainsi des pressions sur leurs fournisseurs, qui sont souvent des PME.

Les compagnies qui mettent en œuvre une stratégie pour améliorer leur performance environnementale font face à un défi de taille, car plusieurs aspects du processus d'implantation sont essentiels à leur succès. La mise en œuvre de stratégies environnementales a reçu relativement peu d'attention de la part des spécialistes et des praticiens. Toutefois, sans un processus de mise en œuvre systématique et formel, la stratégie est susceptible d'être moins efficace, et les compagnies risquent de ne pas retirer tous les avantages liés à l'amélioration de leur performance environnementale.

Alors que la majorité des recherches dans ce domaine se concentrent sur la stratégie environnementale des

plus grandes entreprises, cette étude porte plutôt sur le cas particulier des PME. L'intégration des considérations environnementales peut être très différente pour une petite entreprise dont les caractéristiques spécifiques pourraient indiquer des choix différents sur le plan de sa stratégie environnementale ².

Afin de développer une meilleure connaissance des pratiques en gestion environnementale des PME québécoises, une étude a été menée auprès de compagnies manufacturières des secteurs de l'imprimerie et du bois ³. Cet article porte sur les types d'initiatives en-

vironnementales et sur les systèmes de gestion que les PME mettent en œuvre pour réduire les impacts de leurs activités sur l'environnement. Il identifie également les membres de l'organisation qui jouent

un rôle déterminant dans le processus décisionnel. Une meilleure compréhension de ces éléments devrait aider les gestionnaires à mieux définir leurs stratégies relativement aux nouveaux programmes et aux systèmes de gestion qui devraient être développés.

Dans ce but, cet article présente d'abord une brève revue de la littérature sur les attributs spécifiques des PME qui pourraient jouer un rôle dans l'élaboration et dans l'exécution de la stratégie ainsi que sur certains des éléments de base d'une stratégie environnementale. Ensuite, il définit les aspects méthodologiques de l'étude et ses principales conclusions.

Les caractéristiques des PME et la performance environnementale

Comparativement aux entreprises de plus grande taille, les PME accusent un certain retard quant à

Sans un processus de mise en œuvre systématique et formel, la stratégie est susceptible d'être moins efficace, et les compagnies risquent de ne pas retirer tous les avantages liés à l'amélioration de leur performance environnementale.

l'intégration des questions environnementales à leur stratégie d'entreprise⁴. La gestion stratégique des petites entreprises est davantage orientée vers la rentabilité à court terme, alors que la nature inhérente des considérations environnementales exige une vision à long terme. Cette situation crée des barrières importantes à l'adoption d'initiatives environnementales⁵. Dans le cas des plus grandes entreprises, celles-ci bénéficient d'un meilleur accès aux ressources financières et humaines pour intégrer cette dimension dans leurs opérations et elles possèdent plus de moyens pour influencer les autorités administratives lors de l'établissement des normes environnementales. Par conséquent, la gestion environnementale constitue un avantage stratégique important pour ces entreprises.

Cependant, de plus en plus de PME développent et commercialisent des technologies et des produits plus « verts » et utilisent ces nouvelles compétences comme base de différenciation. Les PME possèdent d'importantes capacités d'innover et elles poursuivent bien souvent une stratégie de différenciation. En effet, étant donné leurs difficultés à exploiter des économies d'échelle, les PME ont typiquement orienté leurs stratégies vers la différenciation et vers l'exploitation de niches⁶.

Certaines caractéristiques relatives à la culture, aux pratiques de gestion et aux contraintes des entreprises de plus petite taille suggèrent que celles-ci auront un comportement différent en ce qui a trait à la formulation et à la mise en œuvre de leur stratégie environnementale. Dans le contexte des PME, l'influence du dirigeant de l'entreprise est primordiale et elle se fait sentir dans toute l'organisation⁷. Ainsi, une attitude négative et inflexible envers les questions environnementales peut empêcher toute forme d'initiative environnementale au sein de l'entreprise. Néanmoins, une attitude positive devrait se traduire rapidement par des mesures concrètes.

De plus, les petites entreprises sont caractérisées par une faible résistance au changement et elles s'adaptent plus facilement aux diverses modifications environnementales. En fait, leurs structures et leurs procédures plus flexibles ainsi que leur contact étroit avec leurs clients et leurs fournisseurs peuvent leur permettre de développer des solutions innovatrices aux problèmes environnementaux. En outre, étant donné leur complexité, les solutions environnementales nécessitent de plus en plus l'intégration de diverses fonctions

et de l'expertise. La structure informelle de la petite entreprise pourrait faciliter les collaborations nécessaires à cette intégration. D'ailleurs, certaines études rapportent que l'engagement formel des employés dans les activités de prévention de la pollution peut se traduire par l'amélioration de la performance environnementale. Cependant, ces collaborations multifonctionnelles ne semblent pas se produire : plusieurs études suggèrent, en effet, que ce sont les dirigeants qui jouent encore un rôle prédominant dans les décisions de gestion environnementale⁸.

Organiser la performance environnementale : initiatives et systèmes de gestion

Il existe plusieurs approches pour réduire la pollution et elles varient en termes d'efficacité. Longtemps, les actions de la plupart des entreprises pour réduire la pollution industrielle consistaient essentiellement en des mesures palliatives, telle l'installation de systèmes de filtration avant la transformation du produit. Récemment, les solutions environnementales ont grandement évolué. Elles sont de plus en plus orientées vers des approches tenant compte du cycle de vie global du produit. Ces efforts peuvent être consentis à toutes les étapes du cycle de vie du produit : la conception, la fabrication, la commercialisation et le recyclage.

La gestion stratégique des petites entreprises est davantage orientée vers la rentabilité à court terme, alors que la nature inhérente des considérations environnementales exige une vision à long terme.

Par ailleurs, lorsqu'ils souhaitent mettre en œuvre leur stratégie environnementale, les gestionnaires ont besoin d'une méthode rigoureuse et systématique pour intégrer ces aspects au processus décisionnel de l'organisation. Un système de gestion environnemental (SGE) rigoureux est essentiel pour aider les entreprises à identifier systématiquement et à contrôler efficacement leurs obligations environnementales et leurs risques.

Étant donné la réaction positive dans le monde, les entreprises considèrent de plus en plus la norme ISO 14001 comme constituant le modèle pour leur SGE.

La norme ISO 14001 décrit les éléments de base d'un système de gestion environnemental efficace. Ces éléments font partie du système de gestion global qui inclut une structure organisationnelle, des activités de planification, des responsabilités, des pratiques, procédures, procédés et ressources pour développer, mettre en application, accomplir, réexaminer et maintenir la politique environnementale. Cependant, les organisations doivent fournir les ressources humaines, financières et technologiques appropriées pour la mise en œuvre et le contrôle du SGE. Les méthodologies des coûts environnementaux sont des outils importants pour le processus d'allocation des ressources et pour l'identification des coûts et des bénéfices des activités environnementales.

Il est important de souligner que les organisations n'affichent pas un niveau élevé d'effort de réduction de la pollution (les moyennes totales pour les secteurs du bois et de l'imprimerie sont respectivement de 3,9/7 et de 4,7/7).

Méthodologie

L'échantillon et la collecte de données

La collecte de données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire expédié par courrier à toutes les entreprises québécoises des secteurs de l'imprimerie et du bois ayant un minimum de vingt employés inscrits dans la base de données Scott. La limite minimale de vingt travailleurs a été établie arbitrairement et assure un minimum d'opérations de gestion environnementale. Le questionnaire pré testé a été envoyé aux dirigeants de 799 entreprises : 283 pour le secteur l'imprimerie et 516 pour celui du bois. L'échantillon comprend 152 questionnaires reçus et valides (78 pour le secteur du bois et 74 pour le secteur de l'imprimerie). L'échantillon final est composé essentiellement de PME ayant en moyenne 95,01 employés (*écart type* = 77,55).

Les variables de l'étude

Afin d'examiner les divers éléments liés aux aspects de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie environnementale des PME, trois types de

variables ont été étudiés : 1) les initiatives environnementales, 2) les systèmes de gestion et 3) la participation des membres à l'organisation.

Variable des initiatives environnementales. Dans cette étude, les initiatives environnementales ont été évaluées en présentant aux répondants une liste globale de 17 activités de réduction de la pollution. Ces activités étaient regroupées en fonction des quatre étapes du cycle de vie du produit : la conception (5 activités), la fabrication (6 activités), la commercialisation (5 activités) et la récupération (3 activités)⁹; pour chacune des activités, le niveau d'effort a été mesuré en utilisant une échelle de Likert à 7 points (où 1 = aucun effort déployé et 7 = effort considérable).

Variable du système de gestion. Une liste de 9 énoncés associés à un SGE rigoureux a été présentée aux répondants qui, par la suite, étaient invités à évaluer à quel point ces énoncés décrivaient la situation dans leur entreprise (échelle de Likert à 7 points, où 1 = en désaccord et 7 = en accord).

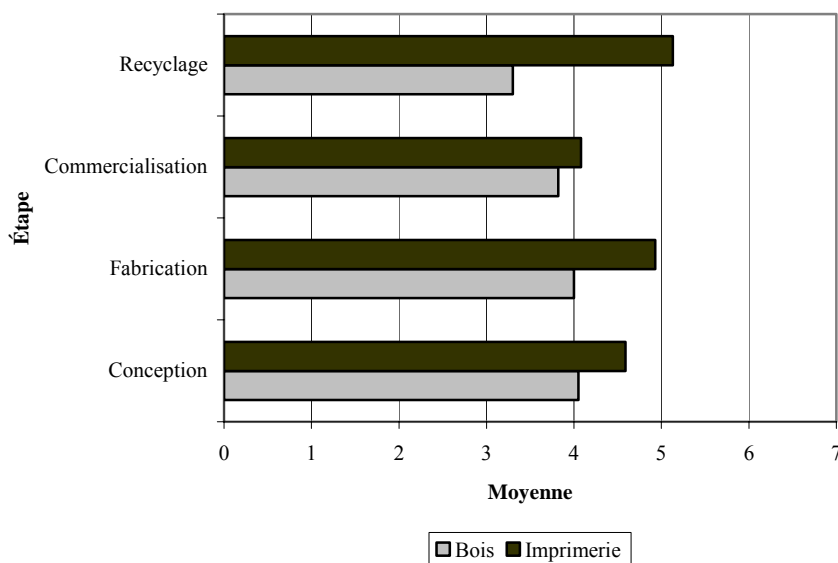
Variable de la participation des membres de l'organisation. Le niveau d'engagement des différents membres de l'organisation dans les divers aspects du processus décisionnel environnemental a également été mesuré. Pour chacun des membres de l'organisation considérée (dirigeant, directeur de la production, directeur du marketing, directeur de la R&D et employés), les répondants ont été invités à évaluer si ces membres étaient engagés dans les cinq étapes suivantes du processus décisionnel environnemental : 1) définir la stratégie environnementale, 2) allouer les ressources environnementales, 3) définir les responsabilités environnementales, 4) établir les échéanciers et 5) définir les priorités environnementales.

Les principaux résultats

Les initiatives environnementales

Le graphique 1 présente les résultats liés aux efforts consacrés en fonction des différentes étapes du cycle de vie du produit. D'abord, il est important de souligner que les organisations n'affichent pas un niveau élevé d'effort de réduction de la pollution (les moyennes totales pour les secteurs du bois et de l'imprimerie sont respectivement de 3,9/7 et de 4,7/7).

Graphique 1 – Les initiatives environnementales



Les résultats suggèrent que les entreprises du secteur de l'imprimerie consentent significativement plus d'efforts que celles du secteur du bois et ce, pour chacune des quatre étapes¹⁰. Quant aux résultats spécifiques, il semble que les entreprises du secteur de l'imprimerie consentent relativement plus d'efforts à l'étape du recyclage, qui est suivie par l'étape de la fabrication puis par celle de la conception. Ces conclusions ne sont pas étonnantes, car les encres sont des substances dangereuses, et leur récupération est, par conséquent, l'une des principales activités de l'industrie de l'imprimerie. Dans le cas des entreprises du bois, les résultats démontrent qu'elles consacrent plus d'efforts aux deux premières étapes : la conception et la fabrication. Pour ces deux secteurs, relativement peu d'efforts sont accordés à l'étape de la commercialisation, témoignant ainsi d'une faible volonté de différencier le produit comme étant un produit « vert ».

Les systèmes de gestion environnementale

Le graphique 2 compare les résultats concernant la mise en œuvre des systèmes de gestion pour soutenir les initiatives environnementales. De manière générale, les résultats démontrent que les PME implantent peu de systèmes de gestion pour soutenir leurs initiatives environnementales. Les analyses statistiques suggèrent, par ailleurs, que les entreprises du secteur de l'imprimerie déploient significativement plus d'efforts à l'implantation de systèmes de gestion. Les

résultats qui décrivent le mieux le contexte des entreprises du secteur de l'imprimerie semblent être : 1) les rôles et les responsabilités clairement définis et 2) l'existence d'une politique environnementale écrite.

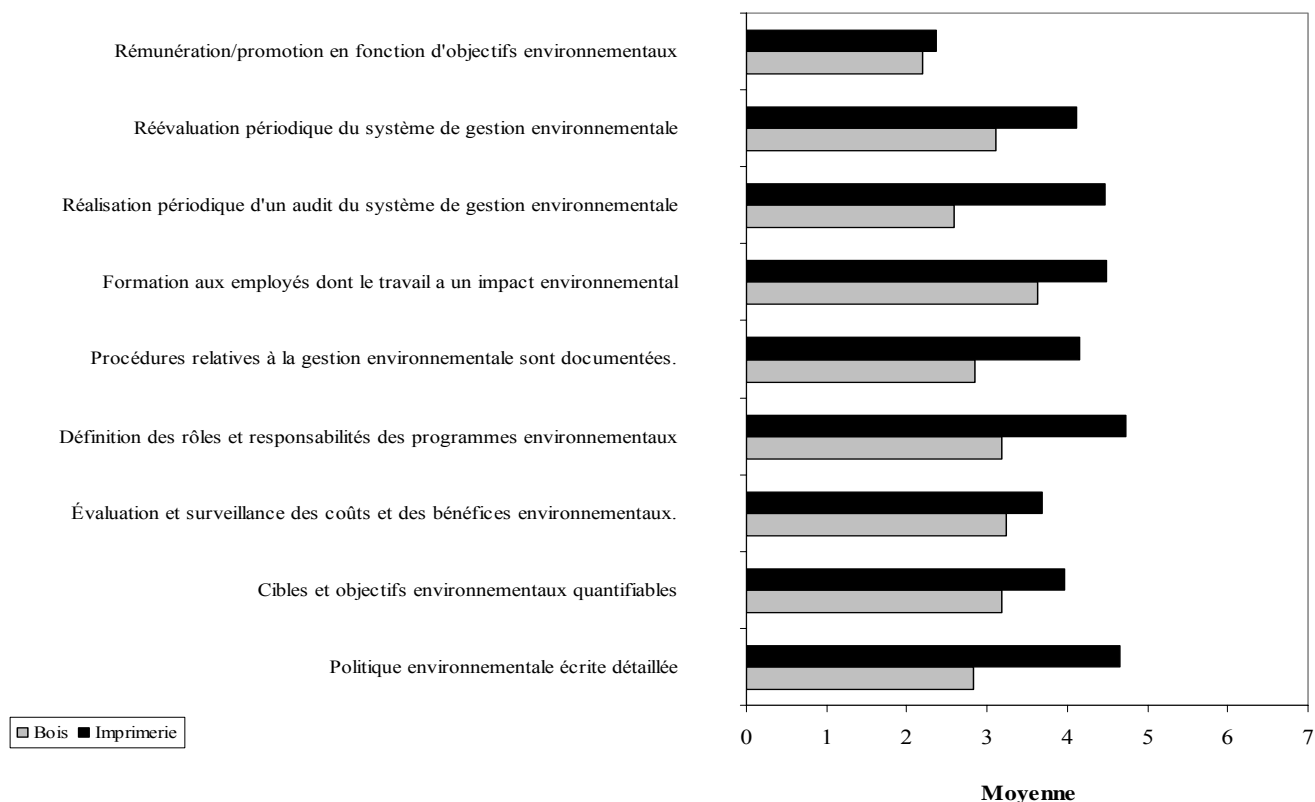
Définir une politique environnementale détaillée constitue certainement un élément important de la stratégie environnementale. La politique sert de guide aux gestionnaires et aux employés quant au comportement attendu : lorsque les employés ont une vision claire de ce que l'organisation veut accomplir, ils peuvent participer plus activement au processus. Cependant, la politique environnementale doit contenir des objectifs mesurables et quantifiables qui doivent être évalués et contrôlés régulièrement. Néanmoins, l'établissement des objectifs et des cibles ne semble représenter une priorité pour aucun des deux secteurs (3,2/7 et 3,9/7).

Dans le cas du secteur du bois, les résultats qui décrivent le mieux leur contexte semblent être : 1) la formation appropriée des employés et 2) l'évaluation et le contrôle des coûts et des bénéfices environnementaux. Toutefois, ces deux résultats sont relativement faibles (3,6/7 et 3,2/7). Les imprimeries semblent également considérer la formation comme étant une priorité (4,5/7), mais l'évaluation des coûts et des bénéfices environnementaux constitue une faible priorité. Les résultats suggèrent que les entreprises ne semblent pas avoir un système identifiant adéquate-

ment les coûts et les bénéfices environnementaux. Souvent, les coûts environnementaux sont cachés dans les frais généraux et aucun lien n'est fait avec les activités ou avec les produits qui auraient causé ces coûts. Or, une meilleure connaissance de ces coûts est importante pour les dirigeants qui doivent prendre des

décisions d'allocation des ressources et qui doivent également décider quels projets environnementaux fournissent le plus grand bénéfice, tant au point de vue performance environnementale qu'au point de vue performance financière.

Graphique 2 – Implantation de systèmes de gestion



Dans les deux secteurs, l'intégration d'objectifs environnementaux aux programmes de rémunération et de promotion est relativement faible. Pourtant, si les entreprises veulent véritablement améliorer leur performance environnementale, l'intégration d'objectifs aux programmes est essentielle. Il est difficile d'atteindre des objectifs d'excellence environnementale sans que la direction n'envoie un message clair à l'effet que la performance environnementale constitue une priorité pour l'entreprise.

Niveau de participation des membres de l'organisation. Étant donné que les résultats indiquent peu de différence significative entre les deux secteurs, les proportions globales concernant le niveau de participation de chaque catégorie de membres de l'organisation sont compilées au graphique 3. Les résultats glo-

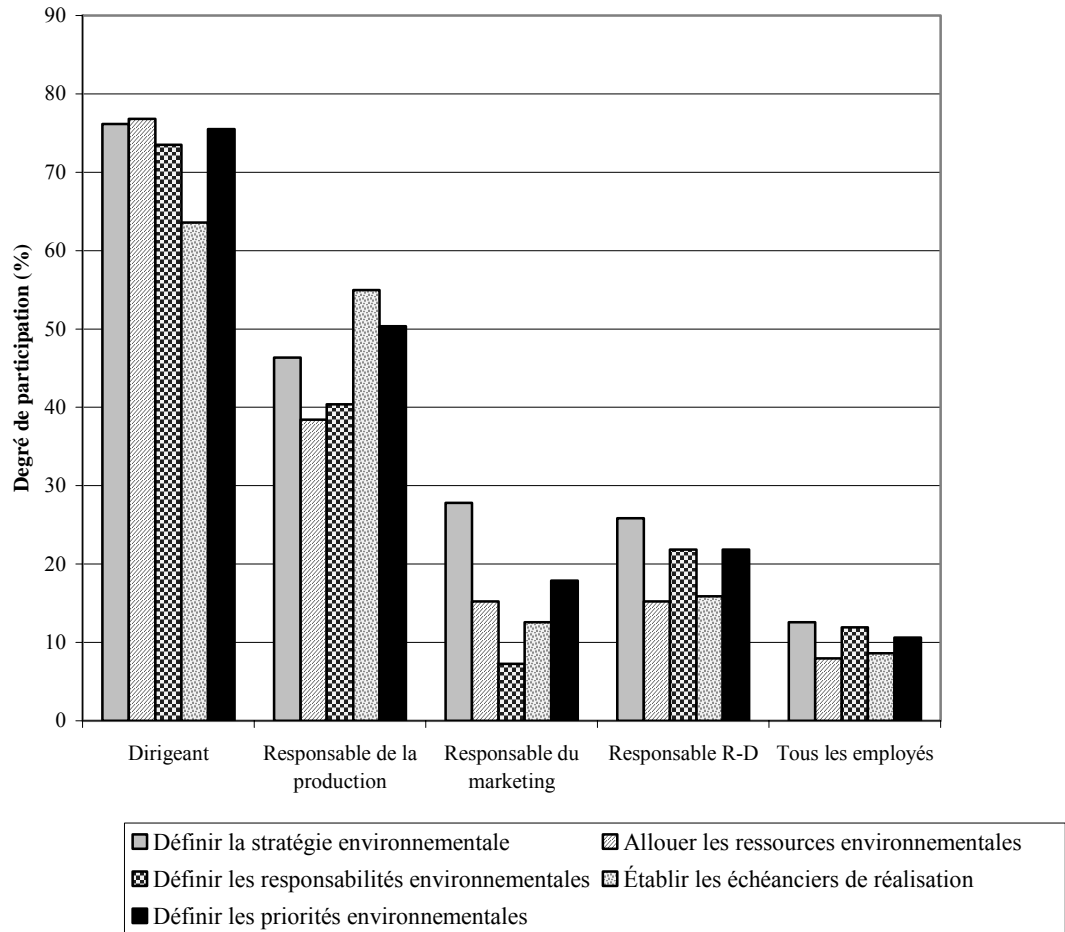
baux confirment que les dirigeants sont fortement engagés dans les divers aspects de la gestion environnementale. Ils indiquent également que les directeurs de production sont engagés, à un degré moindre, dans les décisions de gestion environnementale. Plus précisément, ils semblent être assez engagés dans l'établissement des échéances de réalisation, dans la définition de la stratégie environnementale et dans la définition des priorités environnementales. L'expertise technique du directeur de production est certainement essentielle pour ces aspects de la stratégie.

L'engagement des directeurs du marketing et de la R&D dans la gestion environnementale est plutôt faible. Ces résultats ne démontrent pas une gestion environnementale multifonctionnelle souvent encouragée. Finalement, les résultats laissent voir que la participa-

tion des employés aux divers aspects de la gestion environnementale est très faible. Bien qu'un pointage plus faible était attendu pour un élément tel que

l'allocation des ressources environnementales, l'engagement des employés aux autres étapes est particulièrement faible.

Graphique 3 – Degré de participation des membres de l'organisation



Conclusion

Les deux dernières décennies ont été témoins de changements importants quant à l'attitude des entreprises par rapport à la protection de l'environnement. De plus en plus, les entreprises choisissent une approche préventive qui nécessite toutefois des remises en question profondes. En effet, pour soutenir cette approche préventive, les entreprises doivent concevoir des initiatives, des systèmes de gestion et une structure qui leur permettent de poursuivre leur stratégie le plus efficacement possible. Les résultats de la présente étude autorisent certainement à suggérer quelques recommandations générales relativement à ces trois aspects.

Premièrement, en ce qui a trait aux initiatives environnementales, les résultats ont démontré que peu d'efforts sont déployés à l'étape de la commercialisation. Les entreprises ne semblent pas encore utiliser la gestion environnementale dans leur stratégie d'affaires en positionnant leur produit en tant que produit « vert ». Elles n'ont donc pas véritablement commencé à exploiter de façon stratégique les considérations environnementales, bien que plusieurs d'entre elles possèderaient les compétences nécessaires pour le faire.

Deuxièmement, l'étude dévoile une faible utilisation des systèmes de gestion. Les systèmes de gestion implantés dans les entreprises nécessitent certaine-

ment un examen approfondi. En effet, ceux-ci renferment peut-être d'importantes barrières à une meilleure gestion environnementale. Ces systèmes jouent un rôle important, car ils influencent la direction et l'efficacité des initiatives environnementales adoptées, comme ils permettent d'identifier et d'exploiter des occasions rentables de réduction de la pollution.

Finalement, les résultats confirment le rôle prédominant du dirigeant d'entreprise dans la gestion environnementale. Les résultats ne témoignent pas d'une approche multifonctionnelle où l'engagement des directeurs fonctionnels et des employés est recherché afin d'améliorer la qualité des solutions environnementales. Les entreprises devraient encourager l'engagement de tous les employés lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de leur stratégie environnementale. En effet, même si elle était autrefois considérée comme étant du domaine exclusif des dirigeants et des spécialistes, la gestion environnementale est maintenant perçue comme étant de la responsabilité de tous les employés.

La nécessité d'intégrer la dimension environnementale au processus décisionnel des entreprises est un phénomène relativement récent. Des programmes de sensibilisation et d'éducation s'imposent donc afin que l'information pertinente, autant technique que scientifique ou managériale, puisse parvenir aux entreprises, particulièrement aux PME qui, bien souvent, ne possèdent pas l'expertise requise permettant une approche proactive de la gestion environnementale. ■

Les entreprises devraient encourager l'engagement de tous les employés lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de leur stratégie environnementale.

Notes et références

- ¹ L'auteure est professeure agrégée à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.
- ² Revell, A. et R. Rutherford (2003). « UK Environmental Policy and the Small Firm: Broadening the Focus », *Business Strategy and the Environment*, vol. 12, p. 26-35; Perez-Sanchez, D., J.R. Barton. et D. Bower (2003). « Im-

plementing Environmental Management in SMEs », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 10, p. 67-77.

- ³ Cet article présente les résultats de deux des quatre secteurs étudiés dans le cadre de ce projet de recherche.
- ⁴ Del Brío, J.A. et B. Junquera (2003). « A Review of Literature on Environmental Innovation Management in SMEs : Implications for Public Policies », *Technovation*, vol. 23, p. 939-948.
- ⁵ Epstein, M.J. et M.-J. Roy (2000). « Strategic Evaluation of Environmental Projects in SMEs », *Environmental Quality Management*, vol. 9, n° 3, p. 37-47.
- ⁶ Pelham, A. (2000). « Market Orientation and other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms », *Journal of Small Business Management*, January, p. 48-67; Julien, P.-A. (1993). « Small Business as a Research Subject : Some Reflections on Knowledge of Small Business and its Effects on Economic Theory », *Small Business Economics*, vol. 5, n° 2, p. 157-166.
- ⁷ Naffziger, D.G., N.U. Ahmed et R.V. Montagno (2003). « Perceptions of Environmental Consciousness in U.S. Small Businesses : An Empirical Study », *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 68, n° 2, p. 23-32; Schaper, M. (2002). « Small Firms and Environmental Management », *International Small Business Journal*, vol. 20, n° 3, p. 235-251.
- ⁸ Hanna, M.D., R. Newman et P. Johnson (2000). « Linking Operational and Environmental Improvement through Employee Involvement », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, n° 2, p.148-165; Williamson, D. et G. Lynch-Wood (2001). « A New Paradigm for SME Environmental Practice », *The TQM Magazine*, vol. 13, n° 6, p. 424-432.
- ⁹ Lefebvre, L.-A., É. Lefebvre et M.-J. Roy (1995). « Integrating Environmental Issues into Corporate Strategy : A Catalyst for Radical Organizational Innovation », *Creativity and Innovation Management*, 4, n° 4, p. 209-222. La fiabilité des composantes a été mesurée par l'alpha de Cronbach; des valeurs supérieures à 0,70 ont été obtenues, assurant ainsi la fiabilité interne des construits. Voir A. Van de Ven et D. Ferry (1980). *Measuring and Assessing Organizations*, New York, Wiley Interscience.
- ¹⁰ Le détail des analyses statistiques (niveau de signification et écart-type) effectuées tout au long de cet article est disponible auprès du chercheur.

Vision Saguenay 2025 est une initiative du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'UQAC, ayant trois finalités principales :

- stimuler la réflexion collective de nature prospective;
- faire circuler l'information tacite;
- soutenir l'apprentissage collectif à saisir les enjeux communautaires.



Le projet de prospective territoriale de Vision Saguenay 2025 s'articule autour de quatre axes :

- les éléments généraux de Vision 2025;
- la consolidation territoriale de la Cité;
- l'intégration de la Cité dans sa périphérie immédiate et éloignée;
- le repositionnement de la Cité et de sa vaste région sur l'échiquier national, continental et mondial.

Activités tenues par Vision Saguenay 2025 :

12 mars 2003

Séminaire : « L'armature urbaine »

11 septembre 2003

Séminaire : « Le rôle de la culture dans le développement d'une capitale régionale »

10 octobre 2003

Séminaire : « Les jeunes, leur place et leur avenir à Saguenay »

4 novembre 2003

Séminaire : « L'enjeu du tertiaire moteur »

28 novembre 2003

Séminaire : « L'enjeu de l'agroalimentaire pour la capitale Saguenay »

1^{er} décembre 2003

Séminaire : « L'enjeu de l'entrepreneuriat dans la Cité saguenéenne en maturation économique »

12 décembre 2003

Séminaire : « La démocratie »

Séminaire : « La gouvernance »

9 janvier 2004

Lancement du Portail de Vision Saguenay 2025

22 janvier 2004

Séminaire : « Le développement social : apanage du mouvement communautaire ou projet de collectivité ? »

6 février 2004

Séminaire : « L'enjeu de la forêt »

13 février 2004

Séminaire : « L'aménagement du territoire à Ville de Saguenay »

20 février 2004

Séminaire : « Le rôle des médias dans le développement local et régional »

27 février 2004

Séminaire : « L'économie des collectivités autochtones »

19 mars 2004

Séminaire : « L'enjeu de l'entrepreneuriat coopératif »

7 et 8 avril 2004

Colloque « Le Devenir de Saguenay »

27 mai 2004

Séminaire : « L'internationalisation dans les PME de l'aluminium »

3 juin 2004

Séminaire : « Comment l'éducation peut-elle contribuer à forger l'identité individuelle et collective ? »

10 septembre 2004

Forum sur les défis d'avenir de Ville de Saguenay et de sa vaste région

28 octobre 2004

Séminaire : « L'enjeu de l'hydroélectricité au Saguenay-Lac-Saint-Jean »

8 avril 2005

Séminaire : « La mise en système des composantes de l'innovation 02 ? »

Vision Saguenay 2025 : 555, boul. de l'Université, Saguenay (Québec) G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 4037 Télécopieur : (418) 545-5012

Courriel : vsag2025@uqac.ca Web : www.uqac.ca/vsag2025