

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE PRESENTE A
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
MICHELLE NOLLET

LA GESTION STRATEGIQUE DE L'ENVIRONNEMENT:
LE CAS DE L'INDUSTRIE CHIMIQUE AU QUEBEC

SEPTEMBRE 1993

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RESUME

L'objet de cette recherche est de comprendre l'intégration de l'environnement dans la gestion des entreprises. Nous avons choisi deux concepts, le cadre de référence du management stratégique et le développement durable pour construire le cadre conceptuel. Du premier concept, nous proposons une grille diagnostique relevant les dimensions qui affectent la gestion stratégique des organisations, et du second, nous faisons ressortir le caractère environnemental de ces dimensions. Cette approche permet de tracer le profil des pratiques environnementales et de comprendre les stratégies adoptées. La méthode utilisée est l'analyse de cas multiples auprès de 13 entreprises de toutes tailles du secteur chimique. Les résultats indiquent que les pressions légales, politiques et sociales demeurent le point de départ de l'action. Il y a peu de collaboration avec les partenaires externes pour régler les problèmes environnementaux. Les solutions mises de l'avant concernent les activités post-production. Il semble que les ressources humaines soient peu impliquées dans ce changement de culture. Des stratégies distinguent les entreprises, allant de comportements défensif à proactif. L'intégration de l'environnement n'est pas seulement une question d'opportunisme, mais aussi une façon de contrer les pressions et de rester sur le marché. Enfin, le défi de la prochaine décennie n'est pas à la portée de tous les discours de gestion stratégique de l'environnement.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude s'est effectuée grâce à la confiance, à la patience, aux encouragements et à la contribution du professeur de management stratégique M. Jean-Bernard Carrière qui oeuvrait comme directeur de recherche. Egalement, soulignons la participation des lecteurs, M. Jean Desrochers et M. Yvon Bigras qui ont donné de judicieux conseils pour finaliser cette recherche. D'autre part, je ne peux passer sous silence l'appui des personnes suivantes: M. Paul E. Nollet et Mme Denise Carignan ainsi que Mme Jacinthe Brisson. De plus, mentionnons le soutien d'amies et de collègues d'étude avec qui j'ai partagé ce cheminement parfois difficile mais si gratifiant. Cet entourage a solidifié ma volonté de relever un défi d'envergure. Je tiens donc à remercier toutes les personnes qui ont supporté mes démarches.

TABLE DES MATIERES

	Page
RESUME	ii
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIERES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	x
INTRODUCTION	11
CHAPITRES	
1. PROBLEMATIQUE	14
1.1 Préoccupation environnementale	14
1.2 Acteurs privés et publics	16
1.3 Objectifs de recherche	22
1.5 Concepts-clé de la recherche	23
2. RECENSION DE LA DOCUMENTATION	27
2.1 Gestion de l'environnement	27
2.2 Management stratégique	28
2.2.1 Définition	28
2.2.2 Dimensions	30
2.2.3 Un outil-le diagnostic	31
2.2.4 Avantages et limites	32
2.3 Développement durable	34

	Page
2.3.1 Définition	34
2.3.2 Principes	36
2.3.3 Avantages et limites	38
2.3.4 Position à adopter	40
2.4 Unification des concepts	43
3. CADRE CONCEPTUEL	44
3.1 Les outils: Audit, Evaluation, Diagnostic	44
3.1.1 Audit environnemental	44
3.1.2 Evaluation environnementale	45
3.1.3 Diagnostic stratégique de type environnemental	46
3.2 Analyse des réalités externes	48
3.2.1 Dimensions générales	48
3.2.2 Dimensions sectorielles	52
3.3 Analyse des réalités internes	57
3.3.1 Dimensions structurelles	57
3.3.2 Dimensions fonctionnelles	66
3.4 Analyse des réalités décisionnelles	68
3.4.1 Dimension profil	68
3.4.2 Dimension culture-vision	69
3.5 Stratégies environnementales	71
4. METHODOLOGIE	75
4.1 Informations à recueillir	75
4.2 Sources d'information	81

	Page
4.3 Type d'étude	81
4.4 Instrument de travail	82
4.5 Echantillonnage	82
4.6 Traitement des données	83
5. INTERPRETATION DES RESULTATS	85
5.1 Profil de gestion environnementale	85
5.1.1 Informations générales	86
5.1.2 Réalités externes générales	91
5.1.3 Réalités externes sectorielles	102
5.1.4 Réalités internes structurelles	111
5.1.5 Réalités internes fonctionnelles	129
5.1.6 Réalités décisionnelles	133
5.2 Stratégies environnementales	138
5.2.1 Analyse	138
5.2.2 Interprétation	144
CONCLUSION	148
REFERENCES	152
ANNEXES:	
A. MODELE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE	169
B. OUTIL-DIAGNOSTIC	170
C. CLASSIFICATION DES ENTREPRISES AUX STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES	182

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1. Dimensions et indicateurs de la gestion environnementale	76
2. Répartition de la clientèle	88
3. Problèmes environnementaux actuels et passés	89
4. Solutions apportées aux problèmes environnementaux	91
5. Effets de l'évolution des politiques environnementales	93
6. Effets de l'application d'une taxe verte	94
7. Lois environnementales affectant les entreprises	96
8. Technologies disponibles pour aider aux problèmes environnementaux	97
9. Evolution technologique dans le secteur d'activités	98
10. Réactions face aux pressions environnementales	100

Tableaux

11. Opportunités offertes avec le mouvement environnemental	101
12. Besoins environnementaux de la clientèle	103
13. Opportunités de marché offertes en environnement	104
14. Barrières environnementales à l'entrée du marché	106
15. Critères environnementaux à l'approvisionnement	108
16. Services retenus chez les consultants externes	110
17. Possibilité de recyclage à la fabrication des produits	112
18. Critères de différenciation face à la concurrence	114
19. Polluants contrôlés ou traités par une technologie	116
20. Recherche et développement en environnement	118
21. Critères environnementaux pour le choix d'un site	119
22. Arguments de promotion en environnement	120

Tableaux

23. Objets des investissements environnementaux depuis 5 ans	123
24. Critères d'investissement pour les projets environnementaux	125
25. Description du programme environnemental	130
26. Critères quantitatifs pour évaluer la performance environnementale	132
27. Comportements manifestant la responsabilité environnementale	135
28. Perception du rôle de l'entreprise face à l'environnement	136
29. Critères de classification des stratégies environnementales	140

LISTE DES FIGURES

Figures

1. Système environnement/entreprise	22
2. Diagnostic stratégique de type environnemental	47
3. Types de stratégies environnementales	139
4. Positionnement des entreprises selon le type de stratégies	142

INTRODUCTION

A l'aube du 21e siècle, l'environnement¹ est une source de préoccupation majeure, tant par le développement économique qui est remis en question, que par les sources de pollution, les impacts ainsi que les solutions à apporter (Bowman et Davis, 1989; Barbier, 1987; Brown et al. 1987; Carpenter, 1980). Ce mouvement social semble tellement important, qu'il réunit des dirigeants, des politiciens et des citoyens autour d'une même table et ce, dans le monde entier. Jamais un sujet n'a autant fait parler et écrire, parce qu'il nous touche de près; à quelque part notre survie est au centre même des préoccupations.

Dans cette optique, divers instances publiques et privées ont reconnu le rôle de l'entreprise comme essentiel pour opérer des changements significatifs. Pour saisir l'importance du sujet, il faut comprendre que l'action de l'entreprise réside d'abord dans la transformation de ressources en produits destinés au consommateur. L'inquiétude soulevée concerne l'extraction de ces ressources, les rejets polluants causés par les activités de transformation ainsi que les déchets post-consommation (Bowman et Davis, 1989; Conseil de la

¹ Le mot «environnement» est utilisé sous le vocable suivant: Ensemble, à un moment donné, des agents physiques, chimiques et biologiques et des facteurs sociaux susceptibles d'avoir un effet direct ou indirect, immédiat ou à terme, sur les êtres vivants et les attitudes humaines (Ternisien in Daget et Gordon, 1974, p.98).

Conservation et de l'Environnement (CCE), 1989; Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED), 1989). Le rôle social de l'entreprise est appelé à grandir comme un des enjeux du virage environnemental qui marquera la prochaine décennie. Mais comment y parviendra-t-elle ?

Actuellement, la réponse à cette question demeure vague. Au sein de la documentation en gestion et en environnement, le discours est général et normatif, et l'inventaire des actions organisationnelles est partiel. Jusqu'à récemment, nous ne retrouvions pas de modèle d'ensemble, d'outil de travail et de profil complet sur les pratiques environnementales de niveau stratégique. Notre étude vise à combler ce vide, en inventoriant les actions actuelles de gestion environnementale et en analysant le comportement stratégique individuel en matière d'environnement. L'objectif est de permettre une meilleure compréhension de ce nouveau défi, autant pour les gestionnaires que pour les théoriciens.

Pour ce faire, cette recherche porte sur la gestion stratégique de l'environnement en contexte manufacturier. Le premier chapitre est consacré à la définition de la problématique. Les deux suivants discutent respectivement de l'état de la question et de l'élaboration d'un cadre théorique de recherche. Finalement, les chapitres quatre et cinq présentent respectivement la méthodologie utilisée ainsi que

la description et l'analyse des résultats. Si la crise environnementale oblige à redessiner le futur, il est alors plausible de connaître les pratiques mises en oeuvre pour y parvenir. Cette étude s'inscrit dans ce courant d'anticipation.

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE

1.1 Préoccupation environnementale

Nous assistons depuis une vingtaine d'années à une progression et à une pénétration rapide de la question environnementale. Cette montée, quoique non-linéaire, se révèle selon plusieurs manifestations (sommets internationaux, groupes environnementaux, implication des entreprises et des gouvernements). Plusieurs raisons expliquent cette évolution qui marquera cette fin de siècle.

D'une part, l'augmentation des connaissances scientifiques tend à confirmer les cris d'alarme lancés par les écologistes au cours des années 1970' et permet de découvrir des tendances inquiétantes, du moins en apparence. A cela s'ajoutent l'internationalisation des problèmes environnementaux de même que la multiplication des catastrophes écologiques (Comiolet, 1991; Carrière, 1991). Deuxièmement, des motivations économiques telles que l'apparition de barrières non-tarifaires (normes environnementales, label écologique) à l'entrée des marchés, de nouvelles opportunités de croissance (produits verts) et la mondialisation de l'économie forçant la recherche d'une plus grande qualité, alimentent cette évolution

(Carrière, 1991; Comolet, 1991; Bériot, 1992; Shearer, 1990; Kempf, 1990).

D'autre part, nous assistons à une croissance de l'intérêt social par une plus grande sensibilisation du public (Carrière, 1991; Bériot, 1992; Kempf, 1990; Sethi, 1990; Comolet, 1991), un désir d'implication au sein des groupes de pression (Taylor, 1992), un vote public accordé aux partis politiques écologiques dans certains pays (Comolet, 1991) et une pression des citoyens sur les gouvernements afin d'impliquer ces derniers dans la cause environnementale (Carrière, 1991; Kempf, 1990; Sethi, 1990). La vague environnementale amène aussi des motivations politiques. Il n'est plus rare aujourd'hui de voir les gouvernements préparer des plans environnementaux et tenir un discours à saveur écologique. Comolet (1991) souligne que ces changements de comportements des dirigeants politiques peuvent être le signe d'un mouvement de récupération ou représenter un profond désir d'agir. Toutefois, ceci manifeste une reconnaissance de l'importance de la question. Finalement, des raisons aussi fondamentales que la croissance démographique, les conséquences néfastes du développement économique et le rôle social de plus en plus grand des entreprises s'ajoutent aux motifs de la montée environnementale (CMED, 1989).

L'étendue ainsi que la profondeur des raisons mentionnées précédemment nous éveillent sur l'ampleur du phénomène allant bien au-delà d'une mode ou d'une vague révolution. Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que l'environnement représente le défi de la prochaine décennie (Post, 1991; CMED, 1989; Davis, 1991; Taylor, 1992) et dans cette optique, le sujet oblige à redéfinir notre futur et nos actions pour assurer notre survie.

1.2 Acteurs privés et publics

La problématique environnementale s'articule essentiellement autour de trois acteurs impliqués de différentes façons face au phénomène, soit les individus, les gouvernements et les entreprises. Socialement, la population s'inquiète de la diminution de la couche d'ozone et du réchauffement de la terre («L'humanité» , mai 1992). Pour citer un exemple d'action de la société, référons-nous aux différents programmes de collecte sélective qui s'implantent dans certaines villes en vue de diminuer l'imposante masse de déchets. Les statistiques, d'ailleurs, confirment que nous produisons annuellement au Québec 6.5 millions de tonnes de déchets domestiques et que les sites d'enfouissement ne suffiront plus bientôt («Publi-reportage» , mars 1991). On dénote également une tendance chez les consommateurs à choisir des produits moins dommageables pour l'environnement (Sethi, 1990). De plus, des groupements environnementaux apparaissent pour défendre des

intérêts multiples et prennent place au sein de l'opinion publique selon divers degrés toutefois. Un sondage réalisé auprès de la population européenne révèle que 85% des répondants considèrent la sauvegarde de l'environnement comme un problème important et urgent («Les européens», septembre 1992).

Le gouvernement fédéral démontre une volonté politique de réorienter ses actions avec la publication du Plan Vert en décembre 1990. Prônant l'idée du développement durable, on recherche avant tout les bâises d'une croissance en harmonie avec son milieu naturel. Bien que ce document ne fasse point mention de moyens d'action précis, il présente tout de même un changement culturel important qui aura des répercussions sur les politiques et les réglementations futures. Sethi (1990) souligne l'implication de certains gouvernements comme chez nos voisins américains pour établir des standards environnementaux aux entreprises. Quant à Heslin (1991), il mentionne que des pressions s'exercent actuellement pour que le gouvernement implante un système de taxation en faveur de comportements environnementaux responsables au sein des secteurs industriels.

En 1988, le Ministère de l'environnement du Québec publiait un document évocateur sur une estimation des dommages annuels causés à l'environnement qui se chiffrait autour de 1.7 milliard de

dollars pour 1985 au Québec sans compter les dépenses liées directement à la protection et à la restauration; ce qui doublerait la facture. Cette évaluation se veut très sommaire par le manque de données, mais il est clairement établi, selon ce rapport, que c'est l'activité industrielle qui a le plus de répercussions négatives sur la nature. Ce même document conclut que l'industrie occupe un rôle de premier plan dans le développement économique et la qualité de vie des collectivités, mais elle a engendré des pressions et des conséquences importantes sur les milieux naturels et sur le bien-être des individus. Toutefois, il faut nuancer cette affirmation avec les conclusions du plus récent rapport sur l'environnement (Gouvernement du Canada, 1991). Ce dernier trace l'évolution de l'état de l'environnement depuis les vingt dernières années et rapporte que plusieurs secteurs industriels se sont améliorés au niveau des rejets, qu'ils ne sont plus toujours les seuls pollueurs, les consommateurs étant également responsables d'un important volume de pollution.

Ainsi certains dirigeants commencent à prendre conscience de l'importance des effets de leurs activités économiques sur l'environnement. Selon l'étude de Bowman et Davis (1989) effectuée auprès des secteurs miniers et manufacturiers entre 1976 et 1986, il s'avère que les entrepreneurs accordent plus d'importance à l'environnement et perçoivent certains problèmes qui y sont reliés

mais n'ont pas inclus cet élément dans leur gestion. Les auteurs concluent que le phénomène peut être lié à la popularité grandissante du sujet, mais il demeure difficile pour les dirigeants d'unir les objectifs de développement et de protection. Des sondages plus récents effectués auprès des dirigeants révèlent que la majorité de ceux-ci se préoccupent de répondre aux normes environnementales (Wheeler, 1992; Winsemius et Guntram, 1992; Taylor, 1992; Kempf, 1990). De plus, une autre étude souligne que les chefs d'entreprises agissent en environnement motivés par l'importance de diffuser une bonne image corporative (Bériot, 1992). Avec l'augmentation des coûts environnementaux, l'hostilité du public et la responsabilité face à des accidents potentiels, l'entreprise se retrouve en position défensive (Sethi, 1990). Toutefois, la documentation présente un vide important. Comment les entreprises peuvent-elles assumer cette nouvelle vocation? Comment le vivent-elles actuellement ? Quels sont les problèmes rencontrés ? Quel est l'envergure de l'engagement ?

Le plus surprenant au sujet de la question environnementale est sans doute la concertation mondiale. En 1972, nous assistions à la première conférence sur l'environnement et le développement tenue à Stockholm, permettant de s'initier au sujet. Par la suite, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED, 1989), mieux connue sous le nom de Commission Brundtland, publiait un rapport portant sur le développement durable. Un

développement qui doit maintenant passer par la responsabilisation face aux ressources et aux effets de celui-ci. Il doit tenir compte des dimensions économique, sociale, légale, politique et écologique qui sont liées entre elles (CMED, 1989). La commission s'exprime ainsi: " des changements s'imposent aussi dans les comportements et pratiques des entreprises " (CMED, 1989, p.74).

...elle (l'industrie) devrait faire preuve d'un large esprit de responsabilité sociale et s'assurer qu'il y ait une prise de conscience des aspects écologiques à tous les niveaux dans les entreprises (CMED, 1989, p.265).

Finalement, Rio de Janeiro fût choisie comme site de la plus importante conférence de tous les temps concernant l'environnement et le développement, tenue en juin 1992. Le Sommet de la Terre a réuni près de 30 000 participants pour décider de l'avenir de la Terre, établir les objectifs à atteindre et les rôles de chacun (Bourque et al., 1992; Gelly, 1992). L'environnement est devenu en l'espace de 20 ans un sujet d'ordre planétaire où chacun a ses préoccupations.

En conclusion, les raisons qui motivent l'action en environnement ainsi que le rôle des acteurs nous révèlent l'ampleur incontestable du phénomène. Afin d'actualiser celui-ci auprès des entreprises, il est suggéré d'intégrer² la dimension environnementale à la gestion de

² Intégrer signifie: Assembler les différentes parties d'un système et assurer leur compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet (Le Petit Larousse illustré, 1991, p.529).

l'entreprise (Beaumont, 1992; Taylor, 1992; Ottman, 1992; Boiral et Jolly, 1992; Choucri, 1991; Geiser, 1991; Steger, 1990; Jacobs et Sadler, 1990; CMED, 1989). La raison fondamentale de ce choix se justifie par le fait que l'environnement est devenu un paramètre stratégique.

Afin de répondre à cette nouvelle réalité, les dirigeants doivent développer une vision stratégique élargie (Steger, 1990; Beaumont, 1992; Boiral et Jolly, 1992; Carrière, 1991; CMED, 1989; Post, 1991; Taylor, 1992). De plus, l'entreprise doit apprendre à gérer avec un réseau agrandi d'intervenants (tels que les clients, les employés, les fournisseurs, les actionnaires, les citoyens) qui ont des intérêts différents mais ayant une certaine légitimité. Cette approche stratégique sous-entend une analyse globale et ouverte du système environnement/entreprise (Boiral et Jolly, 1992; Beaumont, 1992; Buchholz, 1991; Taylor, 1992; Petak, 1981). Dans cette optique, l'environnement est vu dans l'ensemble stratégique comme un grand système pouvant affecter tous les sous-systèmes (le contexte organisationnel, l'entreprise, le décideur) et ceux-ci sont en interrelation entre eux et avec l'environnement (figure 1).

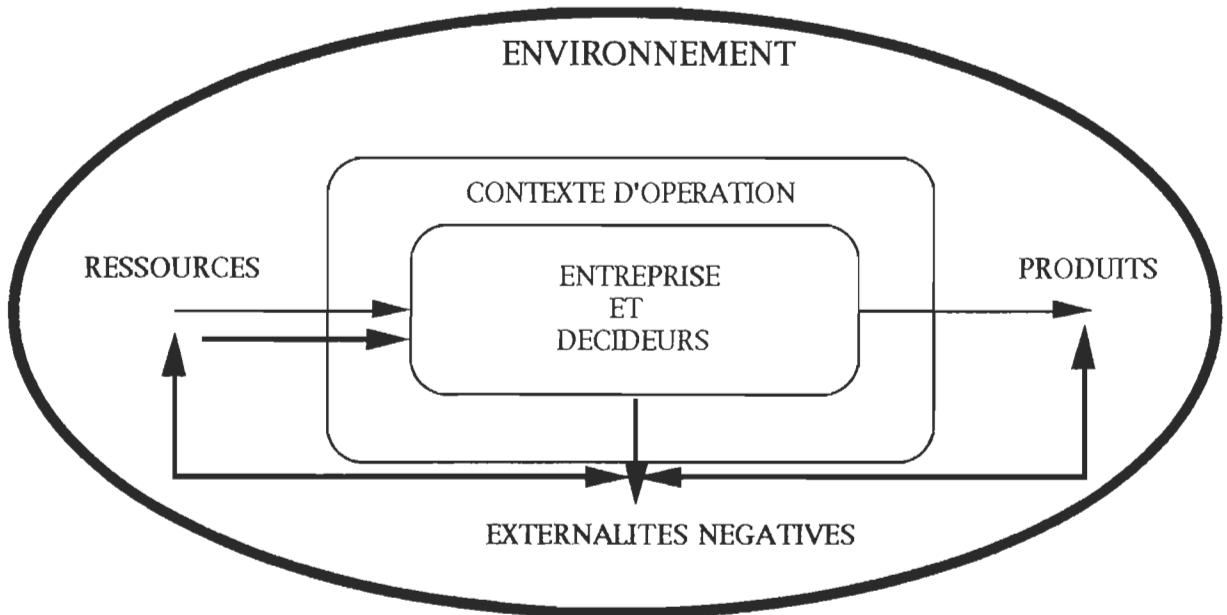


Figure 1. Système environnement/entreprise

Autrement dit, la firme ne peut intégrer l'environnement à sa gestion sans tenir compte des besoins sociaux, des actions des concurrents, des exigences des gouvernements pour ne citer que ces exemples, en somme des autres acteurs privés et publics.

1.3 Objectifs de recherche

Bien que plusieurs auteurs s'intéressent à la problématique environnementale, aucun ne montre avec précision comment y parvenir dans la pratique selon les éléments identifiés

précédemment. Ainsi, la question de recherche à laquelle ce mémoire tente de répondre est la suivante:

Comment intégrer l'environnement dans la gestion stratégique de l'entreprise ?

Pour y parvenir, notre processus se déroule selon les étapes suivantes:

- 1- Choisir un cadre de référence pour guider la compréhension du rôle de la gestion environnementale dans l'entreprise;
- 2- Construire une grille-diagnostique permettant d'étudier le comportement environnemental des entreprises;
- 3- Identifier les pratiques environnementales actuelles par la formalisation du comportement des entreprises;
- 4- Déterminer les stratégies environnementales individuelles des entreprises.

1.4 Concepts-clés de la recherche

.Management stratégique

Le management stratégique est un processus de gestion visant à intégrer les activités en fonction de la réalité du décideur, de l'entreprise et de son contexte (Jauch et Glueck, 1990; Buchholz,

1989; Rue et Holland, 1986; Pearce et Robinson, 1982). Une première étape au sein de ce processus concerne l'activité de diagnostic, servant à déterminer où se situe l'entreprise dans son contexte d'opération et où elle veut aller dans le futur. Il s'agit d'un cadre permettant de réduire l'information et de l'intégrer pour favoriser la compréhension de la gestion. Cet élément de diagnostic représente notre moyen d'opérationnalisation de l'approche stratégique retenue.

.Développement durable

Le deuxième concept, le développement durable, est basé sur l'intégration du principe de rationalité environnementale à celui du développement économique afin de répondre aux besoins actuels et futurs d'un meilleur équilibre économie/environnement (CMED, 1989; Jacobs et Sadler, 1990; Gouvernement du Canada, 1990; Keating, 1989). De ce concept, nous retenons surtout pour fin d'opérationnalisation, la notion d'équilibre qui y est prônée, mais qui en définitive est fonction de chaque situation. La CMED mentionne ceci:

les interprétations pourront varier... mais elles devront comporter certains éléments communs et s'accorder sur la notion fondamentale de développement soutenable et sur un cadre stratégique permettant d'y parvenir (CMED, 1989, p.51).

Le principe de responsabilisation environnementale servira de ligne de pensée de cette recherche d'équilibre à travers les

dimensions affectant la gestion stratégique des entreprises autant à l'externe (gouvernement, concurrent, client, etc.) qu'à l'interne (produit, production, finance, etc.). La tâche de l'étude consiste à relever les dimensions stratégiques de l'entreprise à l'aide du diagnostic et identifier le caractère environnemental de chacune de celles-ci avec comme notion le développement durable. Steger (1990) supporte cette position en rappelant l'utilité du management stratégique pour identifier systématiquement les opportunités et développer une stratégie en environnement. Taylor (1992) explique davantage en utilisant la notion de *green management* comme un concept de gestion pouvant aider à changer la façon dont les entreprises se voient et créer ainsi de nouveaux avantages compétitifs. Il utilise d'ailleurs les étapes du management stratégique pour intégrer la notion environnementale.

L'intérêt théorique de l'étude est de formaliser le vécu des entreprises. Elle permet de connaître les dimensions qui ont été intégré et de quelle manière, les problèmes des entreprises et d'élaborer un cadre d'analyse pour mieux comprendre la réalité environnementale de nos gestionnaires. L'intérêt pratique est de pouvoir servir aux entreprises pour développer des stratégies environnementales et comprendre le processus d'implantation de celles-ci. Si l'environnement est un nouveau paramètre stratégique, il est alors souhaitable que les dirigeants puissent maîtriser ce concept

afin de mener les organisations vers une meilleure compétitivité, ce qui inclue de gérer de façon économique et responsable.

CHAPITRE 2

RECENSION DE LA DOCUMENTATION

2.1 Gestion de l'environnement

Les plus récentes études sur le comportement environnemental des entreprises demeurent générales (voir Bowman et Davis, 1989; Winsemius et Guntram, 1992; Taylor, 1992). Il n'y a que Boiral (1990) qui nous présente une étude plus détaillée. Pour ce dernier, la gestion environnementale serait une initiative de la haute-direction, le personnel serait peu impliqué et formé, et les opportunités économiques favoriseraient l'action dans ce domaine. La prise en charge de l'environnement servirait aussi pour se différencier des concurrents, améliorer l'image auprès du public et serait une réponse face aux pressions externes gouvernementales et/ou publiques. Toutefois, des contraintes freinent l'action comme l'importance des investissements et les résistances aux changements. Nombreux sont les auteurs qui multiplient les valeurs positives de la stratégie environnementale (Winsemius et Guntram, 1992; Ottman, 1992; Steger, 1990, Wheeler, 1992; Geiser, 1991; Choucri, 1991). En fait, plusieurs soulignent l'intégration de l'environnement à la stratégie de l'entreprise comme étant un facteur déterminant de la profondeur de l'action.

Malgré tout, nous avons relevé de nombreuses carences au sein de la documentation en gestion de l'environnement. En tout premier lieu, le caractère normatif et généraliste ainsi que l'absence de modèle théorique multidimensionnel, systémique et stratégique conduisant vers un cadre d'ensemble. Deuxièmement, un manque sur les connaissances des pratiques de gestion en environnement, sur les déterminants de la stratégie environnementale et le développement d'outil de travail. Troisièmement, une pauvreté de la définition opérationnelle du développement durable et le peu de considération pour la petite et moyenne entreprise. Faisant face à une récupération du discours environnemental au niveau documentaire, nous dirigeons notre recherche dans la voie suivante: description des concepts du management stratégique et du développement durable dans ce chapitre, et définition ainsi qu'élaboration d'un modèle de diagnostic stratégique de type environnemental au chapitre 3.

2.2 Management stratégique

2.2.1 Définition

Plusieurs auteurs proposent une définition du management stratégique. En voici quelques-unes:

1. Ensemble de décisions et d'actions résultant de la formulation et de l'implantation des stratégies choisies pour atteindre les objectifs de l'organisation (Pearce et Robinson, 1982).
2. Processus par lequel on détermine la direction à long terme et la performance en s'assurant d'une bonne formulation, de l'implantation et de l'évaluation continue de la stratégie (Rue et Holland. 1986).
3. Une activité, un processus réunissant l'ensemble des décisions managériales et des actions qui déterminent la performance à long terme de l'entreprise (Buchholz, 1989).
4. Ensemble de décisions et d'actions qui conduisent au développement d'une stratégie efficace ou de stratégies qui aident à atteindre les objectifs de l'entreprise (Jauch et Glueck, 1990).

A travers ces définitions, nous pouvons constater une certaine unité face à la signification du management stratégique. Il s'agit d'un processus de gestion visant à intégrer les activités en fonction de la réalité du décideur, de l'entreprise et de son contexte. Il contient une part de réflexion et d'action en vue de choix stratégique, de leur mise en oeuvre et de leur évaluation pour l'atteinte d'une performance visée. Ce processus semble accessible à la PME par la souplesse qu'il concède (Rue et Holland, 1986; Buchholz, 1989; Jauch et Glueck,

1990). En fait, il s'applique selon le contexte de l'entreprise et la vision du dirigeant.

2.2.2 Dimensions

Les auteurs consultés s'entendent pour l'identification des composantes du processus stratégique (Jolly, 1992b; Thain, 1990; Pearce et Robinson, 1982; Rue et Holland, 1986; Buchholz, 1989; Jauch et Glueck, 1990). Il existe plusieurs modèles de management stratégique relativement semblables. Celui retenu a été tiré de Carrière (1990a) car il englobe toutes les dimensions à l'étude et situe bien le diagnostic (Annexe A). Voici donc un résumé.

Une des premières étapes du management stratégique est le diagnostic qui sert à identifier les capacités et les handicaps de l'entreprise, les opportunités et les menaces externes ainsi que les objectifs du décideur. Cette analyse conduit à l'éventail d'options stratégiques où le décideur doit choisir une orientation qui assure la cohérence entre les capacités de l'organisation et les exigences de l'externe. A partir du choix stratégique, l'étape décisionnelle se poursuit avec la planification qui s'articule sous deux angles, celui de l'entreprise et du couple marché-produit. En somme, on détermine les objectifs à atteindre, les responsables et les actions à entreprendre. Ensuite, l'implantation de la stratégie se fait à travers

la structure à mettre en place, les différentes activités de l'entreprise et le leadership nécessaire pour l'atteinte de la performance désirée. Finalement, l'évaluation est la dernière dimension du processus permettant d'identifier la performance atteinte et de juger de la valeur du choix stratégique. La performance étant un concept multidimensionnel, elle peut inclure des facteurs quantitatifs et qualitatifs provenant de l'externe, de la stratégie et de l'organisation (Capon et al., 1990).

2.2.3 Un outil-le diagnostic

L'intérêt de notre recherche porte sur le diagnostic au sein du management stratégique afin de connaître les points d'encrage nécessaires au développement d'une stratégie. Le diagnostic se présente comme l'outil d'analyse des déterminants de la stratégie. L'analyse externe se fait à l'intérieur des dimensions générales (économique, socio-culturel, politique, etc.) et sectorielles (client, concurrent, fournisseur, etc.). L'analyse interne concerne les dimensions structurelles (production, marketing, finance, etc.) et fonctionnelles (planification, implantation, etc.). Finalement, on s'attarde au profil du décideur par ses buts poursuivis, ses compétences, sa vision et sa culture. Il s'agit de la démarche de réflexion pour déterminer ce qui caractérise l'entreprise et son contexte. Son utilité se dévoile pour déterminer où se situe l'entreprise et où elle veut aller. Les autres étapes du management

stratégique servent à identifier comment elle y parviendra, qui en seront les responsables, quelles sont les étapes à franchir et comment s'assurer du progrès.

Le diagnostic s'avère donc le point crucial du management stratégique car il servira à planifier, mettre en oeuvre et évaluer le choix stratégique selon un appariement des ressources et des opportunités. Par son aspect réducteur et intégrateur, il conduit à la cohérence et donne une vue d'ensemble. Il peut donc être utile pour comprendre et opérationnaliser le développement durable dans l'entreprise.

2.2.4 Avantages et limites

Le cadre de référence du management stratégique présente des avantages et des inconvénients. D'une part, il permet d'orchestrer les ressources en vue de créer un avantage compétitif, de développer des compétences distinctives pour rencontrer les critères de succès du marché et de donner une consistance dans l'action (Bamberger, 1988; Rue et Holland, 1986). Le management stratégique force à être proactif, conscient de la réalité externe et orienté vers le futur (Jauch et Glueck, 1990). Il permet d'incorporer la culture, la vision et le leadership (Rue et Holland, 1986) et il implique tous les acteurs aux différents niveaux de gestion pour

diminuer la résistance au changement (Martinet, 1984). Finalement, il conduit à un avantage stratégique important étant un processus flexible. La flexibilité est définie comme l'aptitude ou la capacité d'utiliser ou de contrebalancer l'action de l'externe (Reix in Beaufils et Guiot, 1987). Ce qui signifie que c'est un instrument de limitation du risque parce que le choix stratégique permet de diminuer l'intervalle des résultats possibles. Pour la PME, ceci s'avère important parce qu'elle est souvent à proximité de son marché donc possède une capacité de réponse plus rapide (Fox, 1986). Le management stratégique est applicable pour ce type d'entreprise par le processus flexible qu'il concède.

D'autre part, des limites s'imposent dans l'application du management stratégique. Pour des dirigeants, surtout ceux de PME impliqués dans une gestion quotidienne, il peut s'avérer difficile de penser stratégiquement. En fait, on suppose que les gestionnaires possèdent les compétences et le temps pour gérer de cette façon (Rue et Holland, 1986). Il arrive aussi qu'on n'implique pas les employés et les gestionnaires concernés, les maîtres d'oeuvre de l'action. Les auteurs mentionnent également des processus sclérosés par l'étendue des études et des rapports exigés. On oublie l'essentiel, la stratégie, en recherchant tellement d'informations qu'on s'éloigne de l'action. Une autre difficulté réside dans l'analyse des réalités externes soit la prévision des changements par le développement d'une vision (Rue et Holland, 1986). Pearce et Robinson (1982)

soulignent que le modèle peut sembler biaisé ou subjectif car c'est une activité comportementale. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous l'appelons un instrument de perception collective. Le décideur a sa propre vision des choses, il s'agit de la formaliser dans la réflexion et dans l'action.

Tout en étant conscient de ces limites, notre modèle ne fera pas de distinction entre la petite et la grande taille, en proposant que toutes les dimensions peuvent intervenir dans la gestion stratégique de l'environnement. C'est à l'analyse des comportements individuels que nous pourrons cerner les différences possibles.

2.3 Développement durable

2.3.1 Définition

Pour définir le développement durable, il est nécessaire de comprendre la naissance de celui-ci. Dans cette optique, il faut se reporter aux nombreuses initiatives dont la première débute en 1972 à Stockholm avec l'apparition de l'écodéveloppement. En 1980, les Nations Unies développaient la Stratégie mondiale de conservation. Puis, elles proclamaient la Charte mondiale de la nature

déposé (Jacobs et Sadler, 1990). Le développement durable serait l'union du concept d'écodéveloppement et de la stratégie de conservation. En premier, le débat opposait le développement et la conservation, il fallait faire un choix. Puis, dans les années 1980', les deux concepts étaient reconnus comme nécessaires et interdépendants (Robins, 1992; Waaub in Prades et al., 1991). Le terme a été popularisé par la CMED (1989). Ainsi, au paradigme social s'est ajouté un nouveau, le «NEP» (New Environmental Paragdim) visant une croissance plus raisonnée à travers des ressources épuisables (Kuhn et Jackson, 1989; Albrecht et al., 1982; Catton et Dunlap, 1980). L'harmonisation du développement et de la protection de l'environnement, appuyé par la présence d'un mouvement social rend possible une large diffusion du concept de développement durable. La CMED (1989) et Turner (1988) soulignent que la croissance est possible tout en protégeant l'environnement et qu'à son tour, cette protection sera source de croissance par de nouvelles façons de faire.

Le développement durable est en somme un concept symbiotique entre les changements économiques et la base des ressources naturelles afin d'apporter une rationalité environnementale au sein du développement (Redclift, 1987). Dans ce contexte, la rationalité implique une vue économique et également écologique envers les ressources utilisées et les effets. Cette récente avenue se présente comme un nouveau courant de pensée en

intégrant un regroupement de valeurs écologiques, économiques ainsi que sociales. La CMED discute amplement de la nécessité d'un développement durable et apporte ces définitions:

...développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs... (CMED, 1989, p.51).

...processus de transformation dans lequel l'exploitation des ressources, la direction des investissements, l'orientation des techniques et les changements institutionnels se font de manière harmonieuse et renforcent le potentiel présent et à venir...(CMED, 1989, p.55).

Il s'agit d'un développement où les décisions économiques se font en fonction de nos actifs actuels tout en évaluant les besoins futurs pour être capable d'y répondre. Somme toute, on tente de moins compromettre notre avenir économique et social par la diminution des effets néfastes et de l'épuisement des ressources. Aitken (1989) mentionne qu'à la base du concept réside le fait que la consommation actuelle des ressources met en péril la possibilité pour les générations futures de maintenir ou d'augmenter leur qualité de vie.

2.3.2 Principes

Des principes sous-tendent le développement durable qui interviendront lors de l'élaboration d'une approche de gestion

stratégique de l'environnement. Premièrement, des valeurs écologiques, sociales et économiques se situent au cœur même du concept (Jacobs et Sadler, 1990; Barbier, 1987; Redclift, 1987; Brown et al., 1987; Caldwell, 1984). En fait, on cherche à assurer le maintien à long terme des ressources naturelles pour une continuité de la vie humaine. On recherche également une qualité de l'environnement et la diversité des écosystèmes. Ceci implique une considération vers la satisfaction des besoins humains et un accès équitable aux ressources. La développement économique demeure un but recherché en interaction avec d'autres objectifs (social et écologique).

En deuxième lieu, ces valeurs sont représentées par des systèmes (écologique, social et économique). Lorsqu'il est question du développement durable, certains auteurs proposent d'utiliser une perspective systémique des valeurs impliquées. Ils expliquent que les valeurs se situent à la base même du développement économique et de l'environnement, et ces derniers sont des processus intégrés (Redclift, 1987; Brown et al., 1987; Caldwell, 1984). En fait, il s'agit d'un concept à caractère éclectique (Redclift, 1987). Barbier (1987) conclut que pour appliquer le concept de développement durable, il faut y voir un échange entre les buts en vue de l'atteinte d'un équilibre, plus que la maximisation de ceux-ci.

Finalement, le développement durable implique d'incorporer la culture sociale (Redclift, 1987; Caldwell, 1984). Le but étant d'éduquer et de former la pensée ainsi que le comportement vers une responsabilisation des actes économiques et sociaux. Redclift (1987) ajoute qu'il s'agit de réduire une approche réactive afin de prévoir les effets à long terme et de planifier pour réduire ceux-ci. Ce principe suggère de faire des choix en fonction de la culture d'une entreprise pour permettre une meilleure intégration. Il est d'ailleurs logique de le voir ainsi puisque certains principes réfèrent à des valeurs profondément ancrées dans la société industrialisée actuelle.

2.3.3 Avantages et limites

Le concept de développement durable rassemble beaucoup d'adeptes car il est présenté comme un cadre intégrateur du développement économique et de la protection de l'environnement (Gouvernement du Canada, 1990). Il propose aux décideurs de travailler sur les côtés préventif et à long terme dans la planification et la mise en oeuvre des activités plus que sur l'aspect curatif de ces dernières. Il supporte aussi l'idée qu'agir dans cette voie permettra à un plus grand nombre de personnes d'aspirer à une meilleure qualité de vie. En fait, la gestion environnementale serait une source de prospérité économique par la recherche de méthodes de travail plus propres. A son tour, en préservant l'environnement, on assure à long terme notre survie et notre qualité de vie. Finalement, le concept

adhère au principe du partenariat pour atteindre des résultats significatifs à long terme.

Malgré que le développement durable présente une avenue intéressante pour pallier aux lacunes de notre croissance économique et de ses effets négatifs sur l'environnement, le concept possède ses propres limites. Jacobs et Sadler (1990) ainsi que Redclift (1987) mentionnent, de manière plus explicite chez le deuxième auteur, certaines contradictions. En premier lieu, deux pensées opposées forment la base du concept. Le développement favorise l'exploitation des ressources tandis que le deuxième, la conservation, cherche la protection de ces mêmes ressources. Le développement menace donc les ressources dont il dépend. Cette limite fait ressortir la possibilité de positions contradictoires sur cette question. Deuxièmement, lorsque des considérations environnementales se heurtent aux intérêts économique, politique ou national, elles tombent rapidement au second plan. Les actions environnementales seront alors partielles. Troisièmement, la perception de l'environnement étant socialement construite, elle peut différer significativement pour chacun (gouvernement, entreprise, société). Ce qui pourrait nécessiter un exercice d'intégration très laborieux. Finalement, les frontières de la durabilité changent avec l'évolution technologique et celle des connaissances écologiques. Ainsi, ce qui devient durable pour un groupe à un moment donné ne peut plus avoir de signification à un autre temps donné. Alors comment déterminer

qu'une activité est durable, le sens du terme ayant ses propres limites, se traduisant par une contrainte temporelle. Les actions des organisations auront alors une portée limitée.

2.3.4 Position à adopter

Ces limites portent peut-être certains à croire que le développement durable est inapplicable. En réalité, beaucoup trop de questions demeurent encore sans réponse ce qui amène Barbier (1987) à suggérer la position suivante. Il souligne que le développement durable n'est point applicable en totalité pour tous les modèles de développement industriel. Chaque action retenue peut avoir un effet négatif sur l'économie et/ou l'environnement, il s'agit de trouver celle qui aura un impact plus négligeable dans le temps. En somme, c'est un idéal vers lequel on doit tendre.

En se reportant aux définitions du développement durable, le lecteur aura constaté la généralité et la complexité de ces énoncés. En plus, Brown et al., (1987) souligne un autre aspect important. La position choisie peut faire varier la définition et les aspects en cause. D'un point de vue écologique, le concept s'attarde à la gestion et au maintien des écosystèmes. Du côté sociologique, on recherche la satisfaction des besoins à travers une qualité de vie. Finalement, l'aspect économique s'attarde à un état stable de l'économie. En fait,

lors de l'élaboration d'une définition pour l'entreprise, ce sont divers points de vue qu'il faudra inclure afin de respecter les aspects multidimensionnel et intégrateur. Geiser (1991) précise davantage le concept de développement durable en mentionnant qu'une industrie durable remet en question ces pratiques actuelles afin de parvenir à être plus propre, plus sécuritaire et tout autant productive.

Bien que le concept jouisse d'une grande popularité, nous n'avons pas trouvé de définition pratique pour notre étude ainsi que pour les dirigeants. Il nous apparaît opportun d'en proposer une qui réunisse certaines notions fondamentales supportées par plusieurs auteurs. A savoir l'importance de considérer le produit, de la conception jusqu'à l'élimination finale (Kleiner, 1991), le choix d'une technologie plus propre (Langer, 1989), l'évaluation des coûts et des bénéfices des projets (Aitken, 1989), l'implication des employés (Holtz, 1989), le partenariat avec l'industrie (Buzzelli, 1989), la diffusion d'information, les actions de réduction et la comptabilité environnementale (Kleiner, 1991). Inspirés également de Beaumont (1992) et Taylor (1992), nous proposons la définition suivante:

Le développement durable est une philosophie de gestion où l'on recherche un équilibre entre les réalités économiques (rentabilité, croissance) et environnementales (conservation, rejets). Il s'agit d'un ensemble d'activités étant le moins nuisible possible à

l'environnement et à la santé des gens mais économiquement viable, à partir de la conception du produit, du choix des matières premières, du choix de la technologie, du choix de la localisation et de l'agencement du site, du choix de moyens de distribution et de mise en marché ainsi que du choix des moyens d'élimination.

Le premier élément de la définition suggère d'inclure l'environnement à travers les décisions, donc de repenser sa façon de faire au quotidien et aussi dans la perspective du développement futur de l'entreprise. Deuxièmement, cette philosophie doit transparaître à travers l'ensemble du cycle de vie du produit, de la conception jusqu'à l'élimination («cradle-to-grave»). On comprend également l'importance d'impliquer les employés (cadres et subalternes), de favoriser des moyens de recyclage, de récupération et de valorisation à travers ce cycle afin de diminuer les effets néfastes sur l'environnement. Comme le souligne Pearce (1992), le développement durable ne signifie pas l'absence de polluants et d'activités de croissance. Il veut surtout dire de ralentir le processus de production des rejets nocifs en réduisant à la source ou en transformant à la sortie (recyclage) tout en ayant un regard économique quant à l'implantation de ces actions.

2.4 Unification des concepts

Le mariage des concepts présentés est rendu possible par le respect des principes de base pour aborder la question environnementale. Ils renferment les notions systémiques et stratégiques. Par ailleurs, le développement durable s'intègre bien au management stratégique à l'aide du diagnostic qui touche à toute l'organisation. La gestion stratégique est l'outil du décideur pour rendre l'entreprise distincte et compétitive, le développement durable se présente comme un nouveau défi stratégique à rencontrer. Chaque dimension de l'organisation influence cette dernière, chaque dimension peut donc inclure un caractère environnemental. Nous verrons de quelle façon au prochain chapitre.

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre est consacré à la présentation du diagnostic stratégique de type environnemental en le définissant en premier lieu et en le décrivant par la suite. Ce modèle utilise le cadre de référence du management stratégique pour situer les dimensions qui peuvent influencer la gestion. D'autre part, le concept du développement durable permet de faire ressortir le caractère environnemental de ces dimensions. Ce modèle a donc la propriété d'adapter le management stratégique à la gestion de l'environnement.

3.1 Les outils: Audit, Evaluation, Diagnostic

3.1.1 Audit environnemental

L'audit environnemental est une revue systématique des pratiques de l'entreprise au niveau du contrôle de la pollution. L'exercice consiste à évaluer si l'organisation est conforme aux lois et aux règlements en vigueur pour les contaminants rejetés dans l'air, l'eau et le sol (Taylor, 1992; Buhr, 1991; Boivin et Gosselin, 1990; Zetlin, 1990; Kane, 1988; Greeno et al., 1985; Macbeth et Miller in Harrison, 1984; Truitt et al., 1983). Pour ce faire, les responsables

utilisent les données existantes. Le principal problème de cet outil est de se fonder sur un système d'information qui parfois peut être inexistant ou incomplet. D'autre part, certains soulignent que l'audit devrait servir pour évaluer les risques d'accident potentiels ainsi que ceux face aux changements des politiques gouvernementales, qu'il soit utilisé pour évaluer tous les dangers et non pas seulement ceux couverts par les lois (Gilges, 1991; Buhr, 1991).

3.1.2 Evaluation environnementale

L'évaluation environnementale est une procédure de mesure ou d'estimation de la probabilité des impacts possibles sur l'environnement face à de futures activités (Kane, 1988; Duinker et Baskerville, 1986). En d'autres termes, il s'agit d'évaluer les dommages possibles causés à l'environnement face à l'implantation de nouveaux projets. Cette procédure semble comporter certaines difficultés comme l'habileté à prédire avec exactitude, la tendance à généraliser, les délais rattachés à l'exercice, le niveau de risque non défini et acceptable, les décisions non-incluses (De Smet, 1991; Duinker et Baskerville, 1986; Jacobs et Sadler, 1990). En fait, l'évaluation environnementale est fonction des connaissances et des techniques disponibles pour présenter un constat du futur.

3.1.3 Diagnostic stratégique de type environnemental

Ce nouvel outil que nous proposons est un processus visant à identifier les forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et les menaces externes de nature environnementale à travers toutes les dimensions affectant la gestion stratégique de l'organisation. En fait, il servira à faire un portrait de l'ensemble de la firme, de voir où elle veut se diriger et comment elle y parviendra du point de vue environnemental (Taylor, 1992; Carson et Moulden, 1991; Beaumont, 1992). C'est un cadre de travail qui complètera l'audit environnemental en élargissant la portée et en élevant le niveau d'analyse, du stade opérationnel à celui stratégique. Il servira à comprendre les pressions externes, les problèmes et les solutions internes ainsi que les perceptions pour actualiser l'ensemble dans une stratégie environnementale (figure 2). Les prochaines sections vous présentent les dimensions couvertes par le diagnostic, accompagnées des informations pouvant faire l'objet d'un questionnement auprès d'une organisation. L'augmentation des connaissances dans le temps peut servir à bonifier le contenu tout en gardant le schème de base.

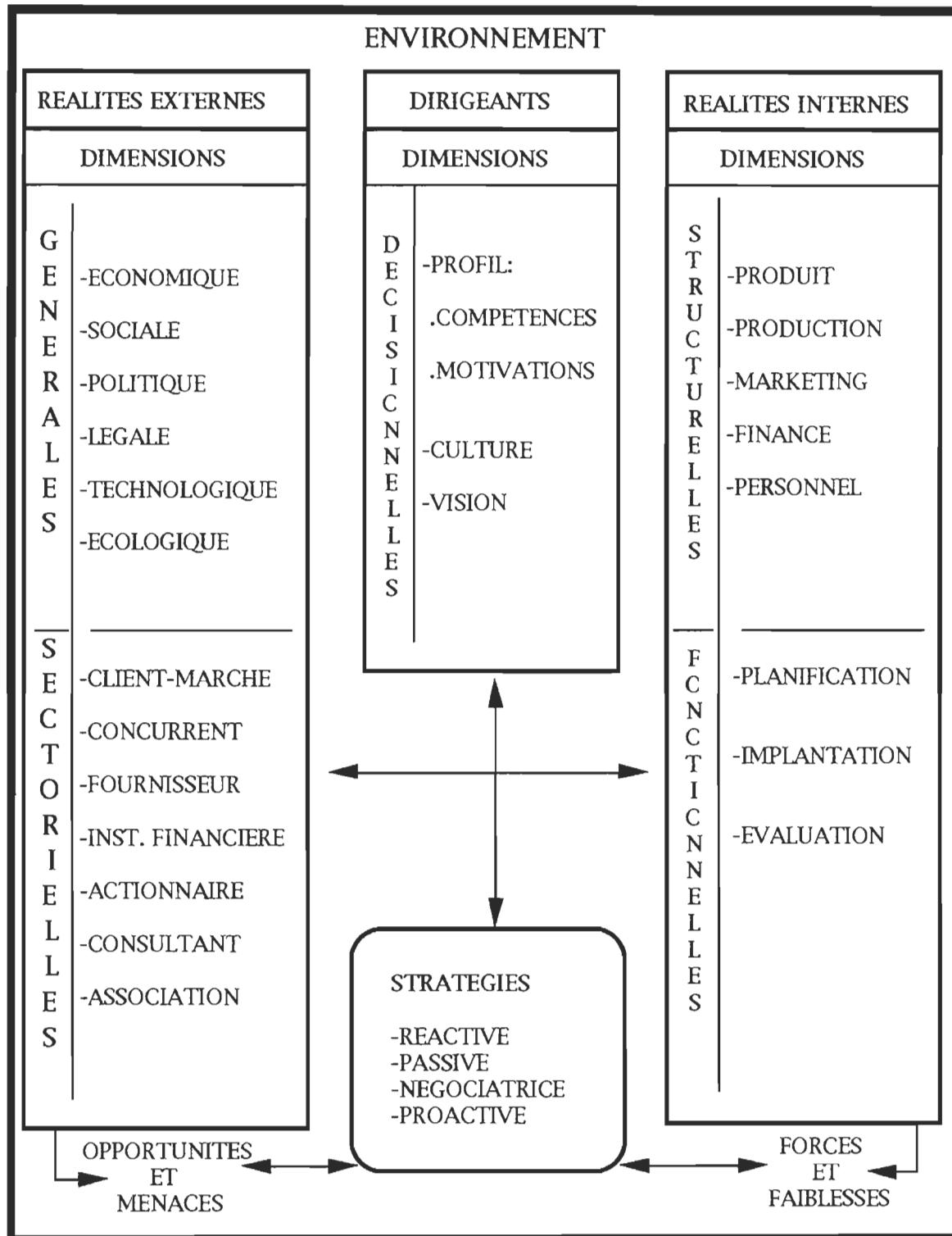


Figure 2. Diagnostic stratégique de type environnemental

3.2 Analyse des réalités externes

On entend par réalités externes l'ensemble des éléments reliés aux contextes général et sectoriel influençant l'entreprise et son décideur. Il s'agit d'identifier les facteurs externes favorisant ou non une implication en gestion de l'environnement.

3.2.1 Dimensions générales

La dimension économique discutée par plusieurs auteurs réfère à la notion d'intégration de l'environnement au développement économique (Barbier, 1987; Bolton, 1989; CMED, 1989; Caldwell, 1984; Keating, 1989). Comme l'organisation occupe un rôle primordial dans la production de biens et de services, nous pouvons nous attendre à des changements qui diminueraient l'ampleur négative de cette activité. La CMED (1989) mentionne entre autres, l'augmentation de politiques environnementales de l'Etat ainsi que des investissements et des bénéfices rattachés aux technologies plus propres. Les considérations économiques seront donc pressenties aux niveaux politique et financier et feront l'objet de notre attention sous ces dimensions.

Au niveau socio-culturel, nous avons identifié une nette tendance à la sensibilisation et à l'action chez la population en matière d'environnement. Par exemple, un sondage réalisé auprès de 1657 sujets québécois dévoile que 65% d'entre eux favorisent la fermeture d'entreprises représentant une forte menace pour l'environnement (Gagné, 1991). Il faut mentionner que la mobilisation se fait souvent autour des dégradations les plus visibles comme les accidents pétroliers. Pour ce faire, les comportements changent tels que l'apparition des *guppies* (green yuppies) et l'augmentation de la participation publique (Kempf, 1990; Irvine, 1989; Kleiner, 1991; Ottman, 1992; Petak, 1981). Les sondages se multiplient pour connaître l'opinion, les mouvements de pression se font plus exigeants face à l'industrie et le gouvernement. Cette dimension sociale se manifeste d'abord par des intervenants éloignés et s'officialise par des groupes identifiables comme les citoyens voisins d'une industrie ou les employés (Boiral et Jolly, 1992). Dans cette optique, nous considérerons l'aspect social aux niveaux écologique, sectoriel et structurel.

Au niveau politique, l'interprétation et la gestion des problèmes environnementaux favorisent l'émergence de nouveaux comportements étatiques. Nous pouvons toutefois jugé de la lenteur décisionnelle, du véritable enjeu, des actions mises de l'avant, du pouvoir réel des institutions ou de la cohérence des buts poursuivis (Strong, 1988; Pearce, 1992; Caldwell, 1984; Chouchan, 1992; CMED,

1989; Shearer, 1990). Mais il n'en demeure pas moins que cette évolution politique peut devenir une source de pression et/ou de motivation. Nous désirons connaître comment cette évolution affecte l'entreprise, les effets d'une taxe "verte" et le niveau d'aide disponible.

En terme légal, un ensemble de lois et de règlements régissent certains comportements et divers secteurs d'activités. La présence, l'étendue ou l'absence de ces lois peuvent aider ou désavantager la firme (Jauch et Glueck, 1990). En matière d'environnement, plusieurs affirment que les entreprises agissent parce qu'elles y sont obligées plutôt que de devancer les lois et les réglementations (Sethi, 1990; Shearer, 1990; Chouchan, 1992; CMED, 1989; Choucri, 1991; Zetlin, 1990; Taylor, 1992; Wheeler, 1992; Winsemius et Guntram, 1992). D'ailleurs, ce comportement pourrait s'expliquer par une peur d'inégalité provoquant un désavantage au niveau de la compétitivité internationale (Winsemius et Guntram, 1992). Au Québec, la loi sur la qualité de l'environnement régie divers comportements environnementaux à travers une série de règlements comme les déchets dangereux, la qualité de l'atmosphère ou les effluents des raffineries de pétrole. Il s'agit d'une législation basée sur la nature du rejet, l'emplacement de l'entreprise et le secteur d'activité (CCE, 1989). Toutefois, elle ne fait pas de différence au niveau de la taille de l'organisation ce qui est déploré par Mallet (1992). Plus important encore est de constater que la connaissance des lois et des

règlements est essentielle pour tous les secteurs et les types d'activités (Batla, 1989; Beaumont, 1992; McKee, 1992). Ainsi, nous nous attarderons à déterminer la législation environnementale qui affecte les firmes, le domaine d'application et les contrôles gouvernementaux.

La technologie demeure en évolution constante et modifie le cadre de l'activité industrielle. Cramer et Zegveld (1991) ainsi que Jauch et Glueck (1990) identifient le rôle de celle-ci comme celui d'améliorer un procédé actuel, de modifier le choix des matières premières et la conception des produits ou d'augmenter le recyclage interne. Quoiqu'il en soit, la vague environnementale motive la recherche de technologie plus propre et d'innovation dans le domaine (Geiser, 1991; Winter, 1989; Drancourt, 1991; Steger, 1990). Mais ce n'est pas une fin en soi. Encore faut-il que les décideurs connaissent les applications mais de plus, qu'ils reconnaissent l'organisation du travail ce qui oblige à une évaluation plus large des technologies (Cramer et Zegveld, 1991; Kemp et Soete, 1992; Miller, 1985). Pour notre étude, nous nous interrogerons sur la connaissance des technologies disponibles. De cet aspect, nous cherchons à savoir si l'entreprise peut avoir accès à des modes de production plus propres, comment elle peut y accéder, le rythme de l'évolution dans le secteur ainsi que les opportunités disponibles.

Le mouvement écologique a pris naissance dans les années 1960' à travers une lente diffusion des idées. Aujourd'hui, l'opinion publique se mobilise autour de grands thèmes et amène les gouvernements à réagir, les consommateurs à être plus exigeants, les groupes de pression plus menaçants et les industries plus responsables (Gouvernement du Canada, 1991; Sethi, 1990; Choucri, 1991). L'impulsion est alimentée par l'augmentation des connaissances sur le sujet et par une tendance plus grande à la collaboration entre les divers partenaires, ce qui favorise l'éclosion de contraintes de sources différentes. Pour l'entreprise, il semble nécessaire de comprendre comment les pressions écologiques se manifestent, comment elles modifient les activités, le risque qui y est rattaché et si elle voit des opportunités dans ce domaine.

3.2.2 Dimensions sectorielles

Les besoins et les désirs des clients changent et évoluent dans le temps, ce qui affecte les activités et les stratégies de la firme (Jauch et Glueck, 1990). En fonction de la nature du client (consommateur, détaillant ou industrie), les besoins diffèrent et la nécessité est présente de bien les identifier. D'après l'étude de Winsemius et Guntram (1992), les clients vont devenir plus critiques face à la réputation environnementale de l'entreprise, ceci étant appuyé par 56% des 400 dirigeants ayant répondu à l'enquête. Cette tendance se confirme par des changements de comportements chez

les consommateurs. Mais ce qui inquiète davantage c'est de savoir s'ils seront prêts à subir une hausse de prix pour satisfaire leurs exigences (Chouchan, 1992; Irvine, 1989; Kleiner, 1991). Cette pression peut conduire l'organisation à revoir ces opérations afin d'inclure l'environnement à sa gestion. Pour Taylor (1992), la gestion environnementale passe nécessairement par l'écoute et la diffusion d'information auprès du client. Nous voulons identifier le comportement du marché et son évolution. Nous désirons également connaître les besoins des clients et leurs pouvoirs en fonction de l'environnement, les tendances futures ainsi que les opportunités dans le domaine.

La concurrence peut s'exprimer de différentes façons dans un secteur d'activités. L'environnement est devenu, comme nous l'avons souligné précédemment, un argument de concurrence qui fait surgir de nouveaux secteurs et en oblige d'autres à s'adapter (Kempf, 1990; Chouchan, 1992; Winsemius et Guntram, 1992). Pour se positionner dans ce contexte, l'organisation n'a d'autre choix que de procéder à une analyse externe pour identifier ce que font les compétiteurs, les initiatives introduites, comment elle est affectée et les possibilités qui s'offrent à elle (Beaumont, 1992; Taylor, 1992). Inspirés de Jauch et Glueck (1990) et de Porter (1982), nous voulons identifier l'évolution de la concurrence, la menace de nouveaux venus et la disparition d'autres ainsi que la présence de produits substituts en

fonction de l'environnement. Il s'agit également de cerner les barrières à l'entrée et à la sortie du marché.

Du côté des fournisseurs, Winter (1989) souligne l'importance de l'approvisionnement dans la gestion écologique. L'étude de Taylor (1992) est révélatrice dans ce sens. Il mentionne que les firmes leaders se tournent vers les fournisseurs afin qu'eux aussi adoptent des codes de conduite plus respectueux de l'environnement. Ces nouvelles relations peuvent aussi porter sur l'information du danger des produits, les substituts disponibles, la mise en place d'une politique environnementale d'achat et l'évaluation des fournisseurs (Winter, 1989). Nous nous interrogerons sur la connaissance du danger écologique du fournisseur, son pouvoir, sur la présence de critères environnementaux pour l'achat des matières premières, sur la possibilité de négociation et de collaboration entre le client et le fournisseur et sur la possibilité de changer de fournisseur en fonction d'exigences environnementales.

De plus en plus, les institutions financières s'intéressent à l'environnement pour connaître le risque des entreprises. Plusieurs banques adoptent une politique environnementale pour accorder des prêts (Vézina, 1991; Prévost, 1992; Farlinger, 1992). Les actions portent sur un questionnement et des expertises de consultants en environnement pour évaluer les organisations. Il faut comprendre

que les prêteurs font face à plusieurs risques. En premier lieu, il peut s'avérer difficile pour ces derniers de récupérer leur argent suite à des dégâts écologiques causés aux actifs mis en garantie pour l'obtention du prêt, leurs valeurs étant quasi nulles. De plus, si le gouvernement ordonne à une firme de se conformer aux lois, les investissements nécessaires diminueront la capacité de payer l'emprunt. D'autre part, si le gouvernement a été obligé de procéder au nettoyage du site contaminé et de payer la facture, le prêteur pourra perdre sa priorité de paiement. Et finalement, un prêteur peut devenir directement responsable des actifs contaminés s'il en obtient la propriété suite à une mise en faillite (Farlinger, 1992; Friedman, 1992; Prévost, 1992). Dans ce contexte, il semble opportun de connaître le niveau d'appui des institutions financières dans des projets d'investissement reliés à l'environnement et leurs critères de sélection.

Les actionnaires de l'entreprise peuvent posséder une vision qui s'exprime sur l'environnement en terme de réflexion et d'action. Peu d'auteurs s'attardent à cette dimension. Taylor (1992) mentionne que les actionnaires semblent plus intéressés au profit à court terme et que les véritables propriétaires sont ceux qui se situent dans l'action comme les employés et les citoyens avoisinants. Selon cet auteur, l'entreprise devrait porter une écoute aux actionnaires mais aussi aux acteurs immédiats. D'ailleurs, Davis (1991) propose que dans un contexte de développement durable, la

propriété devrait être partagée entre les partenaires immédiats pour favoriser l'implication. Toutefois, nous désirons connaître la vision des actionnaires en environnement, les propositions d'action, les projets réalisés et les possibilités de réalisation des autres.

Des consultants peuvent être nécessaires pour résoudre des problèmes environnementaux. La difficulté peut résider dans la recherche de bons spécialistes dans le domaine, ce qui semble une ressource rare et plus souvent qu'autrement les firmes développent leurs propres connaissances (Hooper et Rocca, 1991). Les consultants pourraient servir pour effectuer une évaluation environnementale, donner un avis sur un audit ou planter une décision impopulaire selon Friedman (1988). Ce dernier conclu que les problèmes se manifestent au niveau de la définition du champ d'action du consultant, des solutions proposées souvent très coûteuses et du manque de confidentialité. A cette fin, nous désirons connaître la présence de consultants ou de centres spécialisés pour venir en aide à l'entreprise dans ce domaine, s'ils ont fait l'objet de consultation et les résultats obtenus.

Les associations sectorielles peuvent prendre l'initiative de divers mesures pour améliorer la gestion de l'environnement de l'industrie et redorer l'image d'un secteur. L'Association canadienne des fabricants de produits chimiques (ACFPC) a entrepris cette

première mondiale en puisant son action dans les principes de la gestion intégrale mise de l'avant par le gouvernement fédéral en 1985 (Gouvernement du Canada, 1991). Elle a élaboré des codes de conduite pour le cycle de vie du produit allant de la conception jusqu'à l'élimination, ce programme étant connu sous le nom de *Gestion Responsable: un engagement total*. Pour parvenir à l'établissement d'une telle initiative, l'association peut alors exercer des pressions auprès des acteurs concernés et engager d'autres regroupements à faire la même chose. Comme l'introduction du programme débute, nous identifierons les pressions possibles au niveau de la dimension écologique.

3.3 Analyse des réalités internes

Les réalités internes sont représentés par un ensemble d'éléments reliés aux contextes structurel et fonctionnel influençant le dirigeant et le secteur d'activité. Il s'agit de déterminer les facteurs internes favorisant ou non une implication en gestion de l'environnement.

3.3.1 Dimensions structurelles

Le produit est, sans aucun doute, le pivot central de l'activité organisationnelle. La première étape consiste à l'étude environnementale de la conception du produit. C'est à ce niveau que

plusieurs auteurs parlent de la responsabilité environnementale comme étant significative en considérant le cycle de vie, de l'extraction des matières premières jusqu'à son élimination (Beaumont, 1992; Boyer et Poisson, 1992; Kleiner, 1991; Ottman, 1992; Rolfes, 1990; Schorsch, 1990; Taylor, 1992; Winter, 1989). Ces derniers suggèrent que les efforts devraient porter sur les possibilités de recyclage (produits, matériaux, composants), l'utilisation de matériaux recyclés dans la composition, l'allongement du cycle de vie du produit ainsi que les améliorations futures à apporter au produit, ce qui permettrait de produire plus, de diminuer les polluants, de diminuer la consommation d'énergie et de matières premières. Nous étudierons ces aspects auprès de notre échantillon.

Deuxièmement, l'emballage fait l'objet de nombreuses recherches pour en diminuer l'importance selon Winter (1989) et Stuller (1990). D'ailleurs, le contenu représente plus de 30% des déchets municipaux et de nombreuses pressions publiques concernent ces déchets solides (Stone et al., 1992; Stuller, 1990; Rolfes, 1990; Kleiner, 1991). Il faut ajouter à cela que la production d'emballage est génératrice de pollution mais les exigences de fraîcheur et sanitaire ont poussé l'augmentation de celui-ci. Le travail dans l'organisation pourrait porter sur la diminution, la réutilisation, la biodégradation, l'utilisation de matériel recyclé, la pollution générée par la production de l'emballage ou la

consommation de matières premières et d'énergie (Stuller, 1990; Rolfes, 1990; Winter, 1989).

Finalement, la mise en marché du produit devrait faire l'objet de l'attention suivante. Identifier les effets à la consommation, à l'utilisation et au retrait sur les ressources (Winter, 1989; Gouvernement du Canada, 1991; Kleiner, 1991). Déterminer les points de différenciation environnementaux du produit face aux concurrents (Winter, 1989; Boiral et Jolly, 1992). Promouvoir les substituts moins dommageables (Kleiner, 1991). Définir les besoins environnementaux des clients et les opportunités (Taylor, 1992). Ajoutons à ces éléments le traitement des plaintes des clients, l'importance de l'emballage et du nom, et finalement la stratégie de produit en matière d'environnement.

L'activité de production au niveau du procédé peut jouer une influence déterminante sur les émissions polluantes. Différentes mesures peuvent être mises de l'avant comme l'ajout d'équipements de contrôle (Taylor, 1992). Mais certains soutiennent que les actions devraient se concentrer sur le choix d'une technologie plus propre, l'amélioration du procédé pour diminuer les rejets, l'utilisation de l'énergie et la sélection des matières premières (Cramer et Zegveld, 1991; Beaumont, 1992; Elkington, 1987; Gilges, 1991). En somme, il s'agit de connaître les sources de problème et de travailler sur la

cause plus que sur l'effet (Kleiner, 1991; Beaumont, 1992; Winter, 1989). Notre étude vise à identifier les problèmes rencontrés avec le procédé et les solutions implantées.

Quant à l'aménagement des activités de production, notre intérêt porte sur les rejets car ce sont souvent eux qui causent le plus d'ennui. Dès qu'un procédé crée des déchets, l'organisation fait face à des coûts potentiels importants, comme ceux de disposition, de main d'oeuvre, d'équipements de contrôle et de réduction, de nettoyage pour ne nommer que ceux-là (Bloom et Scott Morton, 1991). Pour Rooney (1992), ces déboursés ne sont pas inévitables si on adopte une politique de réduction. Nous nous intéresserons aux méthodes de traitement et de contrôle des polluants, à la gestion des déchets dangereux à travers la manutention, l'entreposage, la disposition et aux améliorations à apporter à l'aménagement. Quant au calcul des coûts, ils feront l'objet de notre attention à la section finance.

Pour aider à diminuer les effets négatifs sur l'environnement, la recherche et développement demeure l'activité de base. Afin de répondre aux impératifs écologiques, la recherche peut porter sur la conception du produit, l'énergie nécessaire, les matériaux non-polluants pouvant entrer dans la composition, sur le procédé et la réduction à la source (Winter, 1989; Post, 1991; Kleiner, 1991;

Cramer et Zegveld, 1991). Ainsi, nous examinerons les avenues de recherche en vigueur actuellement.

Finalement, la localisation des activités de production pourrait inclure des critères environnementaux comme l'utilisation antérieure du site, l'impact et l'effet de l'implantation (Winter, 1989) ainsi que la responsabilité rattachée à la contamination potentielle du site (Cramer et Zegveld, 1991). Notre intention est de cerner la présence de ces critères.

Le marketing concerne l'approche du client en fonction du marché-cible choisi pour élaborer une stratégie de mise en marché (discutée précédemment au niveau produit), de promotion, de prix et de distribution. La promotion en environnement s'avère délicate dans le message à divulguer car le discours écologique semble peu crédible auprès du public (Boiral et Jolly, 1992; Gillepsie, 1992). C'est dans cette optique que les efforts doivent être déployés pour élaborer une communication claire, sans ambiguïté et vérifiable qui permette d'informer le client et d'instaurer le dialogue avec le public (Beaumont, 1992; Boyer et Poisson, 1992; Winter, 1989). Pour ce faire, de nombreux arguments peuvent être utilisés par les entreprises pour promouvoir le produit et l'organisation. Nous voulons identifier les arguments de promotion et déterminer la stratégie promotionnelle en matière d'environnement.

Au niveau du prix, Stuller (1990) mentionne que le consommateur est prêt à payer pour des qualités écologiques attribuables au produit. Toutefois, il est important de justifier une hausse de prix. En effet, un coût de revient plus élevé, un potentiel de rendement meilleur, la mise en place d'une structure de distribution spécifique, les investissements nécessaires, la recherche déployée comparativement au produit conventionnel pourraient servir de critères pour légitimer l'augmentation (Boyer et Poisson, 1992). Et pourtant, si les gouvernements appliquaient le principe de pollueur-payeur, il devrait en coûter plus cher pour l'utilisation de procédés polluants que propres mais le processus de transition est parfois très coûteux. Pour nos fins, il s'agit d'identifier l'existence d'une stratégie de prix, déterminer selon les points de différenciation, si le client paye plus cher, moins cher ou égal au produit de la concurrence et connaître le jeu disponible dans le domaine.

Quant à la distribution, Winter (1989) est d'avis que les organisations devraient effectuer une sélection du canal en fonction de l'environnement, soit les impacts, les structures disponibles pour le recyclage et les moyens de transport. En fait, la gestion sécuritaire du produit doit être assurée jusqu'à l'utilisateur final (Gouvernement du Canada, 1991). Pour ce faire, ce dernier auteur suggère de s'attarder à la formation des transporteurs, aux mesures sécuritaires de manutention et à la présence d'un plan d'urgence. Nous cherchons

à connaître les critères environnementaux appliqués pour assurer la sécurité de la manutention du produit et l'utilisation adéquate de ce dernier. De plus, nous pourrons déterminer la stratégie de distribution en matière d'environnement.

La section finance permettra de déterminer si la firme procède à des investissements environnementaux, si elle a identifié les coûts et les bénéfices rattachés à la gestion de l'environnement, et si elle juge du niveau de rentabilité ou de risque relié aux investissements. En matière d'investissement nous retenons la définition de Winter (1989) à savoir qu'il permet " une réduction directe ou indirecte de la quantité et de la nocivité des polluants de tout genre " (p.172). L'étude de Boiral et Jolly (1992) révèle que les dépenses nécessaires pour l'environnement représentent le principal obstacle de l'action. Dans ce contexte, nous voulons connaître les investissements réalisés, les investissements prévus et préciser les critères environnementaux justifiant ceux-ci.

Nikolai et al. (1976) ont inventorié une série de coûts et de bénéfices reliés à des facteurs environnementaux. Les coûts étant le résultat de l'activité d'une entreprise pour améliorer l'implication dans l'environnement, la prévention, le contrôle et conduisent à des bénéfices. Il peut s'agir de coûts initiaux qui permettent le début des activités (terrains nécessaires pour les dépôts des déchets,

équipements pour diminuer la pollution, recherche et développement dans le domaine, aspect légal, promotion de l'image), de coûts d'opérations qui permettent le maintien des activités (le matériel, l'énergie nécessaire, ajout d'équipement de contrôle, maintenance, disposition des déchets solides), de coûts à la sortie se référant au moment où l'entreprise se retire d'un domaine d'activité (restauration). On peut donc examiner si ces coûts font l'objet d'une évaluation et les critères pouvant être utilisés.

Nikolai et al. (1976) présentent les bénéfices comme les matières premières recyclables, la production d'énergie par les sous-produits, la vente de sous-produits à d'autres entreprises, l'amélioration du processus permettant la diminution de la pollution à la production, la transformation des conditions de travail (réduction du taux de rotation du personnel, habileté à attirer de nouveaux employés, réduction de l'absentéisme, augmentation de l'efficience des employés), l'amélioration de la réputation de la firme, la réduction des coûts légaux et de production. Ainsi, ces bénéfices peuvent justifier certaines actions pour l'environnement et le calcul de ceux-ci fera l'objet de notre recherche.

Petak (1980) discute de la gestion environnementale et mentionne que toutes les décisions dans ce domaine comportent des bénéfices, des coûts et des risques. Les décisions financières

devraient être évaluées dans ces termes. D'ailleurs, nous avons souligné que même des institutions financières s'y intéressent de plus en plus. La difficulté demeure dans l'absence de standard. Nous retenons la définition de Petak (1980) que le risque mesure la probabilité et la sévérité des effets provenant des activités. On pourrait ajouter que le choix d'investir dans un type de projet sous-entend qu'il n'existe pas d'autres solutions moins polluantes après analyse des possibilités (Winter, 1989). Nous tenterons de savoir comment les entreprises évaluent ce risque et la rentabilité rattachée aux investissements (délai de récupération, taux de rendement interne).

Le personnel, première ressource de l'entreprise, peut procurer des avantages à la firme. Dans notre cadre d'étude, nous examinons la santé et la sécurité au travail ainsi que la motivation du personnel. En santé et sécurité, nous cherchons à connaître l'importance accordée à la formation des employés et le niveau de risque auquel ils sont exposés. Winter (1989) et Elkington (1987) proposent des aspects comme la formation dispensée en santé et sécurité, l'identification des nuisances en milieu de travail, les moyens de protection, de diminution et d'élimination des nuisances, la présence d'un plan d'urgence en cas d'accidents écologiques, les responsables et la mise-à jour.

Quant à la motivation, il semble important de favoriser l'information et l'implication des travailleurs pour diminuer la résistance au changement et responsabiliser leur comportement (Winter, 1989; Elkington, 1987; Holtz, 1989; O'Farrell, 1990; Taylor, 1992). Les éléments retenus sont le rôle et le comportement des employés dans la gestion de l'environnement à travers l'entreprise, les pressions exercées sur la direction, les moyens de sensibilisation et d'implication des employés et les domaines de désaccord entre les employés et la direction face à l'environnement.

3.3.2 Dimensions fonctionnelles

Pour mettre en oeuvre une gestion environnementale, le premier point est d'élaborer un programme incluant des objectifs précis. La planification d'un tel programme nécessite de définir le champ d'action de l'organisation. Pour Elkington (1987), les firmes devraient spécifier la politique en la matière ainsi que les buts et les moyens de mise en oeuvre. Comme le relève Hooper et Rocca (1991), les entreprises faillissent souvent dans ce domaine en s'arrêtant à la définition de la politique. Les actions à poursuivre peuvent s'étendre sur tous les impacts environnementaux et inclure des mesures de réduction d'énergie, de consommation de matières premières, de sélection des fournisseurs, de formation des employés, de diffusion d'information auprès du public, de sélection d'une nouvelle technologie, de méthodes de recyclage, de collaboration avec

l'industrie pour la recherche, de coopération avec les gouvernements et les groupes de pression (Beaumont, 1992; Wheeler, 1992; Rogers, 1992). Certes, l'élaboration du programme inclue plusieurs étapes et varie en fonction de l'entreprise, sa vision, les problèmes et les pressions vécues. Pour garantir un succès dans cette étape, il est suggéré de procéder à un audit de la situation, de solliciter le support des tous les départements et de circonscrire un pouvoir important au responsable de l'environnement (Elkington, 1987; Zetlin, 1990). Pour notre étude, nous identifierons les politiques environnementales de l'entreprise, les objectifs poursuivis et la formalisation à l'intérieur d'un programme environnemental

Pour favoriser l'implantation, l'implication des employés et des départements semble primordiale. A cette fin, chaque unité devra avoir des tâches à accomplir, les politiques seront divulguées à tous les échelons et la formalisation d'une structure pourrait aider à la mise en oeuvre (Beaumont, 1992; Wheeler, 1992; Rogers, 1992; Newall, 1990; Hunt et Auster, 1990). Nous voulons déterminer les responsables (leadership), les tâches et les responsabilités, la structure à mettre en place, les échéances à rencontrer pour la mise en oeuvre du programme.

L'évaluation permet de s'assurer de l'atteinte des buts, de la réalisation de la stratégie. Une partie de cette évaluation pourrait

porter sur la reconnaissance des initiatives environnementales des employés (Newall, 1990; Rogers, 1992). Mais pour vérifier l'atteinte des buts, certains suggèrent de procéder à un audit des actions implantées (Gilges, 1991; Elkington, 1987; Buchholz, 1989; Davis, 1991). Par exemple, une vérification devrait s'attarder aux rejets face à la conformité avec les lois, la formation dispensée, les actions de réduction, de recyclage et de réutilisation, la perception du public, les effets sur la communauté avoisinante. De nombreux critères peuvent être utilisés et nous désirons connaître la présence de ceux-ci en terme quantitatif et qualitatif.

3.4 Analyse des réalités décisionnelles

On entend par réalités décisionnelles l'ensemble des éléments propres aux décideurs pouvant influencer l'entreprise et le contexte d'opération. Il s'agit de comprendre les facteurs décisionnels qui peuvent conduire vers une intégration ou non de l'environnement dans la gestion.

3.4.1 Dimension profil du dirigeant

Le dirigeant est un spécialiste de la prise de décision et possède un avantage comme décideur parce qu'il détient de

l'information et a une perception des événements et des opportunités. Peu d'auteurs s'attardent aux convictions du décideur face à l'environnement et pourtant, il peut être le précurseur du succès ou de l'échec d'une gestion environnementale. D'ailleurs, Petak (1981) soutient que la qualité de la décision en gestion de l'environnement est critique pour atteindre les buts fixés. D'autre part, l'importance d'une reconnaissance par la haute-direction de bonnes pratiques environnementales et le désir de s'impliquer pourraient faire toute la différence (Hunt et Auster, 1990). Le problème, selon ces auteurs, c'est que les changements de comportements se produisent suite à un accident ou une amende. Pour ce faire, nous examinerons les motivations manifestées et les compétences nécessaires face à la question environnementale. Ces caractéristiques pourraient conditionner sa culture et sa vision.

3.4.2 Dimension culture-vision

Pétk (1980) mentionne que le besoin en matière d'environnement réside dans le développement d'une culture. Cette dernière est entendue sous un concept multidimensionnel qui reflète les connaissances, les attitudes et la philosophie de celui qui prend les décisions et les guide (Bamberger, 1988). La culture est conditionnée par les valeurs et les attitudes du dirigeant et déterminent le comportement stratégique de la firme. La responsabilité environnementale fait partie de celles-ci et notre

étude vise à connaître comment elle s'exprime dans le comportement des décideurs.

La vision demeure une autre dimension d'importance car elle permet de comprendre comment les dirigeants déterminent leurs priorités en fonction de l'avenir et comment ils entendent y parvenir. Carrière (1990b) définit la vision comme une dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise. Davis (1991) soutient qu'il est essentiel d'avoir une vision bien définie en environnement et de la communiquer quotidiennement. En ce sens, on peut se questionner sur le type de vision qu'entretient le décideur face à l'environnement, cette vision qui déterminera ou conditionnera la culture et le comportement de l'entreprise face à son avenir.

En somme, le rôle du décideur face à l'environnement est fondamental et ce, en fonction de son éveil et de son action. Ainsi, nous cherchons à savoir ce qui conditionne son éveil et son action à travers son profil, sa culture et sa vision.

3.5 Stratégies environnementales

Suite au diagnostic de l'ensemble de l'organisation, la firme peut développer une stratégie qui l'aide à poursuivre et circonscrire son cheminement. La stratégie représente un plan, un ensemble de lignes directrices, un modèle donnant le sens de l'action, un positionnement ou une perspective qui personnalise l'entité (Mintzberg, 1987a). La stratégie décrit la voie dans laquelle l'organisation va poursuivre ses objectifs en fonction du contexte externe et interne. Nous constatons alors que la stratégie est un instrument de perception et d'actions collectives. En fait, elle donne une direction, centralise les actions par la coordination, définit l'entité, permet de mieux la comprendre et amène une consistance afin de réduire l'incertitude (Mintzberg, 1987b). C'est un rapprochement des conditions externes face aux facteurs internes.

En matière d'environnement, différents types de stratégies peuvent exister et se formaliser à travers des actions précises. Après avoir identifié où se situe l'entreprise au sein des réalités externes, internes et décisionnelles, il s'agit de savoir où elle désire se retrouver (Taylor, 1992; Wheeler, 1992; Carson et Moulden, 1991; Beaumont, 1992). Il faut surtout retenir que la stratégie va au-delà d'une intention mais signifie un changement de culture majeure (Carson et Moulden, 1991). Parmi les auteurs consultés, nous

pouvons définir quatre types de stratégies environnementales (Carrière, 1991; Winsemius et Guntram, 1992; Hunt et Auster, 1990).

Premièrement, la stratégie réactive pourrait s'apparenter au rôle du pompier («fire fighter») qui agit en cas de crise. L'objectif poursuivi est de répondre aux normes environnementales mais de façon défensive. Les plaintes portées contre l'entreprise sont évaluées comme exagérées et la réponse fait ressortir le côté négatif des mesures à prendre. Plus souvent qu'autrement, l'organisation cherchera à retarder les normes en obtenant plus de tolérance auprès de politiciens. Quant aux solutions implantées à l'interne, elles relèvent du spécialiste en environnement à qui on accorde un budget en cas de crise. Pour pouvoir continuer les opérations, l'entreprise améliorera les activités de rejets par des procédés de traitement («end-of-pipe») pour diminuer le coût des investissements. De plus, un programme et des objectifs environnementaux existent rarement ou ne sont pas opérationnels. Du côté externe, la firme connaît beaucoup de pressions mais ne comprend pas toujours pourquoi les intervenants s'acharnent sur elle. Elle veut surtout être compétitive et pas seulement propre.

La stratégie passive se caractérise par une acceptation de la responsabilité et une action possible dans le cadre des affaires courantes de l'organisation. A ce stade, l'objectif est de répondre aux

normes et de mettre à la disposition des responsables certaines ressources pour rencontrer les critères gouvernementaux. En principe, la haute-direction se dit impliquée, les départements collaborent parfois ensemble, bien des rapports sont générés mais peu sont lus. Pour minimiser les effets sur l'environnement, les actions portent sur l'amélioration du procédé et le traitement des rejets. Le contexte externe ne justifie pas de s'impliquer davantage car les pressions sont rares. Une collaboration externe s'installe avec les instances légales et publiques.

Troisièmement, la stratégie négociatrice est celle où l'organisation reconnaît son rôle et recherche des solutions plus fondamentales pour minimiser les impacts et répondre aux normes environnementales. Les efforts internes portent surtout sur le procédé pour réduire les rejets. A l'externe, la firme connaît plusieurs pressions et collabore avec les clients, parfois avec les fournisseurs et les concurrents pour atteindre certains objectifs communs (tels que le recyclage, la cueillette des déchets, les produits verts). Quant à la coopération avec le gouvernement, elle est présente pour négocier le choix des moyens correcteurs ou le temps d'implantation d'une technologie plus coûteuse. Cette stratégie est caractérisée par la flexibilité nécessaire pour répondre aux normes requises.

Enfin, nous retrouvons la stratégie proactive qui reflète une gestion environnementale prioritaire. Le but est d'internaliser l'environnement comme un élément de la gestion de la qualité. Tous les départements de l'entreprise sont impliqués et supportés par un budget et une vision clairement définie. Les actions déployées afin de réduire les impacts se concentrent sur le procédé et le cycle de vie du produit. La coopération est établie avec l'ensemble de l'industrie et des fonds monétaires sont mis en commun pour favoriser la recherche scientifique et venir en aide à la protection de l'environnement. Dans ce cas, cette stratégie est dominée par l'anticipation des problèmes environnementaux en favorisant l'innovation de produit et de procédé plus propres.

Comme nous venons de le voir, la réalisation du diagnostic stratégique de type environnemental se fait à l'aide de plusieurs dimensions pour comprendre l'action stratégique. Pour mettre en oeuvre les concepts et le modèle présentés, nous proposons au prochain chapitre, une méthode de travail sur le terrain.

CHAPITRE 4

METHODOLOGIE

4.1 Informations à recueillir

Suite à la description du cadre conceptuel, nous sommes en mesure d'identifier les informations nécessaires à obtenir pour notre étude. Il existe trois domaines importants d'investigation.

Le premier s'attarde au contexte externe (réalités générale et sectorielle) afin de cerner les sources de pression et d'opportunités environnementales.

Une seconde sphère concerne l'entreprise en terme de réalités structurelle et fonctionnelle pour déterminer les problèmes et les solutions avancées.

Dans un dernier temps, l'investigation s'intéresse au décideur impliqué en matière d'environnement afin de comprendre les motivations et la vision influençant les actions posées et futures.

Les dimensions sous-jacentes à chaque sphère d'information contiennent des indicateurs aidant à circonscrire la gestion environnementale (Tableau 1).

Tableau 1
Dimensions et indicateurs de la gestion environnementale

DIMENSIONS	INDICATEURS
1. Réalités externes générales	
-Dimension politique	<ul style="list-style-type: none"> .évolution des politiques env. .effet d'une taxe verte .aide disponible
-Dimension légale	<ul style="list-style-type: none"> .lois et règlements en vigueur .domaines d'application .formes de contrôle
-Dimension technologique	<ul style="list-style-type: none"> .technologies disponibles .mode d'accès .évolution technologique .opportunités technologiques
-Dimension écologique	<ul style="list-style-type: none"> .pressions environnementales .réaction .risque .opportunités environnementales

Tableau 1 (suite)

DIMENSIONS	INDICATEURS
2. Réalités externes sectorielles	
-Dimension client-marché	<ul style="list-style-type: none"> . besoins environnementaux . évolution passée . pouvoir d'achat . tendances futures . opportunités
-Dimension concurrence	<ul style="list-style-type: none"> . évolution passée . menaces et disparitions . produits substituts . barrières du marché
-Dimension fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> . pouvoir des fournisseurs . danger des produits . critères d'approvisionnement . possibilité de collaboration . pouvoir de l'entreprise
-Dimension inst. financière	<ul style="list-style-type: none"> . appui des projets . critères env. de sélection

Tableau 1 (suite)

DIMENSIONS	INDICATEURS
-Dimension actionnaire	.vision et propositions d'action .réalisation des projets
-Dimension consultant	.disponibilité .services offerts .résultats obtenus
3. Réalités internes structurelles	
-Dimension produit	
a) conception	.possibilités de recyclage .possibilités matériaux recyclés .améliorations passées et futures
b) emballage	.poss. diminution, réutilisation, bio. .matériaux recyclés .pollution/consommation
c) mise en marché	.effets du produit .points de différenciation/besoins .plainte/suggestion .nouveaux clients/marchés .importance de l'emballage .stratégie produit vs environnement

Tableau 1 (suite)

DIMENSIONS	INDICATEURS
-Dimension production	
a) procédé	.problèmes environnementaux
b) aménagement	.méthodes de traitement, contrôle .gestion des déchets dangereux .améliorations actuelles et futures
c) recherche/développement	.avenues de recherche en cours
d) localisation	.critères environnementaux
-Dimension marketing	
a) promotion	.arguments environnementaux .stratégie promotion vs env.
b) prix	.prix vs produits des concurrents .marge de manoeuvre .stratégie prix vs environnement
c) distribution	.choix du canal et transporteur .stratégie distribution vs env.
-Dimension finance	.investissements passés et futurs .critères environnementaux .coûts et bénéfices .risque et rentabilité

Tableau 1 (suite)

DIMENSIONS	INDICATEURS
-Dimension personnel	.formation, protection santé/sécurité .plan d'urgence .rôle face à l'environnement .pressions/désaccord .moyens sensibilisation/implication
4. Réalités int. fonctionnelles	
-Dimension planification	.description programme env.
-Dimension implantation	.responsables, tâches, structure .échéance
-Dimension évaluation	.critères quantitatifs/qualitatifs
5. Réalités décisionnelles	
-Dimension profil	.motivations/compétences
-Dimension culture-vision	.comportements/attitudes env. .perception du rôle de la firme

4.2 Sources d'information

Pour parvenir à effectuer notre cueillette de données, nous nous concentrons sur le principal décideur en environnement (directeur du département ou directeur de l'usine). De plus, nous consultons le programme environnemental de l'organisation ainsi que les évaluations effectuées par le gouvernement (Plan d'action St-Laurent, 1991) pour les entreprises incluses dans notre échantillon. Finalement, si l'information désirée s'avère manquante, nous dirigeons les efforts vers d'autres décideurs de l'organisation.

4.3 Type d'étude

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une étude empirique à caractère descriptif et exploratoire, étant basée sur un modèle connu (diagnostic du management stratégique) et appliquée dans un nouveau domaine (environnement). Pour démystifier le phénomène environnemental dans la gestion des entreprises, nous avons retenu l'analyse de cas multiples. Notre choix se fonde sur le fait que nous ne possédons aucun contrôle des variables et que nous devons observer un très grand nombre de celles-ci. Ceci permettra de définir le profil environnemental de gestion et les stratégies environnementales des entreprises. Nous considérons que suite à cette étude, nous serons en mesure de voir si notre modèle est

applicable à plusieurs entreprises et de faire un véritable portrait des pratiques environnementales.

4.4 Instrument de travail

Un guide d'entrevue et d'analyse a été construit à partir du cadre conceptuel afin d'amasser l'information (Annexe B). Cet outil couvre toutes les dimensions à l'étude. Par contre, il est présenté dans un ordre différent afin de faciliter l'ouverture des répondants, allant de notions générales vers des aspects plus précis. De plus, il permet de stimuler la cohésion ou de faire ressortir les incohérences en alternant les sujets sur les aspects externes et internes. Le diagnostic s'attarde aussi à identifier les actions posées dans le passé, les actions actuelles et futures pour voir la véritable implication des organisations.

4.5 Echantillonnage

La population choisie est l'ensemble des entreprises manufacturières ayant une incidence sur l'environnement et touchées par la dépollution. Dans ce contexte, nous nous intéressons au secteur chimique. Comme le souligne la CMED (1989), les produits chimiques représentent environ 10% de la totalité des échanges commerciaux dans le monde et près de 70 000 à 80 000 produits

chimiques se trouvent actuellement sur le marché. Au Canada, près de 21 400 produits de ce type sont fabriqués ou importés annuellement (Gouvernement du Canada, 1991). Ce secteur est fortement touché et pointé du doigt par le mouvement environnemental. Il semblait donc adéquat de choisir celui-ci à cause des pressions vécues et de l'impact potentiel que représente leurs opérations sur l'environnement et les acteurs impliqués.

Notre sélection s'est effectuée auprès de ce secteur. Pour ce faire, nous avons élaboré une liste à partir des membres du Plan d'action St-Laurent, de l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques (ACFPC) et du bottin des fabricants de produits chimiques. Les sous-secteurs retenus sont la chimie organique et inorganique ainsi que la peinture par le nombre dominant d'entreprises ouvrant dans ces derniers. Les contacts se sont déroulés à l'aide d'une lettre de présentation et de contacts téléphoniques, 13 firmes sur 50 ont accepté de se prêter à l'exercice, en échange d'un rapport les informant sur le profil environnemental du secteur. La collecte des données s'est effectuée entre les mois de mars et mai 1992.

4.6 Traitement des données

L'analyse des résultats se déroule en différentes étapes. Le premier pas consiste à faire une analyse de contenu afin de dresser

la liste des réponses des participants et de faire des regroupements exclusifs de celles-ci. Cette étape permet de codifier les explications reçues des répondants, de calculer les fréquences à chacune des variables et de tracer le profil moyen des entreprises en matière de gestion de l'environnement. Ce qui nous aidera à connaître les dimensions à intégrer et les pratiques en la matière.

Dans un deuxième temps, nous avons construit et utilisé une grille d'analyse des stratégies environnementales à l'aide de la documentation sur le sujet et des informations provenant du terrain (Tableau 29). Cette partie sert à faire l'analyse stratégique individuelle pour faire ressortir les comportements qui s'éloignent de la moyenne. Dans ce cas, les entreprises sont regroupées en sous-groupes selon les stratégies qu'elles adoptent. De cette partie, nous pourrons expliquer l'articulation des stratégies et les différences dominantes.

CHAPITRE 5

INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans la première partie de ce chapitre, nous présentons les résultats obtenus en traçant le profil de gestion environnementale, soit le comportement moyen de l'échantillon. La deuxième partie est consacrée au profil des stratégies individuelles en environnement des participants à l'étude, c'est-à-dire les comportements qui diffèrent de la moyenne.

5.1 Profil de gestion environnementale

Dans cette section, les résultats les plus significatifs sont présentés à l'intérieur de tableaux. Pour aider à la compréhension, la lecture de ces derniers s'effectue de la manière suivante: le côté gauche présente d'abord les différentes réponses obtenues (CATEGORIES) ainsi que le pourcentage de répondants (%CAT) souscrivant à une ou plusieurs de celles-ci. Il est alors plausible de rencontrer des organisations qui répondent à plusieurs catégories et que le total des réponses donne au-delà du nombre de participants. Pour approfondir davantage, la partie droite montre le nombre de choix disponibles (NC), la répartition des entreprises en fonction de ces choix, en nombre (FREQ.) et en pourcentage (%NC). De cette façon, nous pouvons explorer les tendances observées et leurs trouver une explication. Il faut noter que

le calcul en pourcentage des résultats est arrondi au chiffre le plus près étant donné le nombre d'entreprises.

5.1.1 Informations générales

L'échantillon contient 13 entreprises réparties dans les secteurs de la chimie organique (5), inorganique (7) ainsi que dans la peinture industrielle (1). Les firmes ayant moins de 275 employés représentent 69% de l'échantillon dont 46% ont moins de 50 personnes. Il s'agit donc d'un échantillon composée majoritairement de PME. De plus, les membres du Plan d'action St-Laurent représentent 38,5% des répondants dont les 2/3 répondent habituellement aux normes environnementales selon l'évaluation de 1991. Il est à noter que ce programme vise les 50 plus gros pollueurs du fleuve St-Laurent afin qu'ils diminuent les rejets liquides toxiques. Quant à l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques (ACFPC) qui promouvoient des codes de pratiques en «Gestion Responsable» depuis peu, 69% de notre groupe en sont membres.

.Répartition de la clientèle

La répartition (Tableau 2) démontre que plusieurs organisations se consacrent à un secteur d'activités, mais aussi que plus de la moitié partage les ventes parmi au moins deux types de clientèle et plus. Ainsi, nous constatons que les répondants desservent des secteurs

d'activités différents selon les résultats de gauche, tandis que les résultats de droite montre que les participants ont plusieurs types de clientèle en même temps (ex.: 23% servent 4 types de clientèle différente). Nous pourrions penser à prime abord qu'une diversification de la clientèle permet de diminuer le risque de pressions environnementales. Ceci peut être vrai pour ceux qui opèrent dans le transport, l'électronique, l'alimentation et le traitement de l'eau, ce sont des secteurs ayant des impacts moindre sur l'environnement. Toutefois, la répartition nous indique que les firmes vendent principalement dans le secteur papetier, chimique, métallurgique et plastique, des clientèles qui vivent avec de nombreuses pressions environnementales.

Tableau 2
Répartition de la clientèle

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%dNC
-Papetières, bois	46,0	1	5	38,5
-Chimique	46,0	2	2	15,0
-Traitement eau, air	30,5	3	2	15,0
-Plastique	23,0	4	3	23,0
-Alimentaire	23,0	5	1	7,5
-Métallurgie, traitement de surface	23,0	6	--	--
-Transport	23,0	7	--	--
-Electronique	15,0	8	--	--
-Textile	7,5	9	--	--
-Détaillants peinture	7,5	10	--	--

.Problèmes environnementaux

A première vue, toutes les entreprises connaissent ou ont connu au moins trois types de problème différent, particulièrement avec les déchets solides, les rejets liquides et atmosphériques (Tableau 3). Nos résultats montrent en plus que 61,5% des répondants font face à une autre catégorie de problèmes, soit les pressions externes comme le choix d'un site pour l'implantation des activités, l'obtention d'un certificat d'autorisation, la mauvaise perception du public et les

problèmes environnementaux des clients. Dans une moindre mesure, elles rencontrent aussi des difficultés avec la consommation de matières premières et d'énergie, la manutention des produits et les mesures de contrôle à mettre en place. Donc, non seulement les extrants posent des embûches mais également les activités de transformation et les intrants. De plus, les résultats nous aident à préciser la perception de la problématique environnementale. L'accent est davantage mis sur les sources de pollution visibles et pouvant faire l'objet de pressions d'intervenants extérieurs.

Tableau 3
Problèmes environnementaux actuels ou passés

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Déchets solides/dangereux	100,0	1	--	--
-Rejets liquides	92,0	2	--	--
-Rejets atmosphériques	84,5	3	5	38,5
-Pressions externes	46,0	4	8	61,5
-Ressources/équipements/M.O.	38,5	5	--	--

.Solutions aux problèmes environnementaux

Pour parvenir à diminuer les impacts des activités polluantes, les entreprises ont choisi majoritairement des solutions de «bout de ligne» («end-of-pipe»). En effet au tableau 4, nous retrouvons des

solutions pour améliorer le traitement de l'eau, la purification de l'air, le recyclage des déchets. Il y a aussi des démarches auprès des gouvernements, des clients, des fournisseurs et des sites d'enfouissement. Près de la moitié a consenti des efforts au niveau du procédé en le modifiant ou en ajoutant de nouveaux équipements. Il faut souligner que 76,5% de l'échantillon ont axé le travail dans 3 domaines différents et plus. Nous constatons que pour agir, les firmes débutent avec des actions prioritaires au niveau des rejets, ce qui est le plus visible. Ensuite, des mouvements de collaboration ou de négociation s'installent auprès des intervenants externes. Finalement, la recherche sera plus profonde et dirigée au niveau des activités de transformation. Nous pouvons conclure que la réponse est fonction de l'urgent besoin d'agir plus que fonction d'une remise en question de l'ensemble de l'organisation.

Tableau 4
Solutions apportées aux problèmes environnementaux

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Techniques de traitement des rejets	92,0	1	--	--
-Représentation/consultation	69,0	2	3	23,0
-Modification du procédé	54,0	3	4	30,5
-Recherche et développement	46,0	4	5	38,5
-Modification de la structure	30,5	5	1	7,5
-Education/formation	23,0	6	--	--
-Mise en place de politiques	15,0	7	--	--

5.1.2 Réalités externes générales

Parmi les pressions et/ou opportunités externes de nature générale qui peuvent se manifester ou être considérées au sein d'une industrie, nous en distinguons quatre. Celles qui font l'objet de cette discussion sont les dimensions politique, légale, technologique et écologique.

.Dimension politique

Pour 54% des répondants (Tableau 5), les actions politiques conduisent vers plus de surveillance, des exigences plus importantes, une plus grande sévérité dans l'application des lois, l'apparition d'une implication au niveau municipal et l'augmentation des incohérences entre les divers paliers gouvernementaux. De plus, elles sont aussi la source de nouvelles pressions de la part des clients qui vivent des contraintes environnementales, donc les répercussions peuvent être doubles. Dans une moindre mesure, l'effet des politiques se répercute sur les actions à l'interne. Dans 53,5% des cas, les effets sont ressentis d'au moins 2 sources. Donc l'évolution politique est surtout un précurseur de pressions externes plus qu'un motivateur d'action à l'interne. Et les pressions se matérialisent à travers deux intervenants, le gouvernement et le client.

Tableau 5
Effets de l'évolution des politiques environnementales

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Augmente les actions de l'Etat	54,0	1	6	46,0
-Affecte les normes des clients	30,5	2	6	46,0
-Augmente les investissements	23,0	3	1	7,5
-Augmente la recherche	23,0	4	--	--
-Perte/opportunité de marché	15,0	5	--	--
-Peu ou pas d'effet	15,0	6	--	--

Selon le tableau 6, une taxe verte affectera la rentabilité des entreprises mais motiverait moins à chercher des solutions pour contrer cet effet. Par contre, 61,5% des entreprises entrevoient au moins 2 types d'effet. Ce qui signifie que certains pensent déjà comment ils vont réagir à cette nouvelle demande du marché malgré un fardeau supplémentaire.

Tableau 6
Effets de l'application d'une taxe verte

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Diminution de la rentabilité	77,0	1	5	38,5
-Augmentation de la recherche	30,5	2	7	54,0
-Peu d'effet	30,5	3	1	7,5
-Fermeture/régression des activités	23,0	4	--	--
-Avantage pour concurrents étrangers	7,5	5	--	--

Interrogés quand à l'application qui devrait en être fait par le gouvernement, 38,5% croient que la taxe devrait s'appliquer sur les rejets à la sortie, 38,5% croient qu'elle devrait s'appliquer sur les rejets à la source, les ressources non-renouvelables ou la quantité de produits fabriqués et 23% ne sont pas en accord avec son imposition. Il semble donc que les entreprises n'ont pas une grande longueur d'avance face à une future législation, et que la marge de manœuvre soit plutôt limitée. D'autre part, l'aide gouvernementale est utilisée par la moitié des répondants, principalement pour le traitement des rejets. Ceci vient justifier les solutions post-production mises de l'avant.

.Dimension légale

L'aspect légal peut jouer grandement sur les activités de l'organisation comme nous l'avons constaté précédemment. Il faut noter que dans les secteurs chimiques organique et inorganique, il n'y a pas encore de lois spécifiques. Actuellement, ils sont régis par des lois de portée générale (air, déchets) et un certificat d'autorisation pour les rejets liquides qui diffère pour chacun. Le tableau 7 nous indique que les entreprises sont majoritairement touchées par des lois qui affectent les rejets à la sortie et du même coup influencent le type de réponse qu'elles imposent. Il ressort également que très peu, soit 15%, incluent la santé et la sécurité des travailleurs comme une loi faisant partie de la notion environnementale. Il est possible d'y donner une explication. Les entreprises ont répondu en fonction des pressions qu'elles vivent, et actuellement, elles sont concentrées sur les activités de rejets et non sur la sécurité des travailleurs.

Tableau 7
Lois environnementales affectant les entreprises

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Qualité de l'air	100,0	1	--	--
-Rejets liquides	92,0	2	--	--
-Déchets dangereux	84,5	3	3	23,0
-Déchets solides	77,0	4	8	61,5
-Santé/sécurité	15,0	5	2	15,0
-Etiquetage de produits	7,5	6	--	--
-Commerce des produits	7,5	7	--	--
-Pesticides	7,5	8	--	--
-Transport	7,5	9	--	--

Quant aux contrôles gouvernementaux, ils s'effectuent surtout par des rapports périodiques (92%) envoyés par les firmes et par des visites ponctuelles (54%). Nous retenons donc que les actions prennent naissance là où les règlements s'appliquent (rejets à la sortie) ce qui diminue l'avance devant une future législation. Autrement dit, l'entreprise agit en fonction des pressions externes à court terme et envisage moins les demandes à venir dans le futur.

Dimension technologique

Au niveau technologique, les solutions peuvent s'appliquer à divers causes comme le procédé ou le produit rendant alors possible la mise en oeuvre des objectifs environnementaux. Le tableau 8 nous indique la disponibilité de cette technologie. Si les solutions implantées jusqu'à maintenant visent le traitement en «bout de ligne», la connaissance de nouvelles possibilités est davantage tournée vers de nouveaux moyens de fabrication. Du côté droit du tableau 8, nous voyons que parmi 69% des répondants de l'échantillon, certains entrevoient une solution technologique et d'autres n'en ont pas. Tandis que l'autre partie, 30,5%, s'intéressent à des solutions pour traiter les rejets liquides et solides.

Tableau 8
Technologies disponibles pour aider aux problèmes environnementaux

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Procédé de fabrication	46,0	1	9	69,0
-Traitement de l'eau	30,5	2	4	30,5
-Aucune, à développer	30,5	3	--	--
-Traitement des déchets solides	15,0	4	--	--
-Diminuer consommation de ressources	7,5	5	--	--

Les solutions technologiques semblent donc présentes mais peu économiques car 30,5% nous ont avoué ne pas faire d'acquisition, ces dernières étant jugées peu rentable.

Le tableau 9 indique que les organisations ne perçoivent pas d'évolution technologique dans leur domaine qui modifierait en profondeur le procédé. De plus, nous constatons que si le procédé n'offre pas d'avantage concurrentiel, le produit peut être une source de solution dans 38,5% des cas. Toutefois, ils mentionnent que les options semblent restreintes, soit par la manque d'information dans le domaine, les coûts impliqués ou le peu d'innovation.

Tableau 9
Perception de l'évolution technologique dans le secteur d'activités

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Lente évolution du procédé	77,0	1	6	46,0
-Rapide évolution du produit	38,5	2	7	54,0
-Rapide évolution du procédé	23,0	3	--	--
-Rapide évolution trait. de l'eau	15,0	4	--	--

Du côté des opportunités technologiques, 46% n'en voient aucune, 30,5% se concentrent sur le procédé, 23% s'enlignent sur le produit et seulement 7,5% envisagent la commercialisation d'une nouvelle technologie. Les efforts devraient donc se diriger vers le

procédé et le produit plus que sur le traitement des rejets. Nous verrons ce qu'il en ressort au niveau structurel.

.Dimension écologique

La dimension écologique permet de voir où se situe l'ensemble des pressions vécues par les entreprises et de comprendre la perception entretenu à cet égard. Pour 69% des répondants, les pressions proviennent d'intervenants directs comme le gouvernement, les citoyens, les fournisseurs, les clients, les actionnaires ou l'ACFPC. En plus, elles peuvent se manifester au niveau du produit et du secteur d'activités. Seulement 23% des établissements disent ne subir aucune pression.

Consultons le tableau 10 pour voir comment les dirigeants réagissent au mouvement environnemental. La priorité des actions est de diffuser de l'information sur les activités de l'organisation et les produits. Un rôle de relations publiques qui semble avoir été compris par plusieurs participants. De plus, nous remarquons une tendance vers la négociation avec le gouvernement et l'implication dans des comités environnementaux. Malgré que les résultats de gauche semblent nous montrer des entreprises agissant dans plusieurs secteurs, il y a tout de même 61,5% qui oeuvrent dans un seul domaine ou pas du tout. Ainsi, il semble que c'est la diversité des

pressions qui fait augmenter l'urgence d'agir plutôt que l'objectif de les prévenir.

Tableau 10
Réactions face aux pressions environnementales

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Diffusion d'information (public/client)	54,0	1	8	61,5
-Implication/représentation externe	30,5	2	3	23,0
-Recherche et développement	23,0	3	1	7,5
-Non-applicable, pas de pression	23,0	4	1	7,5
-Mise en place de politiques env.	15,0	5	--	--
-Ne fait rien	15,0	6	--	--

Lorsque nous les avons questionnés sur le risque rattaché à ce mouvement environnemental, 38,5% nous ont souligné que l'image publique devenait plus vulnérable et 23% entrevoyaient des pertes de clients et de producteurs. Ceci nous fait voir que les entreprises ont à travailler sur l'image publique pour garder leurs places sur le marché et à démontrer la profondeur des initiatives déployées.

C'est d'ailleurs dans cette optique que des opportunités peuvent aider à baisser les pressions (Tableau 11). Pour 68,5% des participants, des opportunités sont disponibles telles que des applications nouvelles de produits existants et des marchés à développer pour de nouveaux

produits. Et dans 38,5% des cas, elles sont doubles autant en terme de produit et/ou de marché. Pour ceux dont les opportunités externes ne sont pas identifiées ou disponibles, ils entrevoient diminuer les coûts à l'interne afin de demeurer compétitifs.

Tableau 11
Opportunités offertes avec le mouvement environnemental

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Même produit/nouvelles applications	38,5	1	8	61,5
-Nouveaux marchés/nouveaux produits	30,5	2	5	38,5
-Aucune	30,5	3	--	--
-Diffuser de l'information	23,0	4	--	--
-Nouveaux services à offrir	15,0	5	--	--

L'exploration des réalités externes générales nous démontre que de nombreuses menaces pèsent sur les organisations, autant aux niveaux politique, légal qu'écologique. Les exigences du marché sont définitivement plus intenses mais plusieurs semblent trouver des opportunités. Quant aux problèmes internes, bien que des solutions techniques soient présentes pour certains, les acquisitions ne semblent pas se faire rapidement, faute d'incitatif financier. D'après les forces en présence, il semble souhaitable que les actions portent davantage sur le produit et le procédé plus que sur le traitement des polluants afin

de prendre une avance sur les pressions publiques et de les contrecarrer.

5.1.3 Réalités externes sectorielles

.Dimension clientèle

Au fin de notre étude, 61,5% des répondants ont mentionné que le marché cherchait à diminuer les polluants et à utiliser plus de produits substituts. Il y a donc une demande pour diminuer les contraintes externes ou répondre à de nouveaux besoins. De plus, chez les clients, des besoins environnementaux semblent identifiés de façon assez précise (Tableau 12). La clientèle désire améliorer son image et être moins nocive pour l'environnement (69,0%). Mais la qualité doit demeurer présente car ce critère d'achat s'impose toujours. On dénote également une tendance à vouloir plus d'informations, tendance qui a été observée précédemment. La majorité identifie un seul besoin, celui de refaire une image. Ceci démontre que la clientèle est majoritairement à risque comme nous l'avons vu au tableau 2.

Tableau 12
Besoins environnementaux de la clientèle

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Améliorer la réputation env.	69,0	1	8	61,5
-Qualité et performance des produits	38,5	2	4	30,5
-Information sur le risque des produits	15,0	3	1	7,5
-Exige un meilleur prix à cause env.	15,0	4	--	--
-Pas de besoins environnementaux	7,5	5	--	--

Par le passé, l'évolution des besoins des clients s'est concrétisée par la recherche de produits plus propres (54%) comme des dérivés (ex.: chlorure de calcium) ou des nouveaux produits (ex.: ozone). Quant au pouvoir que détiennent les clients des entreprises de notre échantillon, il s'exprime à travers l'augmentation des exigences de qualité et de bonne réputation (61,5%) ainsi que des pressions sur les prix (23%). Ceci nous indique que les acheteurs ne sont pas nécessairement prêts à payer une prime pour leurs besoins environnementaux. Pour l'avenir, 61,5% des répondants pensent que les produits dangereux vont baisser contre une augmentation des substituts. Par ailleurs, plusieurs (46%) perçoivent comme nécessaire l'implantation d'un programme d'assurance-qualité et dans une moindre mesure, certains (23%) pensent important la venue du programme de «Gestion Responsable» de l'ACFPC.

Dans ce contexte, des opportunités de marché sont présentes (Tableau 13). Si la demande de nouveaux produits augmente, l'innovation de produit avec le même procédé semblerait être la voie d'action pour demeurer sur le marché. Le critère exigé est celui d'offrir des produits qui permettent au client de mieux performer au niveau de l'environnement. D'autre part, nous constatons que seulement 38% de l'échantillon ont cerné plus d'une opportunité.

Tableau 13
Opportunités de marché offertes en environnement

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Développement de produits/services	61,5	1	8	61,5
-Développement de marchés	38,5	2	2	15,0
-Modification du procédé	23,0	3	3	23,0
-Augmentation des 4R	15,0	4	--	--
-Aucune opportunité	15,0	5	--	--
-Recherche nouvelles mat. premières	7,5	6	--	--

.Dimension concurrence

La concurrence pourrait influencer les actions des entreprises. Nous allons explorer les tendances observées par nos répondants. En majorité, les organisations voient une évolution semblable chez les concurrents et ne discernent pas d'action spécifique (69%). Dans 23%

des cas, les dirigeants pensent que l'implantation des programmes d'assurance-qualité et de l'ACFPC sont les actions majeures chez les compétiteurs. L'arrivée de nouveaux produits et de dérivés serait une menace pour 30,5% des répondants. Il est important de noter que 46% ne se sentent pas en danger et/ou n'ont pas d'information sur le sujet. Selon la majorité, des concurrents vont disparaître dans les prochaines années à cause d'une sur-capacité de production et des activités ne respectant pas les normes environnementales.

Les entreprises participantes identifient plusieurs barrières environnementales à l'entrée du marché (Tableau 14). Ces dernières se situent surtout aux niveaux des produits, de la réputation environnementale et des programmes implantés. Cependant, 77% ne voient qu'une seule barrière parmi celles-ci. Donc, ils perçoivent le marché comme étant accessible dans une certaine mesure.

Tableau 14
Barrières environnementales à l'entrée du marché

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Caractéristiques des produits	38,5	1	1 0	77,0
-Image et réputation	30,5	2	1	7,5
-Programme qualité/Gestion Resp.	23,0	3	2	15,0
-Aucune	23,0	4	--	--
-Technologie utilisée	7,5	5	--	--
-Proximité des clients	7,5	6	--	--
-Réputation des fournisseurs	7,5	7	--	--

Les barrières à la sortie sont toutefois importantes car 69% font face à une décontamination de terrain et 38,5% devront éliminer des déchets sur le terrain. Celles-ci représentent des coûts de sortie considérables et pourraient remettre en question l'arrêt des activités en optant pour une gestion plus environnementale.

.Dimension fournisseur

Nous avons remarqué que pour 77% des organisations, le pouvoir du fournisseur est très présent. Les répondants expliquent que certains fournisseurs de matières premières sont rares, peu répondent aux normes environnementales et d'autres ne reprennent

pas les matières premières désuètes. De plus, les produits achetés sont dangereux et nécessitent des opérations sécuritaires lors de la manutention pour 69% des répondants. Cette constatation confirme que les nouvelles normes de transport de produits dangereux sont très sévères.

Examinons les critères environnementaux relatifs à l'approvisionnement en matières premières (Tableau 15). La qualité des produits, en terme de pureté et de performance, est sûrement un critère d'approvisionnement déjà utilisé depuis longtemps. Mais à celui-là s'ajoute la sécurité, l'information et la présence d'un programme de santé, sécurité et environnement qui doivent être présents chez les fournisseurs. Malgré la diversité de ceux-ci, ce n'est que 45,5% de l'échantillon qui utilisent 2 critères et plus. Nous pouvons peut-être expliquer ce phénomène par la rareté des fournisseurs ce qui empêche le maintien d'exigences multiples face à ces derniers.

Tableau 15
Critères environnementaux à l'approvisionnement

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%dNC
-Manipulation sécuritaire	46,0	1	7	54,0
-Qualité des produits	46,0	2	2	15,0
-Information sur danger des produits	38,5	3	3	23,0
-Présence programme S-S-E	30,5	4	1	7,5
-Aucun	15,0	5	--	--
-Offre contenants retournables	7,5	6	--	--

Dans le même ordre d'idées, 46% des participants ont mentionné n'avoir aucun pouvoir pour maintenir les critères environnementaux sur les fournisseurs. D'autre part, nous nous sommes intéressés à la collaboration pouvant être présente avec le fournisseur pour régler des problèmes environnementaux. Dans 46% des cas, aucune collaboration de ce type n'était développée, 38,5% s'intéressaient surtout à la qualité et au risque des produits contre 23% qui s'efforçaient de faire respecter les normes de l'ACFPC. Nous constatons que la coopération au sein de l'industrie est encore en gestation et que sa mise en oeuvre ne sera pas une mince tâche.

.Dimension institution financière

Du côté des institutions financières, nous n'avons pas obtenu de résultats significatifs car les participants faisaient affaires avec le siège social pour les budgets d'opération. Soulignons que 7,5% ont eu de la difficulté à obtenir du financement d'une source externe parce qu'ils étaient dans le secteur des produits chimiques, donc à risque.

.Dimension actionnaire

Au niveau des actionnaires, la vision développée est fonction de la forme d'actionnariat. Autrement dit, si les parts de l'entreprise sont détenues par une autre compagnie qui a connu des problèmes environnementaux, les exigences à ce sujet seront importantes. Par contre, si les propriétaires sont des individus, l'intérêt environnemental semble peu présent. La vision véhiculée par les intéressés est d'avoir une bonne performance environnementale (54%) en implantant des actions de réduction (69%) et un programme environnemental (46%). Les désaccords se situent sur le bénéfice que rapporteront les investissements, et le moment pour agir chez 23% des répondants. Les actionnaires qui ne s'intéressaient pas à cette question totalisent 38,5%.

.Dimension consultant

L'utilisation de consultants pour régler des problèmes environnementaux a été présente chez 69% des entreprises. Les services retenus sont présentés au tableau 16. A première vue, les firmes font appel à des consultants pour régler plusieurs problèmes environnementaux. Mais en réalité, ce n'est que 38% de l'échantillon qui a profité de plus d'un service. La recherche sur les déchets concerne le traitement, la disposition mais aussi de nouvelles applications pour les valoriser et diminuer les coûts. Certains se sont aussi préoccupés d'évaluer l'entreprise à l'aide d'audit et de faire faire la caractérisation du sol. Le travail des consultants est principalement dirigé vers les rejets post-production plus que sur la recherche à la source au niveau du procédé ou la conception du produit.

Tableau 16
Services retenus chez les consultants externes

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Recherche sur les déchets solides	38,5	1	8	61,5
-Evaluation environnementale	30,5	2	4	30,5
-Traitement de l'eau, de l'air	30,5	3	1	7,5
-Non-applicable, pas de consultant	30,5	4	--	--
-Construction unité de traitement	7,5	5	--	--
-Recherche sur le procédé	7,5	6	--	--

La satisfaction semble partagée face aux services des consultants, positive sur la qualité du travail (61,5%) mais négative sur le prix et les connaissances spécifiques (30,5%).

Ces informations sectorielles indiquent que les menaces semblent moins présentes que du côté général. De plus, si les actions portent sur les activités de post-production pour répondre aux pressions, les opportunités se dessinent du côté des produits. Nous ne percevons également aucun nouveau partenariat qui serait apparu suite à une gestion environnementale. Ainsi, le secteur d'activité présente peut-être moins de problèmes de type environnemental, soit par la nouveauté du phénomène ou par l'expérience des relations déjà établie avec les partenaires.

5.1.4 Réalités internes structurelles

.Dimension produit: fabrication

Le tableau 17 nous informe des possibilités d'augmenter le taux de recyclage dans la fabrication des produits. Un certain pourcentage de recyclage serait possible principalement avec les intrants et les extrants liquides et solides. La partie droite du tableau 17 nous indique que dans une proportion de 77%, les entreprises connaissent 2 ou 3 solutions différentes pour favoriser le recyclage. Ce qui signifie

que les organisations peuvent, dans une large mesure, travailler sur le procédé et non seulement sur les activités de post-production.

Tableau 17
Possibilités de recyclage à la fabrication des produits

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Ressources (mat. prem., eau, énergie)	84,5	1	2	15,0
-Déchets liquides	46,0	2	7	54,0
-Déchets solides	38,5	3	3	23,0
-Produits finis	38,5	4	1	7,5
-Rejets atmosphériques	15,0	5	--	--

De plus, les participants soulignent que les matériaux ainsi recyclés pourraient aussi servir à concevoir de nouveaux produits ou à fabriquer les produits actuels. Actuellement, les entreprises utilisent les déchets solides de fin de production (38,5%) et les matières premières récupérées en cours de fabrication (30,5%). Quant à la baisse d'utilisation de l'énergie, 77% entrevoient des solutions au niveau du procédé. Donc, travailler sur le procédé semble privilégié en terme énergétique, de polluants et de consommation de matières premières.

.Dimension produit: emballage

Pour ce qui est de l'emballage, l'industrie chimique livre ces produits en vrac (camion, train, barils) dans une proportion de 84,5%. Nous avons identifié 38,5% des firmes qui offraient des contenants retournables. Mais celles-ci ont mentionné que cette façon de faire pouvait causer des problèmes lors du lavage en contaminant l'eau, difficulté qui ne semblait pas résolue. La problématique semble donc se situer au niveau de la manipulation des produits finis.

.Dimension produit: mise en marché

La mise en marché des produits est une autre étape importante dans la gestion de l'environnement. L'utilisation des produits crée des effets négatifs (46%) pour les clients par la création de sous-produits et d'émanation. Il faut noter aussi que 15% des répondants ne connaissaient pas les problèmes vécus par les clients à ce sujet. Ainsi, 39% des répondants, l'autre partie, semblent informés des conséquences des produits vendus mais ne perçoivent pas d'effet négatif.

Un autre aspect de notre étude est de connaître comment les produits se différencient de ceux de concurrents (Tableau 18). Plusieurs firmes avouent que leurs produits sont

environnementalement efficaces car ils ont des qualités écologiques, remplacent des produits plus polluants et diminuent les sous-produits. Face à la concurrence, plusieurs utilisent aussi des arguments comme les services disponibles (techniques, consultation, recherche) et la qualité des produits (pureté et performance). Les éléments distinctifs se réduisent à un seul, quand ils sont présents, pour 46% des répondants. Par contre, au moins 38,5% des entreprises utilisent deux critères de différenciation des produits. Des critères qui ne sont pas nécessairement basés sur la qualité environnementale des produits offerts.

Tableau 18
Critères de différenciation face à la concurrence

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Effet positif sur l'environnement	54,0	1	6	46,0
-Qualité de produits (pureté/perform.)	38,5	2	5	38,5
-Services offerts	30,5	3	2	15,0
-Type de matières premières	15,0	4	--	--
-Technologie utilisée	15,0	5	--	--
-Pas de point de différenciation	15,0	6	--	--

Pour répondre aux besoins des clients, les organisations disent que les produits doivent aider à répondre aux normes environnementales (77%), constatation qui avait été faite dans la

partie sectorielle de notre étude. D'autre part, dans 61,5% des cas, les participants pensent pouvoir attirer des clients en offrant des produits plus propres et plus sécuritaires et 23% croient que la réputation environnementale fera la différence. La conquête de nouveaux marchés semble moins accessible pour 61,5% tandis que le reste, 38,5%, se base sur les produits et les services après vente.

Quant aux plaintes environnementales des clients, les organisations proposent de donner plus d'informations (54%) et offrent du support technique (30,5%). Finalement, la stratégie environnementale pour le produit est basée sur la performance écologique de ce dernier (46%) et sur l'image publique de l'entreprise (23%). Toutefois, plusieurs répondants disent n'avoir aucune stratégie de mise en oeuvre dans ce domaine (38,5%). Pourtant, plus des 2/3 en ont effectivement une stratégie. La formalisation de celle-ci n'est peut-être pas encore très présente. Nous concluons, à la lumière des résultats, que la variable environnementale joue un rôle important dans la mise en marché des produits. Mais elle présente un avantage précaire lorsque d'autres substituts apparaîtront et de plus, elle n'efface pas la nécessité d'offrir la qualité et le service.

.Dimension production: aménagement

Du côté de l'aménagement, le traitement des polluants attire notre curiosité au tableau 19. Les techniques de traitement et de contrôle se trouvent présentes pour les rejets liquides, les déchets solides et les polluants atmosphériques. Parmi les répondants, 46% se préoccupent de deux types de polluants dont les rejets liquides et solides. Ceux qui consacrent des efforts à trois types de polluants et plus représentent 46%. La préoccupation s'adresse surtout aux rejets liquides et solides et vient ensuite la pollution de l'air. Une seule entreprise se préoccupe de la contamination du sol.

Tableau 19
Polluants contrôlés ou traités par une technologie

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Pollution de l'eau	92,0	1	1	7,5
-Déchets solides	77,0	2	6	46,0
-Pollution de l'air	69,0	3	5	38,5
-Pollution du sol	7,5	4	1	7,5

En regard des déchets dangereux, 92% des organisations y font face, elles les entreposent sur le site ou les envoient dans des endroits prévus à cet effet. De plus, les améliorations apportées à

l'aménagement concernent le traitement de l'eau (69%) et des déchets solides (54%). Nous retrouvons seulement 15% de firmes qui ont reconstruit la structure des installations de transformation. Dans le futur, les améliorations à l'aménagement porteront sur le traitement des déchets solides (61,5%), le traitement de l'eau (54%) et le changement ou la modification du procédé (46%). Donc, les efforts seront concentrés sur les activités post-production mais aussi sur la technologie de transformation.

.Dimension production: R-D

Voyons les répercussions sur la recherche et développement au tableau 20. Les efforts sont majoritairement tournés vers le procédé pour la réduction à la source des polluants. Quant au produit, les organisations parlent d'allongement du cycle de vie et de la recherche de ressources renouvelables. Pour les déchets solides, les actions porteraient sur le recyclage et la vente des sous-produits. Pour 53,5% des entreprises, la recherche se poursuivra dans au moins deux voies, le procédé et le produit. Ceux qui n'ont qu'une option de recherche se tournent davantage vers les déchets solides ou le procédé. Nous constatons que plus la recherche se multiplie, plus elle s'adresse à des activités fondamentales. Il y aurait donc une nouvelle tendance qui transparaît au niveau des futurs projets d'aménagement.

Tableau 20
Recherche et développement en environnement

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Procédé	54,0	1	6	46,0
-Produit	38,5	2	4	30,5
-Traitement des déchets solides	30,5	3	3	23,0
-Traitement de l'eau	23,0	4	--	--
-Traitement de l'air	7,5	5	--	--
-Intégration env. à la gestion	7,5	6	--	--
-Services à la clientèle	7,5	7	--	--
-Aucune recherche	7,5	8	--	--

Dimension production: localisation

Nous nous sommes également intéressés à la localisation des activités de production (Tableau 21). Les résultats nous indiquent que les critères environnementaux pour le choix d'un site ne dominent pas. Il est fort possible que le nombre d'années depuis l'implantation des activités influence ces résultats. En effet, l'éveil que portent les décideurs à l'environnement est relativement récent et une entreprise implantée depuis un bon nombre d'années ne fait que commencer à prendre conscience de ce sujet. Nous croyons également que la localisation géographique pourrait être un facteur d'influence pour les futures pressions. Par exemple, une firme située dans un parc

industriel où plusieurs activités polluantes s'y déroulent, pourra être éventuellement la cible de pressions plus fortes, l'effet environnemental des activités d'ensemble étant plus remarqué. Par contre, l'entreprise peut y voir un avantage en s'approchant de sa source d'approvisionnement.

Tableau 21
Critères environnementaux pour le choix d'un site

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%dNC
-Pas de critères environnementaux	46,0	1	5	38,5
-Proximité des fournisseurs	30,5	2	6	46,0
-Assurer la santé/sécurité	30,5	3	2	15,0
-Coût de l'énergie	23,0	4	--	--
-Disponibilité de l'eau	23,0	5	--	--
-Normes environnementales	15,0	6	--	--
-Type d'activités de l'entreprise	7,5	7	--	--

.Dimension marketing: promotion

La troisième dimension structurelle à nous intéresser est le marketing pour la promotion, le prix et la distribution. La mise en marché a fait l'objet de discussion dans la section du produit. Au niveau de la promotion, nous allons examiner les arguments utilisés par les répondants (Tableau 22). La performance, la qualité, les

services et l'information demeurent des critères importants dans les efforts de communication. Mais l'aspect environnemental prend de plus en plus d'espace surtout pour les produits actuels offerts par les firmes et cette carte est souvent jouée pour convaincre un acheteur potentiel. Nous constatons aussi que les organisations utilisant trois arguments se fondent sur le service, la qualité et le respect des normes environnementales. Dans le cas de deux arguments, les critères écologiques dominent. Ainsi, les produits environnementaux servent très bien dans la promotion pour en démontrer les avantages, permettant alors de se distinguer face aux critères de service et de qualité.

Tableau 22
Arguments de promotion en environnement

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Performance (qualité et pureté)	54,0	1	5	38,5
-Services et information	46,0	2	3	23,0
-Qualités écologiques	46,0	3	5	38,5
-Aucun argument	23,0	4	--	--
-Aide à répondre aux normes	15,0	5	--	--
-Prix	7,5	6	--	--
-Délais de livraison	7,5	7	--	--

La stratégie promotionnelle se fonde sur l'argument environnemental pour 46% des participants. Il s'agit donc d'une arme possible pour attirer des clients. Seulement 30,5% des entreprises disent ne pas avoir de stratégie dans ce domaine. En comparant les résultats, nous nous appercevons qu'en promotion comme en mise en marché, les mêmes firmes proposaient des stratégies environnementales. Ce qui confirme que les avantages environnementaux annoncés doivent être efficaces.

.Dimension marketing: prix

Au niveau du prix, les résultats nous indiquent que la marge de manœuvre n'est pas disponible même avec des stratégies environnementales de promotion et de mise en marché. Seulement 30,5% des entreprises ont des prix plus élevés car les produits sont des substituts moins polluants et souvent, la fabrication coûte plus cher. Plusieurs (46%) ont mentionné que le contexte économique ne favorise pas l'augmentation des prix et les clients ne voulaient pas payer plus cher ayant eux-mêmes à vivre des pressions économiques. Pour ces répondants, le prix est établi en fonction de la qualité et des services pour demeurer compétitif. Ainsi, même si l'environnement devient un argument de vente important, il ne trouve pas preneur à n'importe quel prix.

.Dimension marketing: distribution

En matière de distribution, le choix d'un transporteur est basé sur la sécurité pouvant être assurée lors de la manutention des produits pour 69% des répondants. C'est pourquoi la stratégie de distribution se fonde surtout sur la proximité (diminuer le transport, respecter les délais de livraison) pour 61,5% des entreprises. Le respect des exigences du client suit avec 46% et, assurer la sécurité, retient 38,5% des voies. Dans 38,5% des cas, les firmes disent ne pas avoir de stratégie de distribution face à l'environnement.

.Dimension finance: investissements

Les investissements réalisés depuis cinq ans s'élèvent à plus d'un million de dollars pour 61,5% des participants à l'étude. Ceux-ci visent plusieurs aspects comme nous pouvons le voir au tableau 23. Les problèmes identifiés précédemment ont fait l'objet d'investissements pour améliorer le contrôle et le traitement des effluents liquides mais aussi pour recycler et réduire les déchets solides. Les résultats nous montrent que l'argent investi se concentre surtout sur le traitement de l'eau pour 30,5%, sur l'eau et les déchets pour 46% et le reste se répartit entre le procédé et la structure. Ceci confirme les solutions de «bout de ligne» mentionnées auparavant.

Tableau 23
Objets des investissements environnementaux depuis 5 ans

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Effluents liquides	69,0	1	4	30,5
-Déchets solides	69,0	2	6	46,0
-Rejets atmosphériques	30,5	3	1	7,5
-Technologie - procédé	30,5	4	1	7,5
-Structure - bâtiment	15,0	5	1	7,5

Quant aux investissements prévus, ils seront de moins d'un million de dollar pour la majorité (61,5%) et concerneront les déchets solides (46%), les rejets liquides (30,5%), les rejets atmosphériques (23%), les programmes environnementaux et les audits (15%). Seulement 7,5% dépenseront respectivement dans la formation, la technologie et la décontamination du sol. Il y a aussi 15% des entreprises qui ne prévoient pas injecter d'argent en environnement. Le constat qui ressort de ces résultats, est que les activités de production seront peu touchées, malgré l'indication contraire relevée précédemment à la section production (aménagement futur: 46% modifieront le procédé et R-D: 54% font de la recherche sur le procédé). Une incohérence qui soulève un doute sur le discours des entreprises.

D'autre part, pour investir, les organisations considèrent plusieurs critères comme le montre le tableau 24. A prime abord, respecter les normes semble le critère décisionnel dominant. Ceci souligne l'influence des pressions externes provenant des gouvernements et du public sur les décideurs. Nous avons exploré davantage les résultats. Pour ceux qui considéraient trois critères à l'investissement, l'aspect économique était présent. Pour ceux qui ne considèrent qu'un ou deux critères, l'apport financier n'est pas présent. Ainsi, le choix d'investir ne serait pas une question de rentabilité mais surtout d'être en accord avec les lois et les buts de l'organisation. Ceci est probablement relié au fait que les projets en la matière touchent surtout les activités de post-production plus que celles de transformation. Les objectifs des entreprises en sont d'ailleurs le reflet.

Tableau 24
Critères d'investissement pour les projets environnementaux

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Respect des normes	61,5	1	3	23,0
-Apport financier, réduction des coûts	46,0	2	5	38,5
-4R pour les déchets	46,0	3	3	23,0
-Objectifs env. de la direction	30,5	4	2	15,0
-Programme GR et santé/sécurité	23,0	5	--	--
-Image et pressions sociales	15,0	6	--	--
-Diminuer cons. ressources	7,5	7	--	--

.Dimension finance: coûts

Les coûts d'opération annuels en environnement ne sont pas évalués pour 38,5% des entreprises. Pour le reste, 30,5% les situent entre 100 000\$ et 500 000\$ et 15% les évaluent à plus de 500 000\$. L'enfouissement des déchets et la main d'oeuvre nécessaire à la maintenance des activités sont les critères d'évaluation.

.Dimension finance: bénéfices

Les bénéfices internes de productivité, quant à eux, sont de l'ordre de 100 000\$ à 500 000\$ pour 23% de l'échantillon avec la diminution

des coûts d'enfouissement, des pertes de produits finis et l'augmentation des matières premières recyclables. Par contre, la majorité (61,5%) n'évalue pas ces bénéfices.

.Dimension finance: risque et rentabilité

Le risque et la rentabilité des investissements ne sont pas estimés par tous les participants de l'étude. S'ils le faisaient, ils considèreraient les coûts à débourser et le peu de retour sur l'investissement comme les critères du risque. La rentabilité serait jugée en fonction d'un apport financier nouveau et des économies réalisées. Plusieurs ont mentionné que le principal problème est de cerner les éléments à chiffrer monétairement. Et présentement, les investissement sont qualifiés de peu rentables.

.Dimension GRH: santé et sécurité

Le dernier domaine structurel concerne la gestion du personnel en matière de santé et sécurité. La formation en santé et sécurité concerne surtout les méthodes de manipulation et le risque des produits (77%), la santé, la sécurité et l'environnement (46%). Pour se protéger et diminuer les risques au travail, les employés doivent porter les équipements de protection (100%), suivre la formation et les directives (92%). Seulement 15% des firmes modifient les ressources matérielles en vue de diminuer les risques auxquels s'exposent les

employés. Pourtant, les pressions provenant des employés et concernant la sécurité, seraient vécues par 30,5% des entreprises. Dans 92% des cas, nous retrouvons un plan d'urgence couvrant la sécurité des employés, 54% le partagent avec l'association industrielle et 46% incluent les citoyens. Nous avons identifié des plans qui demandaient la collaboration des employés (92%), de la municipalité (77%), des autres industries (30,5%) et des citoyens (15%).

.Dimension GRH: motivation

Si la motivation des employés peut être un facteur important en gestion de l'environnement, en pratique l'application de ce concept semble restreinte. Le comportement attendu chez les employés en matière d'environnement est d'abord de suivre les procédures pour 69% des organisations et dans 30,5% des firmes, de s'impliquer en apportant des solutions concrètes. Les principaux moyens d'incitation sont la diffusion d'information (77%), la formation (38,5%) et les réunions sur le sujet (38,5%). La sensibilisation se fait à l'aide de l'information chez 77%, et l'implication se réalise au sein de comités dans 54% des cas. Par contre, 15% avouent n'avoir aucun moyen de sensibilisation et 38,5% n'ont pas de mesures d'implication. Les principaux désaccords entre les employés et la direction se situent au niveau du comportement adopté face au danger (46%) et des moyens de sécurité (23%). Ainsi, les employés semblent plus ou moins impliqués pour favoriser une gestion environnementale et ceci

transparaît au niveau des objectifs poursuivis dans les programmes environnementaux.

Les réalités structurelles étudiées nous démontrent que l'environnement peut devenir un argument de vente à l'aide du produit. Nous savons aussi que les efforts passés pour diminuer les rejets étaient des solutions post-production et qu'ils seront peut-être dirigés vers le procédé dans le futur, selon les résultats dans la section production. Pourtant, à la dimension investissement, les résultats ne laissent pas transparaître d'action sur les activités de transformation. Les investissements sont effectués en fonction des normes environnementales et jugés peu rentables actuellement. Le prix des produits ne peut faire partie d'une stratégie environnementale à cause des pressions des clients et la distribution est développée en fonction de la sécurité à la manutention. Finalement, le personnel est formé sur l'essentiel pour pouvoir opérer et moins sur la prévention. Son implication pour trouver des solutions environnementales est marginale.

5.1.5 Réalités internes fonctionnelles

.Dimension planification

Parmi les entreprises visitées, 77% disaient avoir un programme pour l'environnement et celui-ci se concentre sur les actions présentées au tableau 25. Pour une grande majorité, le but poursuivi est d'agir en conformité avec les lois et/ou les exigences de l'ACFPC. Plusieurs visent également l'amélioration des activités en augmentant l'efficacité des traitements, en choisissant de meilleures techniques ou en mesurant la performance. Les actions de réduction portent sur les rejets, la recherche à la source, la baisse d'utilisation d'énergie et l'abandon de certains produits fabriqués. Le volet information rejoint seulement 30,5% des répondants et ceux-ci l'adoptent surtout pour compléter le reste du programme. Peu de programmes s'attardent à la conception du produit, à la formation et à l'implication. A la lecture de ces documents, nous avons constaté que ceux-ci présentaient surtout des politiques environnementales mais peu d'objectifs mesurables et de moyens d'action précis.

Tableau 25
Description du programme environnemental

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%dNC
-Répondre aux normes	61,5	1	3	23,0
-Améliorer la performance env.	61,5	2	5	38,5
-Réduire les rejets	54,0	3	3	23,0
-Diffuser de l'information	30,5	4	2	15,0
-Pas de programme	23,0	5	--	--

.Dimension implantation

L'implantation est souvent orchestrée par le responsable de l'environnement (30,5%) ou du laboratoire, responsable du contrôle de la qualité (23%). Dans 15% des cas, la mise en oeuvre relève du directeur général.

Les tâches consistent à exécuter le programme en trouvant les moyens nécessaires pour 61,5% des entreprises, à évaluer la performance environnementale et demander des certificats d'autorisation dans 46% des cas, à diffuser de l'information, rechercher des clients pour les sous-produits, s'occuper des relations publiques pour 30,5% et à former les employés pour 30,5% des organisations.

Pour y parvenir, près de la moitié (46%) mettra une structure en place tel un comité environnement.

Les échéances de réalisation sont relativement courtes. Les obligations devront être rencontrées à l'intérieur d'un délai de moins de deux ans pour 30,5% et d'une période de moins de cinq ans pour 15%. Certains programmes se déroulent en continu avec une évaluation périodique (23%). Il est possible que la courte période de réalisation allouée soit causée par les pressions externes mais aussi, par le désir de profiter d'une baisse éventuelle de coûts, grâce aux actions de réduction. Mais nous nous demandons, à la suite des résultats, ce que donneront les programmes ? Une question à explorer dans le futur.

.Dimension évaluation

L'évaluation de la performance environnementale peut se réaliser à travers différents critères (Tableau 26). Le premier élément permet de savoir si l'organisation performe mieux que les normes établies et dans une certaine mesure, de cerner l'avance disponible devant une future législation. Deuxièmement, d'autres critères (déchets, ressources) sont utilisés pour chiffrer monétairement l'argent sauvé par les actions mises en place. Nous constatons que les critères demeurent limités et plusieurs (38,5%) cherchent à en développer de nouveaux, scientifiquement valables et comparables avec l'industrie.

Tableau 26

Critères quantitatifs pour évaluer la performance environnementale

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Mesure les rejets vs les normes	69,0	1	5	38,5
-Quantité de déchets enfouis	54,0	2	4	30,5
-Aucun ou d'autres critères à venir	38,5	3	3	23,0
-Consommation de ressources	23,0	4	1	7,5
-Perte de produits finis	15,0	5	--	--

Du côté qualitatif, certains étudient les incidents arrivés provoquant des situations hors des normes environnementales (30,5%), l'évolution du programme d'investissement (15%) et comparent le niveau de rejets avec les années antérieures (15%). Pour plusieurs (46%), aucun critère qualitatif n'a été développé.

Ces résultats nous indiquent clairement que si le programme environnemental est présent chez la majorité et que des actions sont mises de l'avant, l'évaluation de l'atteinte des objectifs n'est pas très développée. Remplies de bonnes intentions, les organisations ne peuvent pas vraiment savoir si elles vont atteindre ce pourquoi elles agissent. Nous pourrions alors nous demander si les programmes environnementaux ne devraient pas être détaillés davantage et plus précis ?

5.1.6 Réalités décisionnelles

.Dimension profil

Dans la section décisionnelle, nous nous sommes attardés au profil. Les décideurs sont principalement motivés à agir en environnement à cause d'un intérêt personnel (77%). Cet intérêt est décrit par la formation, l'expérience, les connaissances, les possibilités rattachées à l'emploi, et le goût d'une qualité de vie meilleure que possèdent les décideurs. Pour 30,5%, le besoin de réalisation est satisfait à travers la recherche de solutions pour améliorer la réputation de l'industrie. L'intérêt organisationnel motive 30,5% des répondants en travaillant à améliorer l'entreprise, en ayant le support de la haute-direction, en constatant les investissements réalisés et en étant en accord avec les politiques de la firme. Seulement 7,5% des participants ont mentionné n'avoir aucune motivation environnementale car l'organisation ne rencontrait aucun problème.

Les compétences requises pour effectuer une bonne gestion environnementale sont d'avoir des connaissances interdisciplinaires (lois, technologie, procédé) dans 84,5% des cas, des qualités de communicateur pour vendre les projets d'investissement et informer (61,5%) et d'y croire intérieurement (23%). Ainsi, la valeur attribuée à une motivation personnelle semble importante pour amorcer une

gestion environnementale. Mais pour y parvenir, il faut aussi détenir des informations multiples et diversifiées.

.Dimension culture

La responsabilité environnementale s'exprime aussi à travers la culture. Regardons le tableau 27 pour comprendre les comportements manifestant cette responsabilité chez les décideurs. Pour les participants interrogés, être responsable au niveau de l'environnement, c'est mettre en oeuvre le programme en établissant les projets d'investissement, en intégrant des programmes d'urgence avec d'autres entreprises et en élaborant des études environnementales. Il s'agit aussi de chercher de nouvelles façons de faire et d'obtenir des informations pour appliquer celles-ci. A l'externe, le dirigeant doit collaborer avec le gouvernement pour la future législation et s'impliquer dans des comités. Il doit aussi se rapprocher du public en répondant aux questions, faire connaître aux employés les objectifs de l'organisation et diffuser les résultats à tous. Ce sont ces comportements que les décideurs identifient comme porteurs d'une culture environnementale. Malgré ces nombreux comportements, 61% des répondants n'en perçoivent que 2 ou moins. En explorant davantage les réponses de chacun, nous n'avons pas discerné de tendance particulière que ce soit pour l'adoption d'un, de deux ou de trois types de comportements. La culture pourrait donc se transmettre de différentes façons en matière d'environnement.

Tableau 27
Comportements manifestant la responsabilité environnementale

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Planification/mise en oeuvre progr.	46,0	1	4	30,5
-Recherche pour les problèmes env.	46,0	2	4	30,5
-Collaboration/implication externe	38,5	3	5	38,5
-Diffusion info. sur les résultats env.	38,5	4	--	--
-Mesures de contrôle/évaluation	23,0	5	--	--
-Choix de carrière	15,0	6	--	--

.Dimension vision

Quant à la vision entretenue face au rôle de l'entreprise en environnement, 61,5% pensent que l'organisation doit d'abord respecter les normes environnementales, 38,5% croient qu'elle doit générer des normes plus sévères et 23% disent qu'elle doit réparer les dommages causés et diffuser de l'information. Seulement 15% soulignent l'importance d'assumer une bonne performance environnementale et 7,5% croient que le rôle devrait être de faire des représentations politiques.

Examinons la perception que sous-tend ce rôle au tableau 28. La gestion de l'environnement serait perçue comme une opportunité mais ayant une saveur contraignante et conduisant vers une plus grande

transparence des organisations. Lorsque 15% des entreprises y voient 3 critères, elles disent que l'environnement est une contrainte pour les exigences à rencontrer, une obligation pour demeurer présentes et une opportunité à saisir. Par contre, 38,5% des participants pensent qu'il s'agit d'une opportunité quant ils ont choisi 2 critères et 46% y perçoivent surtout une possibilité de s'ouvrir davantage. Dans le dernier cas, les répondants précisent que se préoccuper de l'environnement force à la transparence et ceci représente un changement de culture important difficile à planter. Ainsi, si la gestion de l'environnement peut devenir une source d'opportunité ou de menace, elle nécessite au départ un travail sur la vision.

Tableau 28
Perception du rôle de l'entreprise face à l'environnement

CATEGORIES	%CAT	NC	FREQ.	%NC
-Opportunité	61,5	1	6	46,0
-Contrainte	38,5	2	5	38,5
-Changement de culture (ouverture)	38,5	3	2	15,0
-Obligation	30,5	4	--	--

Quoique les perceptions semblent diversifiées, les raisons soutenant celles-ci sont de nature économique. En effet, 77% des organisations pensent que se préoccuper de l'environnement permettra de préserver le marché et l'entreprise. De plus, cette

préoccupation pourra conduire vers le développement de marchés, de services et une diminution de coûts (46%). Pour le reste, 23% y voient un nouveau défi pour rencontrer les exigences et 15% disent qu'ils deviennent réactif en répondant aux urgences.

Les réalités décisionnelles nous informent que gérer l'environnement c'est d'abord y croire personnellement et détenir une bonne formation dans le domaine. C'est aussi prendre les moyens pour respecter les politiques et les objectifs de l'organisation en travaillant à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Finalement, la gestion environnementale représente un impératif économique pour demeurer sur le marché et éventuellement, le développer. Pour ce faire, la firme doit en premier lieu, se conformer à la réglementation gouvernementale.

5.2 Profil de stratégies environnementales

5.2.1 Analyse

Suite à la présentation du profil environnemental des organisations, nous nous proposons de regarder le profil stratégique individuel de l'entreprise. Pour parvenir au classement des organisations, nous avons utilisé une typologie des stratégies environnementales développée selon deux axes par Carrière (1991):

- Axe environnemental: la reconnaissance de la responsabilité sociale du dirigeant pour protéger l'environnement (horizontal).
- Axe économique: l'acceptation des impacts négatifs générés par l'environnement sur l'entreprise (vertical).

Chacun des quadrants (figure 3) correspond à un type de stratégie environnementale, décrite de façon détaillée au chapitre 3. Rappelons que dans le cas des stratégies réactive et passive, l'entreprise réagit en ne reconnaissant pas son rôle social, soit en le niant ou en remettant en question les mesures ou les causes des pollutions identifiées. La stratégie réactive est celle où l'organisation met de l'avant ces propres intérêts économiques comme étant les intérêts généraux de la population et refuse les impacts négatifs de l'environnement. Du côté passif, l'entreprise réagit par des actions minimales de correction imposées par les instances gouvernementales.

Dans les deux autres stratégies, l'entreprise reconnaît et accepte qu'il est dans son intérêt d'agir positivement face à son environnement et en fonction de ses bénéfices à court comme à long terme. L'attitude négociatrice consiste à minimiser les impacts négatifs tout en négociant les conditions de mise en oeuvre des futures réglementations. Quant à la stratégies proactive, elle consiste à anticiper les problèmes environnementaux par des innovations de produits et de procédés plus propres.

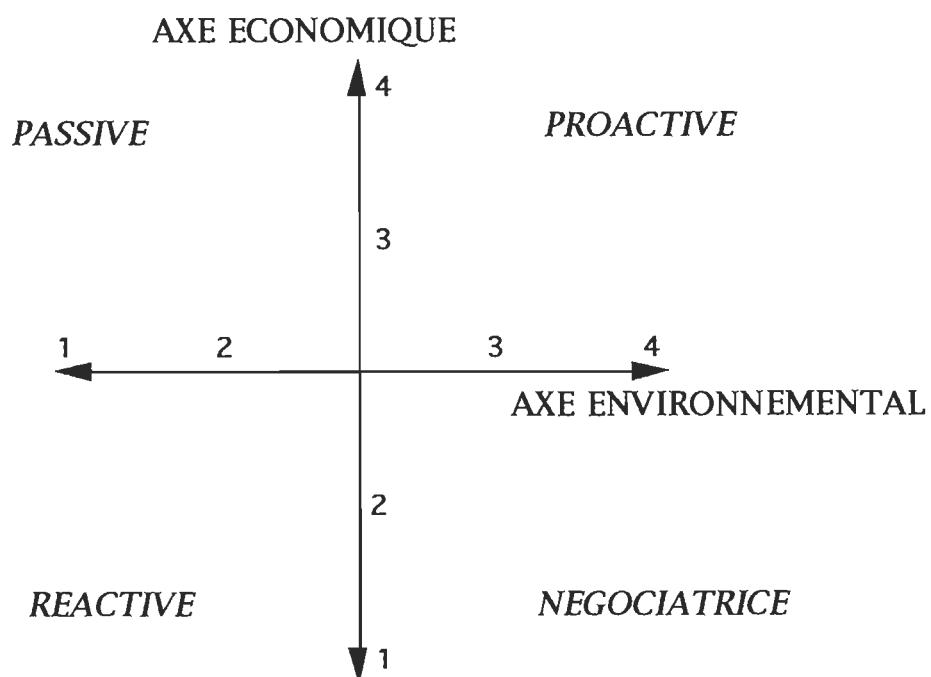


Figure 3: Types de stratégies environnementales

Pour analyser les stratégies des entreprises participantes, nous avons utilisé des critères de classification (Tableau 29) représentant chacun des axes (Carrière et Astor, 1994).

Tableau 29
Critères de classification des stratégies environnementales

Axe environnemental: responsabilité de protéger l'environnement

CRITERES	1	2	3	4
A-Objectif du programme environnemental	aucun	suivi environnemental	+ formation en envir.	
B-Objectif du programme santé et sécurité	protection individuelle	+ information et un peu de formation	+ formation et sensibilisation	
C-Comportement du personnel	indifférent à l'envir.	sensibilisé par la formation	+ conscientisé et responsabilisé	
D-Marketing	aucun argument	caractéristiques envir. du produit	+ campagnes d'information	
E-Budget envir.	faible	moyen	élévé	
F-Clients, Concurrents, Fournisseurs	pas de collaboration	vérifications de conformités environnementales	+collaboration et R-D	
G-Rôle de l'environnement dans la société	contrainte supplément.	obligation normale	opportunité	

Tableau 29 (suite)

Axe économique: acceptation des impacts négatifs sur l'entreprise

CRITERES	1	2	3	4
A-Comportement du gouvernement	aucune aide, pression	indifferent	collaboration	
B-Nouveaux règlements	investiss. majeurs	investissements mineurs	amélioration de l'envir.	
C-Mentalité de la population	défavorable à l'entreprise	pas d'influence	favorable à l'entreprise	
D-Pressions écologiques	fortes, nombreuses	moyenne à faible, peu nombreuses	aucune	
E-Gestion de l'environnement	risque économique	pas d'influence	opportunité économique	
F-Technologie	modernisation des équipements	+ modernisation des procédés, valorisation des résidus	technologies d'avant-garde	
G-Recherche et développement	aucune	procédés et traitements environnementaux	nouvelles technologies	

Les critères sont répartis sur une échelle de 1 à 4 selon le degré de manifestation dans l'entreprise. Par exemple, une entreprise obtiendra une cote «1» pour l'absence d'objectifs environnementaux contre une cote «4» pour des campagnes d'information et des produits écologiques. Ainsi, c'est la moyenne obtenue pour les 6 critères sur

l'axe environnemental qui permet de la situer. Il en va de même pour l'axe économique. De cette façon, il est possible de visualiser le positionnement des entreprises à l'intérieur des quadrants et d'identifier le type de stratégie environnementale déployée par celles-ci. Nous avons procédé de la même façon pour toutes les entreprises de l'échantillon et les résultats obtenus sont présentés sur la carte perceptuelle suivante (L'annexe C présente les résultats détaillés de la classification des entreprises selon les critères et les axes):

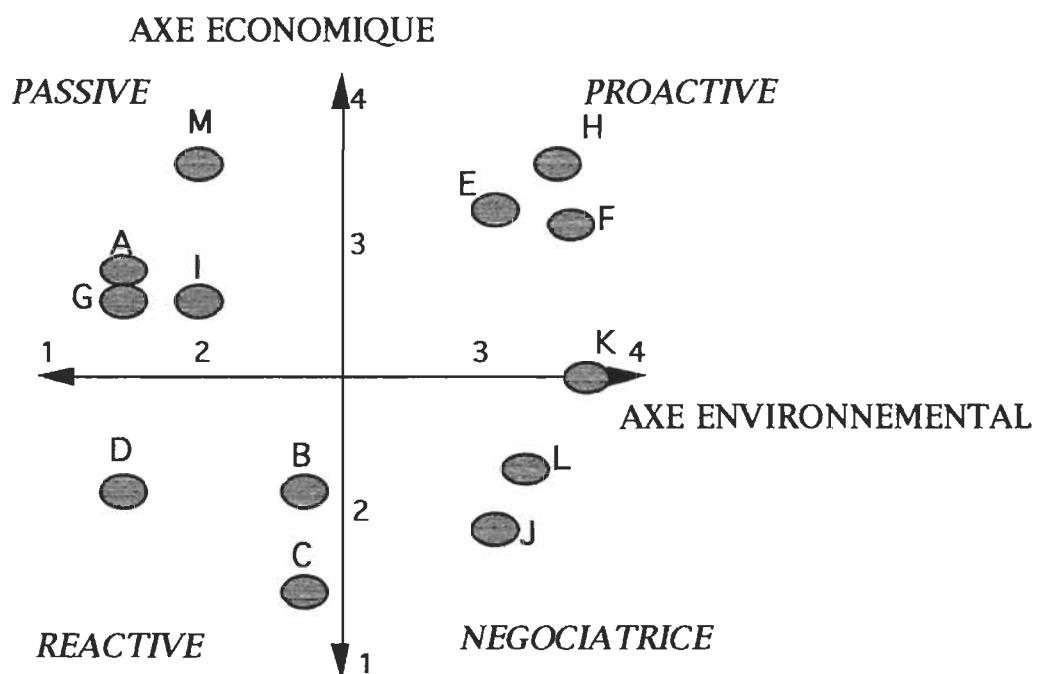


Figure 4: Positionnement des entreprises selon le type de stratégie

L'entreprise réactive (B, C, D) est celle où le programme environnemental est absent ou inactif, et celui de santé/sécurité se résume à la protection minimum des employés au travail. Le personnel est peu sensibilisé et le budget environnemental est réduit

au strict nécessaire. La firme n'entretient pas de lien environnemental spécifique avec les clients, les fournisseurs et encore moins avec les concurrents. A l'externe, les pressions environnementales s'avèrent importantes et les nouvelles réglementations entraînent des investissements correctifs majeurs. Elle entretient une vision négative de la question environnementale ou du moins, envisage le sujet comme une contrainte supplémentaire en refusant d'internaliser les impacts négatifs. L'entreprise ne comprend pas toujours pourquoi les intervenants externes s'acharnent sur celle-ci.

L'entreprise passive (A, G, I, M) se caractérise par la présence de programmes environnemental et de santé/sécurité avec un budget restreint. Son rôle se limite à la conformité aux normes environnementales. Elle rencontre peu de pressions de l'extérieur et la situation ne justifie pas de s'impliquer davantage avec les partenaires. Etant donné sa petite taille, elle agit en environnement en fonction de ses ressources et du contexte peu défavorable.

L'entreprise négociatrice (J, L, K) se distingue par des programmes opérationnels et un budget qui supporte leurs mises en oeuvre. Elle a développé de bonnes relations avec ses partenaires comme les clients et les fournisseurs. En fait, son contexte externe justifie amplement les actions car elle rencontre de fortes résistances et d'autres investissements sont à prévoir. Par la recherche sur les procédés et les traitements environnementaux, elle pense atteindre les

objectifs fixés. Toutefois, une certaine souplesse dans le temps sera nécessaire pour y parvenir.

L'entreprise proactive (E, F, H) est fortement responsabilisée par la question environnementale en visant la formation, la sensibilisation et l'implication des employés. La collaboration avec les partenaires industriels, gouvernementaux et sociaux est nécessaire et bien développée. La technologie utilisée répond aux meilleures pratiques dans son domaine et la R-D se poursuit dans ce sens en vue de maintenir une longueur d'avance sur les concurrents. Forte de nombreuses ressources et de cadres conscientisés, l'environnement est une priorité à tous les niveaux.

5.2.2 Interprétation

Il y a certaines constatations qui ressortent de ces résultats. Dans un premier temps, pour effectuer le passage d'une stratégie à une autre, des efforts internes doivent être déployés. Premièrement, la définition d'objectifs environnementaux permet de guider l'action de l'entreprise et l'implication de plusieurs responsables semble essentiel pour parvenir à la mise en oeuvre. Deuxièmement, l'activité de recherche devrait être axée sur le procédé et le produit pour favoriser des changements en profondeur qui rapporteront des bénéfices. Troisièmement, les investissements devraient être regardés en fonction d'un apport financier et d'une amélioration de

l'environnement, ce qui sera lucratif à long terme. Quatrièmement, le personnel de l'organisation sera sollicité et incité à participer à l'amélioration de l'environnement afin d'atteindre les objectifs fixés.

Du côté externe, il semble essentiel de favoriser un partenariat avec la clientèle, les fournisseurs, les consultants et les citoyens. De plus, si des pressions proviennent de d'autres sources (gouvernement, association, groupe environnemental), l'entreprise devrait s'ouvrir pour écouter et informer. L'implication dans ce cas, serait favorisée afin de diminuer les tensions et rétablir la vérité, parfois déformée. De plus, cette nouvelle façon de faire peut être la source d'innovation et d'une nouvelle croissance, un moyen de rester sur le marché. Au niveau décisionnel, plus la vision est bien définie et transmise au sein de l'organisation, plus les actions seront dirigées dans le même sens.

Dans un deuxième temps, nous pouvons nous interroger sur l'accessibilité des stratégies pour différentes tailles d'entreprises. Essentiellement, les résultats démontrent que ce sont les actions déployées qui font la différence. Il semble que ce soit le contexte et les décideurs qui favorisent l'adoption d'un type de stratégie. Bien que nous retrouvons des entreprises de grandes tailles du côté proactif, certaines petites organisations se distinguent à ce même niveau ou en terme de stratégie négociatrice. En fait, dans la mesure de ces ressources disponibles, de sa culture véhiculée et des pressions

ressenties, la petite taille peut accéder à une stratégie environnementale à tendance proactive. Selon notre expérience de terrain, le moyen d'y parvenir serait celui de l'innovation à l'interne et l'adoption d'une structure organique qui favorise cette innovation.

Dans un troisième temps, les membres de l'ACFPC ne se distinguent pas au niveau stratégique. En effet, les entreprises membres ont adopté différentes stratégies sans que l'on puisse y déceler une tendance particulière. Est-ce que la promotion du programme de «Gestion Responsable» peut conduire vers une différence significative ? Il demeure difficile de conclure sur cette question car le programme débute et notre échantillon est dominé par des membres faisant partie de cette association. De plus, notre objectif n'était pas de démontrer que l'adoption d'un tel programme influencerait les résultats. Certes, le discours écologique des entreprises membres est plus articulé mais la vision n'est pas clairement définie. La source de cette constatation réside peut-être dans le conflit entourant les anciens et les nouveaux comportements à adopter.

Finalement, si l'environnement est devenu un nouveau paramètre stratégique, c'est surtout une exigence pour être et demeurer sur le marché. Il est possible, pour certains, d'y trouver une source d'avantages concurrentiels en terme de produit. Mais les

résultats expriment aussi que le risque de ne pas adopter un discours écologique et de favoriser des actions dans ce sens, serait plus grand que celui de le faire, à cause des pressions externes potentielles. La gestion environnementale n'est pas juste une question d'opportunisme, elle représente la possibilité de gérer les risques de façon proactive et d'éviter les facteurs de déstabilisation. Autrement dit, elle permet d'identifier les menaces et d'aller au-devant de celles-ci. Une condition essentielle pour demeurer compétitif à long terme.

CONCLUSION

Nous pouvons retenir un certain nombre de leçons dans la réalisation de cette étude. Premièrement, la notion d'intégration de l'environnement est maintenant définie et articulée au sein d'un modèle. Ce dernier nous démontre bien les relations existantes entre le cadre de référence du management stratégique et le concept de développement durable. Il souligne aussi que la perspective d'ensemble est un principe fondamental de la gestion environnementale. Cette position permet d'identifier les sources d'influence et les possibilités d'action.

Dans un deuxième temps, la pratique souligne que ce cadre de travail est révélateur sur plusieurs points. Nous avons obtenu des informations qui indiquaient les menaces et les opportunités ainsi que les forces et faiblesses des organisations face à l'environnement. Rappelons-nous les pressions politiques, légales et écologiques, les opportunités technologiques et de marché, les exigences de la clientèle, les contraintes imposées par la concurrence, les fournisseurs, les consultants et les actionnaires. Egalement, soulignons les actions et les handicaps pour le produit, la production, le marketing, la finance et le personnel ainsi qu'au niveau des dimensions fonctionnelles. Et du côté décisionnel, nous connaissons aussi le profil et la vision des décideurs. Ces points d'ancrage nous ont permis de définir les comportements

stratégiques des entreprises, de trouver ce qui les assemble et les différencie les unes des autres.

Troisièmement, nous savons qu'elles ne vivent pas le défi de la même façon, le contexte et le décideur influencent ce vécu. Mais la réponse à ce nouvel enjeu doit respecter des principes de base. Ainsi, les activités de transformation (produit, procédé) ainsi que les ressources humaines sont les premiers jalons de l'action interne. D'autre part, l'entreprise ne peut agir seule. Les résultats démontrent que plus le système organisationnel sera ouvert, plus les actions auront de la valeur et une portée stratégique. Agir en partenaire représente donc la deuxième voie d'action. Dans tous les cas, la firme forgera son action si elle est à l'écoute, recherche de l'information pour diagnostiquer sa propre situation et établir les priorités à atteindre. A la base réside un changement de culture, celle qui permettra à l'organisation de gérer de façon économique et responsable. Car la prise en charge de l'environnement au sein de l'entreprise est une condition de survie pour cette dernière, mais aussi pour les générations actuelles et futures. C'est d'ailleurs ce qui différencie la gestion stratégique de l'environnement des autres modes de gestion.

Quatrièmement, nous pouvons circonscrire certaines limites inhérentes à notre recherche. En premier lieu, opter pour une approche systémique est une condition essentielle en environnement.

Toutefois, cette position n'apporte pas de pondération et d'ordre hiérarchique aux dimensions étudiées. Autrement dit, nous ne pouvons déterminer avec certitude qu'une variable est plus importante qu'une autre. Tout est fonction du contexte d'évolution de l'entreprise. Donc, il est impossible d'appliquer cela à l'ensemble de la population. En deuxième lieu, une vision d'ensemble limite aussi l'analyse en profondeur de chaque dimension. Dans certains cas, des entreprises pourraient considérer peu d'aspects mais y attacher une grande importance. Nous perdrions alors de l'information. En troisième lieu, nous savons aussi que nos résultats représentent un indicateur de la réalité car la question environnementale est basée sur la perception. Ainsi, le facteur de désirabilité peut jouer sur les réponses recueillies et les actions réelles. En quatrième lieu, comme le concept de développement durable est fondé sur un paradoxe, il est fort possible que les actions soient partielles dans la réalité, conditionnées par des intérêts divergents et des objectifs économiques à rencontrer. De plus, étant donné le caractère évolutif du sujet, notre recherche pourrait avoir une portée limitée dans le temps. En effet, dans cinq ou dix ans, certaines organisations agiront peut-être autrement, en fonction des pressions vécues. En dernier lieu, le type d'échantillonnage amène aussi des limites car nous ne pouvons calculer l'erreur rattachée à cette méthode et considérer les résultats comme représentatifs de la population.

Enfin, de nouvelles opportunités de recherche s'offrent à nous. Les résultats seront-ils semblables avec un autre secteur d'activités ? Quelles sont les dimensions les plus pertinentes en fonction de l'échantillon ou de la population choisie ? Une autre méthode de terrain n'apporterait-elle pas des résultats plus près de la réalité ? Comment savoir qu'une entreprise réalise un développement durable à travers sa performance ? Et quels seront les indicateurs de cette évolution ? Pourquoi certaines barrières (comme les coûts, le manque d'implication du personnel) sont-elles présentes chez certaines firmes et pas chez d'autres, provoquant ainsi une diversité de comportements stratégiques ? Quels sont les facteurs profonds pouvant expliquer cette situation ? Toutes ces interrogations indiquent qu'il faut continuer la recherche sur l'opérationnalisation du développement durable plus que sur les justifications de l'action environnementale.

Le discours écologique, à travers la pensée économique, a sa place au sein de la gestion des entreprises. Mais c'est la transformation de celui-ci en action stratégique qui permettra de réinventer l'avenir. Espérons que cette étude servira de base pour répondre au défi que propose la gestion de l'environnement.

REFERENCES

- Aitken, W. R. O. (1989). Conserving the environment: sustaining economic growth. Canadian Business Review, 16(2), 17-20.
- Albrecht, D., Bultena, G., Hoiberg, E., & Nowak, P. (1982). The new environmental paradigm scale: measuring environmental concern. Journal of Environmental Education, 13, 39-43.
- Bamberger, I. (1988). Le développement des avantages compétitifs dans la PME. Revue Internationale PME, 1(1), 23-41.
- Barbier, E. B. (1987). The concept of sustainable economic development. Environmental Conservation, 14(2), 101-110.
- Batla, W. J. (1989). Environmental law and small business. Small Business Reports, 14, 63-68.
- Beaumont, J. R. (1992). Managing the environment: business opportunity and responsibility. Futures, 24(3), 187-205.
- Bériot, L. (1992). La Charte pour le développement durable. Futuribles, no. 163, 66-75.

Bloom, G. F., & Scott Morton, M. S. (1991). Hazardous waste is every manager's problem. Sloan Management Review, 32(4), 75-83.

Boiral, O. (1990). Du développement durable au management écologique: étude de cas sur les actions environnementales de sept entreprises québécoises. Essai de maîtrise non-publié, Ecole des gradués en science de l'administration, Université Laval, Québec.

Boiral, O., & Jolly, D. (1992). Stratégie, compétitivité et écologie. Revue Française de Gestion, no. 89, 80-95.

Boivin, B., & Gosselin, L. (1990). How green was my audit ? CA Magazine, 123 (11), 52-54.

Bolton, R. (1989). Integrating economic and environmental models: some preliminary considerations. Socio-Economic Planning Sciences, 23(1,2), 25-37.

Bourque, E.-L., Fleury, J.-M., & Lemieux, R. (1992). Premiers pas en gestion planétaire. Québec Science, 30 (9), 24-28.

Boutard, A. (1991). Réconcilier production et environnement: une étape cruciale pour atteindre la qualité totale. Journal Les Affaires, 63(11), 21.

Bowman, J. S., & Davis, C. (1989). Industry and the environment: chief executive officer attitudes, 1976 and 1986. Environmental Management, 13(2), 243-249.

Boyer, A., & Poisson, C. (1992). Le marketing-mix écologique. Revue Française de Gestion, no. 89, 105-116.

Briassoulis, H. (1989). Theoretical orientations in environmental planning: an inquiry into alternative approaches. Environmental Management, 13(4), 381-392.

Brown, B. J., Hanson, M. E., Liverman, D. M., Merideth, R. W. (1987). Global sustainability: toward definition. Environmental Management, 12(2), 133-143.

Buchholz, R. A. (1991). Corporate responsibility and the good society: from economics to ecology. Business Horizons, 34(4), 19-31.

Buchholz, R. A. (1989). Business environment and public policy: implications for management and strategy formulation (3rd.ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Buhr, N. (1991). The environmental audit: who needs it ? Business Quarterly, 55(3), 27-32.

Buzzeli, D. T. (1989). Sustainable development. Canadian Business Review, 16(2), 22-24.

Caldwell, L. K. (1984). Political aspects of ecologically sustainable development. Environmental Conservation, 11(4), 299-308.

Capon, N., Farley, J. U., & Hoening, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. Management Science, 36(10), 1143-1159.

Carpenter, R. A. (1980). Using ecological knowledge for development planning. Environmental Management, 4(1), 13-20.

Carrière, J.-B. (1994). Gestion stratégique de l'environnement: typologie des comportements des industries de pâtes et papiers. 4e Conférence internationale de gestion stratégique, Québec.

Carrière, J.-B. (1991). Vers une évaluation plus sociale des nouvelles technologies: la voie environnementale. Actes du colloque Technologies et entreprises: regards évaluatifs. Congrès de l'ACFAS, Sherbrooke.

Carrière, J.-B. (1990a). Planification et stratégie dans la PME. Notes de cours, hiver 1991.

Carrière, J.-B. (1990b). La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique. Revue Internationale PME, 3(3), 301-325.

Carson, P., & Moulden, J. (1991). Green is gold. Small Business Reports, 16, 68-71.

Catton, W. R., Jr., & Dunlap, R. E. (1980). A new ecological paradigm for post-exuberant sociology. American Behavioral Scientist, 24(1), 15-47.

Chouchan, D. (1992). Les industriels verts à l'assaut de la planète bleue. La Recherche, 243, 632-638.

Choucri, N. (1991). The global environment and multinational corporations. Technology Review, 94(3), 52-59.

Cocklin, C. (1988). Environmental values, conflicts and issues in evaluation. The Environmentalist, 8(2), 93-105.

Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) (1989). Notre avenir à tous. Montréal: Editions du Fleuve, Les Publications du Québec.

Comolet, A. (1991). Le renouveau pédagogique: de l'éco-utopie à l'éco-capitalisme. Futuribles, no. 157, 41-54.

Conseil de la Conservation et de l'Environnement (CCE). (1989) Les éléments d'une stratégie québécoise de conservation en vue du développement durable: avis sur l'industrie. Gouvernement du Québec.

Cramer, J., & Zegfeld, W. C. L. (1991). The future role of technology in environmental management. Futures, 23(5), 451-468.

Davis, J. (1991). Greening Business: managing for sustainable development. Oxford: Basil Blackwell Ltd.

De Smet, M. (1991). Evaluations environnementales: une procédure irréaliste. Journal Les Affaires, 63(38), B-6.

Drancourt, M. (1991). La protection de l'environnement: un défi mondial pour les entreprises. Futuribles, no 152, 75-79.

Duinker, P. N., & Baskerville, G. L. (1986). A systematic approach to forecasting in environmental impact assessment. Journal of Environmental Management, 23(3), 271-290.

- Elkington, J. (1987). The green capitalist: industry search for environmental excellence. London: Victor Gollancz Ltd.
- Farlinger, B. (1992). Environmental challenges for business customers and their banks. Canadian Banker, 99(1), 6-12.
- Fox, H. (1986). Strategic superiorities of small size. Sam Advanced Management Journal, 51(1), 14-20.
- Friedman, F. B. (1992). The changing role of the manager. Business Horizons, 35(2), 25-28.
- Friedman, F. B. (1988). Practical guide to environmental management. Washington: Environmental Law Institute.
- Gagné, J. P. (1991). Deux québécois sur trois croient que l'Etat devrait fermer les entreprises très polluantes. Journal Les Affaires, 63(6), 23.
- Geiser, K. (1991). The greening of industry: making the transition to sustainable economy. Technology Review, 94(6), 64-72.
- Gelly, R. (1992). 1972-1992: 20 ans d'écologie. Sciences et Avenir, 544, 46-47.

Gilges, K. (1991). Eco-audit: green eyeshades take on a whole new meaning. Chemical Engineering, 98(5), 82N-82V.

Gillespie, R. J. (1992). Pitfalls and opportunities for environmental marketers. Journal of Business Strategy, 13(4), 14-17.

Gouvernement du Canada, (1991). L'état de l'environnement au Canada. Ottawa: Ministre des Approvisionnements et Services Canada.

Gouvernement du Canada (1990). Le Plan Vert du Canada. Ottawa: Ministre des Approvisionnements et Services Canada.

Greeno, J. L., Hedstrom, G. S., & Diberto, M. (1985). Environmental auditing: fundamentals and techniques. New York: John Wiley & Sons.

Heslin, E. J. (1991). Tax as an environmental Incentive. Business Quarterly, 56(2), 90-92.

Holtz, S. (1989). Environment/economy integration: how can we tell if we're making progress on environmental issues?. Canadian Business Review, 16(2), 25-28.

- Hooper, T. L., & Rocca, B. T. (1991). Environmental affairs: now on the strategic agenda. *Journal of Business Strategy*, 12(3), 26-30.
- Hunt, C. B., & Auster, E. R. (1990). Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, 31(2), 7-18.
- Irvine, S. (1989). Consuming fashions ? the limits of green consumerism. *The Ecologist*, 19(3), 88-93.
- Jacobs, P., & Sadler, B. (1990). *Développement durable et évaluation environnementale: perspectives de planification d'un avenir commun*. Hull: CCREE.
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1990). *Management stratégique et politique générale*. Montréal: Mc Graw-Hill.
- Jolly, D. (1992). Management stratégique: un panorama des concepts, des modèles et des outils. *Problèmes Economiques*, no. 2.286, 1-11.
- Kane, R. W. (1988). Risky business: it's time for an environmental audit. *Safety and Health*, 137(4), 50-55.

Keating, M. (1989). Vers notre avenir à tous: un rapport sur le développement durable et ses conséquences pour le Canada. Ottawa: Ministre des Approvisionnements et Services Canada.

Kemp, R. & Soete, L. (1992). The greening of technological progress: an evolutionary perspective. Futures, 24(5), 437-457.

Kempf, H. (1990). L'industrie se met au vert. Sciences et Avenir, 520, 50-54.

Kleiner, A. (1991). What does it mean to be green ?. Harvard Business Review, 69(4), 38-47.

Kuhn, R. G., & Jackson, E. L. (1989). Stability of factor structures in the measurement of public environmental attitudes. Journal of Environmental Education, 20(3), 27-32.

Langer, J. (1989). Changing our approach: business, government and individuals must seek out new approaches to solving environmental problems. Canadian Business Review, 16(2), 29-31.

Le Petit Larousse illustré (1991). Paris: Librairie Larousse.

Les européens et l'environnement. (septembre 1992). Futuribles, no.168, 83.

L'humanité saisie par l'effet de serre. (mai 1992). La Recherche, 23(243), 515-517.

Macbeth, A., & Miller, J. G. (1984). What an environmental audit can help you avoid: the cas history of Kepone. In Harrison, L. L., The McGraw-Hill environmental auditing handbook (pp.9-31). New York: McGraw-Hill.

Mallet, T. (1992). The green grassroots: small business and the environment. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 10(1), 13-33.

Martinet, A.-C. (1984). Stratégie. Paris: Librairie Vuibert.

Mathe, J.-C. (1987). Management stratégique: le point sur la doctrine américaine. In Beaufils, A., & Guiot, J., Gestion stratégique et politiques de l'organisation (pp. 99-113). Montréal: Gaëtan Morin Editeur.

McKee, B. (1992). Environmental price tags. Nations Business, 80, 36-39.

Miller, A. (1985). Technological thinking: its impact on environmental management. Environmental Management, 9(3), 179-190.

Ministère de l'Environnement du Québec (1988). L'environnement au Québec, un premier bilan: document technique. Gouvernement du Québec.

Mintzberg, H. (1987a). The strategy concept I: five Ps for strategy. California Management Review, 30 (1), 11-24.

Mintzberg, H (1987b). The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. California Management Review, 30(1), 25-32.

Newall, J. E. (1990). Managing environmental responsibility. Business Quarterly, 55(2), 90-94.

Nikolai, L. A., Bazley, J. D., & Brummet, R. L. (1976). The measurement of corporate environmental activity. New York: National Association of Accountants.

O'Farrell, K. (1990). The case for «clean and green» in the workplace. Canadian Business Review, 17(4), 26-29.

Ottman, J. A. (1992). Industry's response to green consumerism. Journal of Business Strategy, 13(4), 3-7.

Pearce, D. (1992). Economie et environnement: vers un développement durable. Problèmes Economiques, no. 2.278, 1-7.

Pearce, J. A., II, & Robinson, R. B., Jr. (1982). Strategic management: strategy formulation and implementation. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin inc.

Petak, W. J. (1981). Environmental management: a system approach. Environmental Management, 5(3), 213-224.

Petak, W. J. (1980). Environmental planning and management: the need for an integrative perspective. Environmental Management, 4(4), 287-295.

Porter, M. E. (1982). Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Paris: Economica.

Post, J. E. (1991). Managing as if the earth mattered. Business Horizons, 34(4), 32-38.

Prévost, A. (1992). Prêteur, entrepreneur, environnement: un fragile triangle à la recherche d'un équilibre. Le Banquier, 19(1), 28-35.

Publi-Reportage: spécial environnement (9 mars 1991). La Presse, 1-15.

Redclift, M. (1987). Sustainable development: exploring the contradictions. New York: Methuen.

Reix, R. (1987). Principes d'une politique de flexibilité dans l'entreprise. In Beaufils, A., & Guiot, J., Gestion stratégique et politiques de l'organisation (pp. 25-42). Montréal: Gaëtan Morin Editeur.

Robins, N. (1992). L'impératif écologique: l'entreprise européenne parie sur l'environnement. Paris: Calmann-Lévy.

Rogers, J. E. Jr (1992). Adopting and implementing a corporate environmental charter. Business Horizons, 35(2), 29-33.

Rolfes, R. (1990). How green is your market basket ? Across the Board, 27(1,2), 49-51.

Rooney, C. (1992). Waste-not just an environmental issue. Business Quarterly, 56(4), 49-54.

Rue, L. W., & Holland, P. G. (1986). Strategic management: concepts and experiences. USA: Mc Graw-Hill.

Schorsch, J. (1990). Are corporations playing clean with green ?
Business and Society Review, no. 75, 6-9.

Sethi, S. P. (1990). Corporations and the environment: greening or preening ? Business and Society Review, no. 75, 4-5.

Shearer, J. W. (1990). Business and the environmental imperative.
Business Quarterly, 54(3), 48-52.

Steger, U. (1990). Corporations capitalize on environmentalism.
Business and Society Review, no. 75, 72-73.

Stone, R. F., Sagar, A. D., & Ashford, N. A. (1992). Recycling the plastic package. Technology Review, 95(5), 49-56.

Strong, M. F. (1988). Environment and economic growth: can they be reconciled ? Business Quarterly, 52(4), 32-36.

Stuller, J. (1990). The politics of packaging. Across the Board, 27(1,2), 40-48.

Taylor, S. R. (1992). Green management: the next competitive weapon. Futures, 24(7), 669-680.

Ternisien, J. (1974). In Daget, P., & Gordon, M., Vocabulaire d'écologie (p.98). Paris: Hachette.

Thain, D. H. (1990). Strategic Management: the state of the art. Business Quarterly, 55(2), 95-102.

Truitt, T. H., Berz, D. R., Weinberg, D. B., Molloy, J. B., Goldman, G. S., Price, G. L., & Florence, B. T. (1983). Environmental audit handbook: basic principles of environmental compliance auditing. New York: Executive Enterprises Publications Co., inc.

Turner, R. K. (Ed.) (1988). Sustainable environmental management: principles and practice. Colorado: Westview Press.

Vézina, R. (1991). Pollueurs, gare à votre banquier ! Revue Commerce, 93(7), 10-11.

Waaub, J.-P. (1991). Croissance économique et développement durable: vers un nouveau paradigme du développement. In Prades, J.-A., Vaillancourt, J.-G., & Tessier, R., Environnement et développement: questions éthiques et problèmes socio-politiques (pp. 47-72). Québec: Les éditions Fides.

Wheeler, W. A. III (1992). The revival in reverse manufacturing. Journal of Business Strategy, 13(4), 8-13.

Winsemius, P., & Guntram, U. (1992). Responding to the environmental challenge. Business Horizons, 35(2), 12-20.

Winter, G. (1989). Entreprise et environnement: une synergie nouvelle. Paris: Mc Graw-Hill.

Zetlin, M. (1990). The greening of corporate america. Management Review, 79(6), 10-17.

Annexe A: Modèle du management stratégique

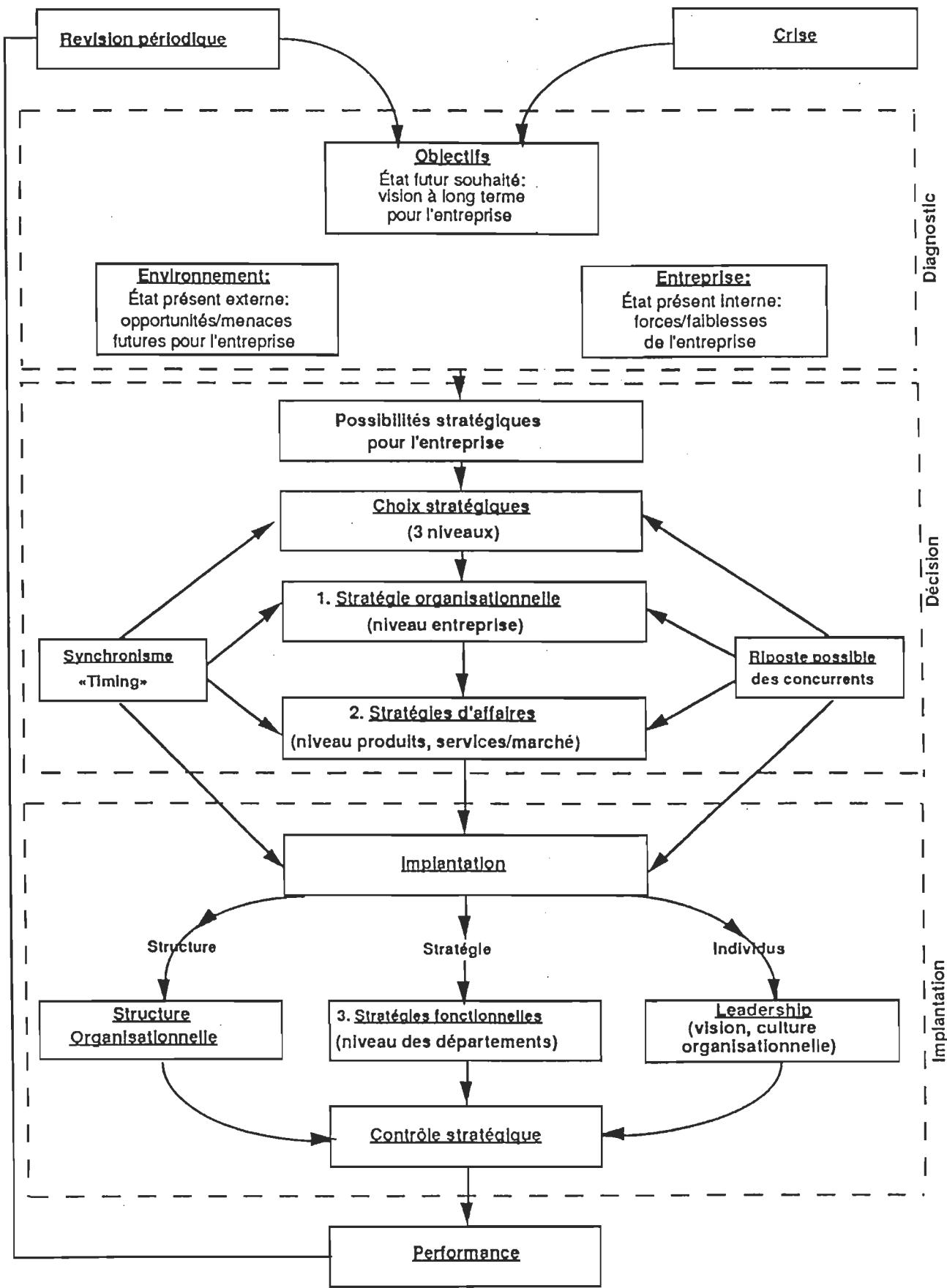


FIGURE 1: Processus de management stratégique (Carrière 1990)

Annexe B: Outil-diagnostic

INFORMATIONS GENERALES:

1. Identification de l'entreprise et de la personne rencontrée
 - a. Nom de l'entreprise:
 - b. Adresse:
 - c. Téléphone:
 - d. Personne rencontrée:
 - e. Occupation:
2. Identification du secteur d'activités:
3. Principaux produits fabriqués:
4. Chiffres d'affaires annuel:
5. Nombre total d'employés:

HISTORIQUE ENVIRONNEMENTAL:

6. Décrivez les problèmes environnementaux que vous avez connus:
7. Quelles ont été les solutions apportées ?

DIMENSION ECOLOGIQUE:

8. Quelles sont les pressions écologiques qui se manifestent présentement envers votre entreprise ? des quelles sources ?
9. Comment l'entreprise réagit-elle face à ces pressions ?
10. Quel type de risque y voyez-vous ?
11. Quelles sortes d'opportunités s'offrent à vous dans ce domaine ?

DIMENSIONS FONCTIONNELLES:**-PLANIFICATION:**

12. Suite à ces expériences, avez-vous un programme environnemental?

13. Si oui, pouvez-vous en décrire les grandes lignes (ex.: objectifs, politiques):

-IMPLANTATION:

14. Qui est responsable de la mise en oeuvre de ce programme ? ces tâches ? son pouvoir ?

15. Avez-vous une structure à mettre en place (ex.: comité) ?

16. Quels sont les échéances pour réaliser ce programme ?

-EVALUATION:

17. Comment évaluez-vous votre performance environnementale en terme de:

a. Critères quantitatifs ?

b. Critères qualitatifs ?

PRODUCTION-AMENAGEMENT:

18. Quelles sont les méthodes de traitement et de contrôle des polluants (air, eau, sol) ?

19. Que faites-vous avec vos déchets dangereux au niveau des:

a. procédures de manutention ?

b. procédures d'entreposage ?

c. procédures de disposition ?

20. Quelles sont les améliorations actuelles apportées à l'aménagement en faveur de l'environnement ?
21. Quelles sont les améliorations futures à apporter en faveur de l'environnement ?

PRODUCTION-PROCEDE DE FABRICATION:

22. Décrivez chaque étape du procédé de fabrication:
23. Quels sont les principaux problèmes environnementaux soulevés par chaque étape ?

TECHNOLOGIE:

24. Quelles sont d'après vous, les principales technologies qui pourraient répondre (ou ont répondu) à vos problèmes environnementaux ?
 25. Pouvez-vous les acquérir ? Sinon pourquoi ?
 26. Décrivez l'évolution technologique dans votre secteur d'activités:
 27. Des opportunités technologiques se présentent-elles à vous ?
- Expliquer:

PRODUIT:

-CONCEPTION DU PRODUIT:

28. Quelles possibilités existent-ils pour le recyclage ?
29. Quelles possibilités existent-ils pour l'utilisation de matériaux recyclés dans la conception ?

30. Quelles améliorations à apporter au produit permettraient soit:

- a. de produire plus ?
- b. de diminuer les polluants ?
- c. de diminuer la consommation de matières premières ?
- d. de diminuer la consommation d'énergie ?

-EMBALLAGE:

31. Quels sont les moyens de:

- a. diminuer l'emballage ?
- b. de le réutiliser ?
- c. de le rendre biodégradable ?

32. Quelles possibilités existent-ils d'utiliser des matériaux recyclés pour l'emballage ?

33. Quel type et quelle quantité de pollution annuellement est générée par la production de l'emballage ?

-MISE EN MARCHE:

34. Décrivez la ligne de produits que vous offrez:

35. Quels sont les effets du produit sur l'environnement à l'utilisation ? à la consommation ? au retrait ?

36. Comment vos produits se différencient de ceux de vos concurrents par rapport à l'environnement ?

37. En quoi répondent-ils aux besoins environnementaux des clients ?

38. Dans quelle mesure, pouvez-vous attirer de nouveaux clients et conquérir de nouveaux marchés avec la prise en compte de l'environnement ?

39. Comment traitez-vous les suggestions ou les plaintes des clients concernant l'environnement et les opérations de votre entreprise ?
40. Dans quelle mesure l'emballage demeure important dans la vente du produit ?
41. Décrivez votre stratégie pour vos produits en matière d'environnement:

CLIENT:

42. Décrivez votre clientèle (nombre, type):
43. Quels sont les besoins environnementaux du marché ? des clients ?
44. Comment ont-ils évolué au cours des dernières années ?
45. Quel pouvoir possèdent-ils dans ce domaine ? Comment ?
46. Quelle sera selon vous, l'évolution des tendances environnementales dans votre secteur d'activités pour l'avenir ?
47. Quelles opportunités s'offrent à vous dans ce domaine ?

DIMENSION LEGALE:

48. Quelles sont les lois environnementales affectant vos activités ?
49. Dans quels domaines ?
50. Comment les institutions gouvernementales effectuent des contrôles ?

DIMENSION POLITIQUE:

51. Comment l'évolution des politiques environnementales affecte votre secteur d'activités ?
52. a. Quels seraient les effets d'une taxe «verte» sur vos opérations ?
b. Sur quoi pourrait-elle être appliquée d'après vous ?
53. Est-ce que les gouvernements vous viennent en aide ? Comment ?

CONCURRENT:

54. Comment la concurrence a évolué en matière de protection de l'environnement ?
55. Percevez-vous la menace de nouvelles initiatives environnementales de la part de vos concurrents ? Comment ?
56. Percevez-vous la disparition de concurrents conséquents aux nouvelles exigences environnementales ? Comment ?
57. Décrivez les produits substituts disponibles et plus écologiques que peuvent offrir vos concurrents ?
58. Quelles sont les barrières environnementales pour accéder au marché (barrières qui empêchent d'accéder au marché ou d'y pénétrer difficilement) ?
59. Quelles sont les barrières environnementales pour sortir du marché (barrières qui amènent des coûts de sortie énormes et obligent à tenir compte de l'environnement) ?

FOURNISSEUR:

60. Quel pouvoir détienne les fournisseurs en matière d'environnement ?
61. Est-ce que les produits des fournisseurs représentent un danger écologique? Comment ?
62. Avez-vous des critères environnementaux pour l'approvisionnement ? Lesquels ?
63. Collaborez-vous avec les fournisseurs pour améliorer l'environnement ? Comment ?
64. Quel pouvoir détenez-vous au niveau des fournisseurs en maintenant vos critères environnementaux ?

INSTITUTION FINANCIERE:

65. Les institutions financières se montrent-elles ouvertes à des projets d'investissement dans le domaine de l'environnement ?
66. Quels sont leurs critères de sélection dans ce domaine ?

ACTIONNAIRES:

67. a. Y a-t-il d'autres actionnaires que vous ?
 - b. Qui sont-ils ?
68. Expliquer la vision des actionnaires face au développement de l'entreprise en matière d'environnement:
69. Que proposent les actionnaires pour les problèmes environnementaux de l'entreprise ?

70. Dans quelle mesure les propositions se réalisent-elles ou vont-elles se réaliser ?

71. Sur quels points ne s'entendent-ils pas ?

CONSULTANT:

72. a. Existe-t-il des services de consultation en environnement pouvant vous aider dans votre secteur d'activités ?

b. Quels sont les types de services offerts ?

73. Si vous les avez consulté, quels résultats avez -vous obtenus ?

PERSONNEL:

-SANTE ET SECURITE:

74. Quel genre de formation dispensez-vous en santé et sécurité au travail (ex.: manipulation des matières dangereuses) ?

75. Quels sont les moyens de protection des employés, de diminution et d'élimination des risques en milieu de travail ?

76. Avez-vous un système d'inventaire sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT)?

77. Avez-vous un plan d'urgence en cas d'accidents écologiques pour la protection des employés ? Pour la protection des citoyens ?

Expliquer:

78. Périodicité de la mise à jour de ce plan ?

79. Qui connaît ce plan d'urgence ?

-MOTIVATION:

80. Selon vous, quels comportements les employés doivent adopter en matière d'environnement ?
81. Comment y sont-ils incités ?
82. Quels types de pressions exercent-ils face à la direction en matière d'environnement ?
83. Comment y répondez-vous en terme de sensibilisation et d'implication ?
84. Quels sont les domaines de désaccord entre les employés et la direction sur la question environnementale ?

FINANCE:**-INVESTISSEMENT:**

85. Quels ont été les investissements réalisés en matière d'environnement ?
86. Quels sont les investissements prévus ?
87. Quels sont les critères écologiques pour ces investissements ?

-COUTS:

88. A combien évaluez-vous les coûts d'opérations annuels en ce qui concerne l'environnement (restauration, protection) ? Comment ?

-BENEFICES:

89. A combien évaluez-vous les bénéfices internes de productivité annuels en ce qui concerne l'environnement ? Comment ?

-RISQUE:

90. a. Quel est le risque financier de vos initiatives dans le domaine de l'environnement (i.e. pénalité ou risque de ne pas récupérer l'argent) ?

b. Comment l'évaluez-vous ?

-RENTABILITE

91. a. Quelle est la rentabilité financière de vos initiatives dans le domaine de l'environnement ?

b. Comment l'évaluez-vous ?

MARKETING:**-PRIX:**

92. Les clients payent-ils moins cher, plus cher ou égal au prix du concurrent (selon les points environnementaux de différenciation du produit) ?

93. Quel jeu disposez-vous dans ce domaine ?

94. Décrivez votre stratégie de prix par rapport à l'environnement:

-PROMOTION:

95. Quels sont vos arguments de promotion en matière d'environnement ?

96. Décrivez votre stratégie de promotion en matière d'environnement?

-DISTRIBUTION:

97. Selon votre canal de distribution, quels arguments écologiques ont permis la choix de ce canal?

98. Selon votre moyen de transport utilisé, quels arguments écologiques ont permis le choix de celui-ci ?

99. Décrivez votre stratégie de distribution en matière d'environnement:

PRODUCTION-LOCALISATION:

100. Y a-t-il des critères environnementaux qui ont servis ou servent à la localisation des activités de production ? Lesquels ?

RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT:

101. Effectuez-vous de la recherche et du développement en matière d'environnement ? Expliquer:

DIMENSION DECISIONNELLE:**-PROFIL:**

102. Qu'est-ce qui vous motive personnellement à agir en faveur de l'environnement (objectifs, intérêts, besoins) ?

103. Quelles sont les compétences requises pour une bonne gestion environnementale ?

-CULTURE-VISION:

104. Expliquer comment vos comportements environnementaux manifestent votre sens de la responsabilité environnementale ?

105. a. Quel est selon vous, le rôle de l'entreprise dans la protection et la restauration de l'environnement dans la société ?

b. Percevez-vous ce rôle comme:

1. une contrainte supplémentaire ?
2. une obligation normale ?
3. une opportunité ?
4. autres ?

c. Pourquoi ?

Annexe C: Classification des entreprises aux stratégies environnementales:

Entreprises réactives:

Critères	B	C	D			
	environnement	économique	environnement	économique	environnement	économique
A	3	4	4	1	2	4
B	2	1	4	1	2	1
C	2	1	3	1	2	1
D	2	2	2	1	1	1
E	2	1	2	1	1	4
F	2	3	1	3	1	1
G	4	3	1	2	1	3
Moyenne	2,4	2,14	2,4	1,4	1,4	2,14

Entreprises passives:

	A	G	I			
Critères	environne- ment	économique	environne- ment	économique	environne- ment	économique
A	1	1	1	2	2	4
B	1	3	2	3	3	2
C	1	3	2	3	2	1
D	2	4	2	3	1	2
E	1	4	1	4	3	4
F	2	2	1	1	2	4
G	2	3	1	3	1	2
Moyenne	1,4	2,8	1,4	2,7	2,0	2,7

M

Critères	environne- ment	économique
A	1	4
B	2	3
C	1	3
D	3	4
E	1	4
F	3	2
G	3	4
Moyenne	2,0	3,4

Entreprises négociatrices:

Critères	J	K	L			
	environnement	économique	environnement	économique	environnement	économique
A	4	1	4	4	4	1
B	4	1	4	1	3	1
C	2	1	4	1	2	1
D	2	1	4	1	4	2
E	3	4	4	4	2	4
F	3	3	4	3	4	3
G	3	3	3	4	4	4
Moyenne	3,0	2,0	3,8	2,5	3,3	2,3

Entreprises proactives:

Critères	E	F	H			
	environnement	économique	environnement	économique	environnement	économique
A	4	4	4	4	4	2
B	4	3	4	4	4	3
C	3	3	3	2	4	4
D	1	3	4	2	4	4
E	3	4	3	4	3	4
F	3	3	4	3	2	4
G	3	3	3	2	3	4
Moyenne	3,0	3,3	3,6	3,0	3,4	3,5