

# **Les dirigeants face à l'environnement : comment réconcilier environnement naturel et opportunités stratégiques ?**

**Saida HABHAB-RAVE, [saida.habhab@voila.fr](mailto:saida.habhab@voila.fr)**  
Groupe Sup de Co La Rochelle / CEREGE – Université Poitiers  
102 rue Coureilles – Les Minimes – 17024 La Rochelle Cedex 1

## **Résumé**

Le but de cet article est d'étudier la problématique concernant la relation entre les dirigeants et l'environnement naturel et l'impact de celui-ci sur la prise de décision stratégique. Cette problématique est perçue comme un acte de responsabilisation à l'environnement pour établir des stratégies reliées aux activités environnementales (des organisations). Dans cette dynamique, le rôle du dirigeant est de générer une vision stratégique dans une perspective de responsabilisation environnementale. Les conséquences désirées de cette vision est une prise de décision dans laquelle les dirigeants (et leur organisation) deviennent engagés dans une vision environnementale et participent eux-même à son élaboration. Dès lors, la responsabilisation environnementale est perçue comme un processus à travers lequel les dirigeants affichent leurs intérêts environnementaux.

Ainsi, la première partie de l'article met l'accent sur la notion de l'environnement et l'importance de l'intégrer dans la prise de décision stratégique. La seconde complète cette perspective en exposant une investigation empirique sur le comportement des dirigeants vis-à-vis de l'environnement et pourquoi ils réagissent différemment face à ce dernier. Les résultats montrent trois types de comportements différents : des dirigeants attachés/engagés à l'environnement poursuivant des objectifs très vagues, des dirigeants plus ou moins engagés prennent en compte les coûts économiques et sociaux associés à l'environnement ; et des dirigeants désintéressés de l'environnement sont obligés de prendre en compte l'environnement pour maintenir et continuer leur activité. Ces résultats nous mènent à redéfinir les opportunités stratégiques et leurs implications sur la pratique managériale.

## **Mots clés :**

Opportunité stratégique, prise de décision, environnement, responsabilisation environnementale, vision stratégique.

## **Les dirigeants face à l'environnement : comment réconcilier environnement et opportunités stratégiques ?**

Les dirigeants d'entreprise, notamment en raison de certains accidents survenus et de leur impact public, ont pris aujourd'hui conscience de la nécessité d'intégrer l'environnement naturel (écologique) et social dans leur décision stratégique. En effet, les « stakeholders écologiques et sociaux » (communautés locales, ONG, organismes internationaux, ...) font de plus en plus pression sur les dirigeants et leurs entreprises et les obligent à tenir compte dans leur décision (stratégique) des problématiques écologiques (prévention des risques, leadership environnemental, contrôle de pollution...) et d'une recherche de justice sociale. Le développement durable devient ainsi une problématique à part entière qui peut orienter les choix stratégiques. Cette contrainte pèse fort aujourd'hui et exige du dirigeant de trouver un équilibre entre les intérêts écologiques, sociaux et économiques. En d'autres termes, le dirigeant, au nom de son entreprise, doit s'engager beaucoup plus activement dans sa relation avec l'environnement (écologique, social, politique et économique) afin de définir le rôle qu'il peut jouer dans la résolution de certains problèmes pour prendre ainsi une décision appropriée. La référence classique du dirigeant est l'optimisation de la performance économique c'est à dire la maximisation des profits. Néanmoins, ce modèle se révèle insuffisant pour le dirigeant d'aujourd'hui. Il convient alors de s'interroger et définir un modèle de référence pour le dirigeant d'aujourd'hui. Ceci nécessite un comportement « responsable » impliquant une sensibilisation à une « *responsabilité environnementale collective* », l'adoption de nouvelles valeurs affichant des intérêts environnementaux, et le changement des visions existantes pour que le dirigeant (et son organisation) devienne imprégné dans cette vision environnementale. Comme l'a noté Quairel et Auberger (2005) : « *la mise en place d'un processus de RSE dans les PME suppose une cohérence entre les représentations de l'entrepreneur, les ressources et les outils dont il dispose et les pressions de l'environnement* ».

Nous nous proposons donc d'examiner la prise en compte et l'intégration de l'environnement dans la prise de décision stratégique. Nous cherchons plus particulièrement à comprendre et à définir le « *comportement responsable* » d'un dirigeant et ses liens d'engagement avec

l'environnement. Nous souhaitons identifier les mécanismes de l'établissement de tel engagement. Nous essayerons de répondre aux questions suivantes :

- 1) *Comment intégrer l'environnement naturel dans la prise de décision stratégique ?*
- 2) *Dans quelle mesure l'intégration de l'environnement contribue à établir un avantage stratégique compétitif ?*
- 3) *Enfin, Comment les dirigeants interprètent-ils l'environnement pour générer des visions stratégiques significatives et innovatrices ?*

Notre contribution tente de répondre à ces questions. La première partie met l'accent sur la notion de l'environnement et l'importance de l'intégrer dans la prise de décision stratégique. La seconde complète cette perspective en exposant les résultats d'une étude empirique sur le comportement des dirigeants vis-à-vis de l'environnement et pourquoi ils réagissent différemment face à ce dernier. Une typologie de comportement managérial responsable sera mise en lumière ainsi que les conséquences pour générer des stratégies liées aux activités environnementales. Ces résultats nous amènent à redéfinir les opportunités stratégiques et leurs implications sur la pratique managériale. C'est le propos de la troisième partie. Cette partie traitera alors les nouvelles motivations managériales pour un management responsable.

## **1. Les dirigeants et l'environnement**

L'importance de l'environnement<sup>1</sup> a été longtemps ignorée dans le monde des affaires. La plupart des entreprises ont donné moins d'importance au rôle de l'environnement dans le développement de leur stratégie et leur prise de décision. Ceci est du, d'une part, à l'absence de l'intérêt social à l'environnement ; et d'autre part, au développement technologique croissant.

Dans la littérature classique, l'entrepreneur (dirigeant) est assimilé à un « chercheur d'opportunité » qui combine des facteurs de production pour maximiser son profit. A partir de l'évaluation des moyens et des ressources, le dirigeant limite le domaine de ses actions stratégiques/décisions à entreprendre. La notion de l'environnement était alors complètement

---

<sup>1</sup> Boiral O., et Jolly D. (1992), « La signification de l'environnement est plus large que celle d'écologie (science qui étudie les relations entre les êtres vivants et leur milieu) ou encore d'écologisme (mouvement de société en faveur de la protection de l'environnement) », in Revue Française de Gestion, juin –juillet- août, p.80.

exclue du champ de la conception de la stratégie. Néanmoins, l'évolution actuelle de l'environnement met les dirigeants/entrepreneurs et leurs entreprises devant des mutations profondes exigeant une relation entre leur stratégie et les activités environnementales (Porter & Van Der Linde, 1995 ; Boiral, 1997, Sharma, 2001). Dès lors, les orientations stratégiques, les actions et la prise de décision résultent de la signification que donne l'entrepreneur à l'interprétation de son environnement et la manière avec laquelle il réagit face à celui-ci.

Il en résulte qu'une vision stratégique résulte d'une « vision environnementale », c'est à dire, une vision aussi globale que possible afin d'embrasser toutes les opportunités possibles intégrant les diverses dimensions environnementales et leur implication dans la prise de décision stratégique. En effet, une des qualités d'un entrepreneur/dirigeant est sa capacité à comprendre la dynamique du changement et/ou l'évolution et d'anticiper le sens (direction) et la vitesse avec lesquels l'environnement évolue afin de pouvoir identifier des opportunités stratégiques qui définiront des objectifs. Un dirigeant se focalise alors sur son environnement. Sa vision lui permet de voir au-delà des limites des contraintes de ressources et d'identifier des opportunités nouvelles non identifiées et/ou oubliées par d'autres. Il les intègre alors dans un mode nouveau et compétitif. Néanmoins, la question qui se pose est : « *Qu'est-ce qui permet aux dirigeants de détecter une opportunité plutôt qu'une menace ?* » et, « *Comment procèdent-ils pour générer des visions nouvelles, innovantes qui semblent pour certains impossible, non réalisable ?* »

D'autre part, la littérature en management stratégique reconnaît l'importance de l'environnement dans la stratégie des entreprises. Néanmoins, elle associe celui-ci uniquement aux activités *commerciales* et *concurrentielles*. L'interprétation de l'environnement est donc traduite en des alternatives de forces et de faiblesses donc l'importance de l'environnement dans la vie économique. Porter (1980) -dans une perspective de recherche d'*avantage concurrentiel*- détermine les cinq lignes de forces pour comprendre mieux l'environnement (fournisseur, client, concurrents présents et futurs). Néanmoins, l'analyse de Porter semble enfermer dans un modèle environnemental de concurrence et contradictoire au nouvel environnement. En effet, l'environnement économique actuel met en évidence plusieurs dimensions environnementales en plus de la dimension économique : la dimension sociale et écologique. Désormais, le dirigeant opère dans un environnement complexe et turbulent. Il est appelé à intégrer un grand nombre d'acteurs et de facteurs. Cette intégration doit se faire dans un sens « innovateur » afin de mieux détecter et exploiter les

opportunités nouvelles et suivre ainsi l'évolution du marché. C'est ainsi que, les tenants de l'approche « Shareholders » (Freeman & al., 1984) ont proposé une approche plus équilibrée intégrant l'environnement d'une manière générale et les « Stakeholders » d'une manière particulière (Freeman & al., 1984 ; Martinet & Reynaud, 2000). Une tendance d'un mode de gestion en pleine mutation s'exprime par la mise en place de stratégies dites de « développement durable » (DD) qui s'articulent autour des quatre P que sont : le Progrès des organisations qui passe par le respect des Personnes et de la Planète tout en assurant les Profits (Laville, 2002).

Il en résulte que, la compréhension des dimensions environnementales devient essentielle à la définition et la poursuite des actions stratégiques. Plutôt qu'ignorer les dimensions sociales ou écologiques ou encore les considérer comme une contrainte ou une source de problèmes qui pèse sur la performance économique de l'entreprise, le dirigeant doit les considérer comme des occasions nouvelles. Les questions environnementales sont alors considérées comme des opportunités plutôt que comme des menaces (Sharma, 2000). Ce qui leur permet de concevoir des solutions d'une façon positive résultant d'une vision environnementale comme élément majeur des positions compétitives futures. Ils peuvent ainsi être porteurs de changement, d'innovation et de développement. Dans ce contexte, le rôle du dirigeant est de développer une « *responsabilisation environnementale* » ; c'est à dire, une responsabilisation à travers laquelle le dirigeant (et son entreprise) affiche ses intérêts environnementaux dans une perspective de générer une vision stratégique innovante. Néanmoins, la résistance au changement des décideurs qui rejettent *a priori* le bien fondé de la responsabilité environnementale pour leur propre intérêt constitue un défi à telle démarche et au développement des entreprises.

Par ailleurs, la littérature classique ne considère pas la relation entre l'entreprise (l'entrepreneur) et son environnement. Elle suppose que celle-ci agit d'une manière indépendante et libre. Or, le développement des entreprises dépend de leur relation avec leur environnement. Leur survie dépend -de plus en plus- d'une *interaction dynamique* et un échange permanent basé sur *une relation continue* avec l'environnement. A mesure que cette relation se renforce, des visions stratégiques se dessinent. Ainsi, il importe de reconnaître qu'il y a une nouvelle notion relative à l'environnement. Certains auteurs tels que Martinet, Porter, Howard & Margretta, Mitroff parmi d'autres ont suggéré d'intégrer l'environnement et le management ensemble à travers un concept nouveau : *le management environnemental*.

Cette notion implique la définition d'une approche intégrant la multiplicité des sources environnementales. Elle ne résulte pas uniquement des divers « profits » intrinsèques à l'environnement, et le fait d'accepter certaines contraintes environnementales, mais aussi des interprétations alternatives des forces externes, et donc de l'importance de l'environnement dans la vie *sociétale*. Dans ce contexte, Morin (1990) soutient que les grandes entreprises notamment les PME ont tendance à utiliser des approches interdisciplinaires pour éliciter le management. Ces approches interdisciplinaires fournissent un mécanisme pour mener ensemble diverses situations et perspectives : économiques, sociales, écologiques et politiques. Ainsi, nous posons comme hypothèse que le processus de management environnemental peut-être défini comme suit :

- (1) le dirigeant adopte la perspective d'une solution d'innovation et de technologie plutôt qu'une solution « légale » et de « pression public » ;
- (2) le dirigeant adopte une « vision environnementale » plutôt qu'une vision restreinte (économique)
- (3) la stratégie retenue (la prise de décision) représente une confluence de performance économique, sociale et d'objectifs environnementaux.

En d'autres mots, le management environnemental est à propos d'innovation, d'identification des opportunités nouvelles et d'exploration des perspectives globales, dispersées et la prise en compte de leur relation. Cependant, la question qui demeure est : *Comment les dirigeants (et leur organisation) perçoivent-ils ces perspectives universelles et ces vues globales ?*

La responsabilisation à l'environnement apporte quelques éléments de réponse.

## **2. La responsabilisation environnementale**

La notion de responsabilité environnementale a été peu abordée dans la littérature. La plupart des chercheurs ont abordé la problématique environnementale et/ou écologique par la recherche d'un équilibre entre trois dimensions : économique, écologique et sociale soulignant la nécessité d'intégrer l'écologie au management stratégique (Boiral, 1992). La responsabilité environnementale se veut bien plus que la seule et incontournable protection de l'environnement. Elle comprend également le devoir éthique pour les entreprises d'être : « économiquement viables, écologiquement saines et socialement responsables ».

L'intégration de l'environnement naturel (écologique) est alors considérée comme un volet de la performance sociétale de l'entreprise. Ainsi, Hart (1995) affirme que les stratégies environnementales proactives permettraient à l'entreprise d'analyser le cycle de vie de ses produits en fonction de leur impact écologique et ainsi concevoir des produits plus adaptés à l'environnement. Russo & Fouts (1997) ont montré que les politiques de prévention destinées à limiter la pollution peuvent conduire à un développement durable. Sharma & Vredenburg (1998) de leur côté, ont montré que l'intégration de l'environnement conduit à un développement de capacités organisationnelles concurrentielles.

En effet, l'équilibre entre ces trois dimensions (économique, écologique, sociale) souvent contradictoire (Porter & al., 1995) rend le processus de décision stratégique complexe, du fait du grand nombre d'acteurs concernés, de la façon plus ou moins indirecte, des opérations menées par l'entreprise. De ce fait, pour gérer cette complexité, le dirigeant doit intégrer les multiples dimensions contradictoires. Cette intégration peut conduire à un changement de la vision et de la formation de la stratégie, une modification des processus de prise de décision, et un risque d'affection de la performance de l'entreprise. Dès lors, l'intégration de l'environnement implique l'intégration des idées et des visions environnementales émanant des pressions à donner une considération à l'environnement naturel. Ainsi, le dirigeant qui prend en compte l'environnement peut identifier des opportunités nouvelles en rassemblant et en utilisant des ressources hors du contrôle (c'est à dire, des ressources sans coûts, illimitées et gratuites, Phanuel, (2003)). Il peut ainsi acquérir des capacités de vision stratégique. Telles capacités peuvent se traduire par le changement/modification des valeurs et de la culture managériale ainsi que les pratiques organisationnelles et sociales afin d'inclure les valeurs environnementales. Il en découle que, les orientations et les actions managériales résultent des significations avec lesquelles le dirigeant interprète et réagit face à l'environnement.

D'autre part, la nécessité de prendre en compte l'environnement naturel peut et doit augmenter à partir de la multiplicité d'un certain nombre de facteurs : l'évolution du marché et l'accès aux marchés internationaux, les technologies de l'information et de la communication et leur appropriation, les considérations stratégiques et la bonne gouvernance, le management interne, etc. Ces données sont en fait en rapport avec les individus, les institutions, les groupes environnementaux, etc. qu'un dirigeant doit prendre en compte. Dès lors, toute intégration d'environnement est en réalité une intégration d'une « entité », un collectif d'individus, de groupes, des institutions, etc. De ce fait, les désirs, les efforts, les

valeurs et les croyances des dirigeants concernant l'environnement peuvent-être partiellement dérivés des « forces externes » issues de telles entités. Simultanément, telles valeurs et croyances constituent des réponses à un certain nombre de questions environnementales. C'est ainsi que les dirigeants diffèrent dans leur considération de l'environnement. La profondeur de leur réponse aux intérêts environnementaux dépend de leur degré de considération ou encore d'engagement vis à vis de l'environnement. Par exemple, Antoine Riboud<sup>2</sup> est démarqué dans son management en affichant publiquement ses intérêts écologiques dans la production de son entreprise. M.Porter (2001), Porter & Van Der Linde (1995) soulignent que les entreprises qui deviennent leaders écologiques bénéficient de stratégies avantages-coûts et de différenciation. Telle démarche offre à l'entreprise un positionnement différencié et concurrentiel de même qu'une réputation d'entreprise citoyenne.

Cependant, les retours attendus de ces pratiques écologiques volontaires sont le plus souvent intangibles, difficiles à quantifier et lents à émerger. Mais l'engagement dans une responsabilisation environnementale facilite une gestion plus efficace et devient source de création de valeur ainsi que d'une meilleure rentabilité financière. Dès lors, une compréhension du rôle de l'environnement dans la prise de décision stratégique devient un pré-requis pour encourager toute tentative de comportement environnemental et action managériale. Telle tentative est importante pour un dirigeant cherchant à utiliser le comportement environnemental pour identifier des opportunités stratégiques. De même la réussite d'une stratégie/ prise de décision constitue l'ultime gain d'une réponse à l'environnement concerné. Ainsi, l'intégration de l'environnement peut-être considérée comme un « précurseur » de vision stratégique et une « *explication* » des différentes formes de décision stratégique. Le « *mouvement vert* » recommandé par Michael Porter (Porter & Dan Der Linde, 1995 ; Howard & Margretta, 1995) trouve ses origines dans l'activité économique qui se développe à mesure que les considérations environnementales sont prises en compte. M.Porter n'a pas vu une opposition de l'environnement naturel versus l'économie mais plutôt un niveau plus élevé d'une activité économiques écologiquement saine. Pour cet auteur, il s'agit simplement d'un déplacement d'une ère d'exploitation de l'environnement naturel vers une ère d'exploitation tout en considérant les implications écologiques comme un modèle entrepreneurial/ managérial. Certains auteurs vont même jusqu'à proposer la mise en

---

<sup>2</sup> il s'agit du dirigeant du groupe Evian- Danone. Exemple emprunté à A.C.Martinet & Reynaud, « Shareholders, Stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, 2001.

place d'une nouvelle révolution industrielle fondée sur le « capitalisme naturel » qui part du paradigme suivant : l'environnement n'est pas un facteur de production mineur, mais bien une enveloppe qui comprend, fournit et soutient l'ensemble de l'économie (Hawken, P., Lovins A., et Hunter-Lovins L., 1999).

## **Problématique et hypothèse de la recherche**

Notons que peu de littérature a été consacrée à l'environnement naturel. Ceci à cause de l'intérêt social dans les problématiques de responsabilité sociétale. En effet, la plupart des entreprises ont accordé moins d'importance au rôle de l'environnement naturel dans le développement des stratégies et l'orientation de la prise de décision.

Si les grandes entreprises se sont converties à la RSE et surtout la divulgation de leur performance sociale et environnementale, les PME sont cependant désavantagées et n'ont pas les moyens pour cette politique. En effet, les PME ne dispose pas des mêmes ressources que la grande entreprise pour initier des pratiques de responsabilisation environnementale. D'une part, les gestionnaires de PME seraient typiquement trop absorbés dans les opérations quotidiennes pour s'interroger ou se préoccuper d'attentes environnementales qui ne sont pas clairement exprimées. D'autre part, la marge de manœuvre financière de la majorité des PME serait insuffisante pour absorber le coût d'initiatives majeures de responsabilisation environnementale. L'absence typique d'activités de veille environnementale et d'interactions structurées avec les groupes environnementaux ferait en sorte que les PME soient moins conscientes des opportunités et des moyens de s'engager dans l'environnement.

Si comme le laisse entendre Torrès<sup>3</sup>, on ne s'étonnera pas des réticences de nombreux dirigeants de PME à s'engager dans cette voie. D'autant plus que les exigences des pratiques modernes de gestion sont parfois difficilement compatibles entre elles. Bien qu'intuitivement attrayante, la responsabilité environnementale n'en demeure donc pas moins un engagement complexe et parfois très exigeants pour une PME.

---

<sup>3</sup> « la mise en place de modes de management qui subsistent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition, l'écrit à l'oral, l'interdépendance à l'indépendance...c'est à dire des modes de management qui sont où souvent synonymes de perte de spécificités pour la PME », (Torrès, 1999, p.99).

Le caractère discret de cet engagement dans une responsabilisation environnementale s'expliquerait en bonne partie par les particularités distinctives de la PME par rapport à la grande entreprise, notamment la moins grande formalisation des processus de gestion, la définition même de l'environnement dans la petite entreprise serait généralement « informelle », « implicite » et essentiellement alimentée par des valeurs personnelles des dirigeants propriétaires, sans pour autant être reflétée dans un engagement corporatif officiel.

Ainsi, les perspectives à l'égard de l'adoption de la responsabilité environnementale dans les PME seront : les motivations personnelles des dirigeants, les pressions environnementales ou les risques économiques qui convaincront les PME de prendre le « virage responsabilité environnementale ». Pour nous, l'intégration de l'environnement dans la prise de décision implique l'engagement à une idée ou une certaine vision. Ainsi, les questions qui se posent : *Pourquoi le comportement des dirigeants diffère dans la réponse à l'environnement ? Pourquoi certains dirigeants s'intéressent à l'environnement d'autres moins ou pas du tout ?* enfin, « *Pourquoi certains dirigeants deviennent ils des leaders de l'environnement alors que d'autres sont désintéressés ?* »

Nous faisons les hypothèses suivantes :

- (1) l'intégration de l'environnement implique la création d'une vision, l'identification des opportunités nouvelles en rassemblant et en utilisant des ressources hors du contrôle
- (2) l'intégration de l'environnement naturel s'inscrit dans un processus d'engagement
- (3) ce processus est lié à différents aspects : culture, style de management, structure organisationnelle, etc.

### **3. Méthodologie de la recherche**

La méthodologie de recherche repose sur une étude qualitative : entretien semi directif. Les thèmes des entretiens ont été centrés sur les axes suivants : celui de l'environnement naturel et son importance dans la prise de décision stratégique, la problématique de son intégration dans la décision stratégique, le comportement des dirigeants face à l'environnement naturel et la culture du dirigeant et son entreprise. Ces entretiens nous ont permis d'obtenir une information riche et pertinente sur la relation entre décision et environnement , et formuler

ensuite des explications. Nous souhaitons identifier la problématique d'intégration de l'environnement dans la prise de décision et comprendre le comportement des dirigeants vis à vis de celui-ci. Une vingtaine d'entretiens a été réalisée auprès de dirigeants de PME opérant dans des secteurs divers (biochimie, bio agriculture, bâtiment, ...). La durée de ces entretiens était d'une à deux heures. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits pour construire un corpus de données. L'analyse des données repose très largement sur les recommandations de Bardin (1977).

#### **4. Résultats et discussion**

L'intégration de l'environnement conditionne diverses orientations stratégiques et les comportements associés. Selon les résultats de l'étude empirique, on distingue trois dimensions de responsabilisation du dirigeant (et son organisation) à l'environnement.

Les dirigeants reconnaissent que l'environnement joue un rôle fondamental dans la prise de décision stratégique. Son intégration est désormais nécessaire mais difficile voire complexe vue la multiplicité des dimensions à prendre en compte : *« ... y a des grands chantiers sur le développement durable, ...des grands chantiers sur l'environnement...les missions du gouvernement et du président de la république...qui sont un peu le fils conducteur du débat, des démarches et nous on essaye d'intégrer dans l'ensemble de nos réflexions ...et puis on est sensible à ça...de part nos clients et puis ...de part notre actionnariat...donc croisement des deux »*. En effet, les orientations stratégiques et les décisions résultent des interprétations que peut donner un dirigeant à l'environnement qui l'entoure. Le dirigeant cherche à intégrer et dériver les opportunités à partir de la rencontre de plusieurs facteurs : des problèmes nécessitant des solutions innovatrices, les règles et les normes existantes (pression régulatrice pour adresser des issus émergents), des raisons organisationnels et stratégiques (volonté d'inclure des considérations environnementales dans la pratique managériale/stratégique), en plus des pressions économiques (concurrence, évolution du marché), sociale et politique. Simultanément, ces facteurs constituent des coûts considérables pour le dirigeant (et son entreprise).

Il en résulte que, les facteurs internes qui incitent la direction des entreprises à prendre le virage de la responsabilité environnementale commencent tout naturellement par la prise de

conscience de l'inéluctabilité dudit virage, tant pour des raisons réactives (les coûts a priori et les pressions environnementales) que pro-actives (les investissements et avantages économique-concurrentiels qui en découlent). Selon les dirigeants interrogés, une stratégie de responsabilité environnementale peut se construire autour des axes suivants :

- la gestion du risque induit par une demande croissante de sécurité suite, entre autre, aux catastrophes diverses que le monde subit et oblige les décideurs à en tenir compte dans l'évaluation des risques potentiels. Un engagement dans l'environnement permet de prévenir et d'anticiper les dangers tout en stimulant le potentiel d'innovation.

- l'adhésion à des normes du développement durable induit un besoin de transparence concrétisé par la divulgation sur les actions de l'entreprise dans ce domaine. Elle permet ensuite une communication interne à l'égard des employés, et externe, centrée sur la responsabilisation environnementale des groupes environnementaux (municipalités, ministères concernés, assureurs, créanciers...).

Plus largement, l'adoption d'une stratégie environnementale par les PME ne peut se faire en dehors de contexte financier et non financiers parce que les PME escomptaient des bénéfices économiques de telles actions, mais plutôt parce que les dirigeants croyaient tout simplement que c'était « la bonne chose à faire ». Ce qui n'empêche cependant pas que des bénéfices économiques découlent effectivement des initiatives de responsabilité environnementale. Certains dirigeants font état de bénéfices intangibles en termes d'image et de fierté et loyauté des employés. Ils déclarent que les bénéfices économiques (augmentation des ventes, de la productivité...) sont davantage une conséquence heureuse qu'une motivation à l'engagement dans l'environnement, mais une conséquence tout de même suffisamment intéressante pour expliquer que la vaste majorité des PME déjà impliquées dans l'environnement avait l'intention soit de poursuivre leur engagement, soit de l'augmenter.

D'autres dirigeants ont fait état d'arguments récurrents de manque d'argent pour s'engager dans l'environnement. En effet, les exigences croissantes des grands groupes industriels, de plus en plus sérieux de témoigner de leur respect des codes de conduite ou certifications de l'environnement vont exiger de leurs partenaires d'affaires, fournisseurs ou distributeurs, de se conformer eux-mêmes à ces codes d'environnement. De même l'accès au marché financier, souvent source de vulnérabilité pour les PME, dépendra lui aussi de plus en plus de la « note de l'engagement » de l'entreprise dans environnement. Similairement, dans le cadre des pressions de marché, les PME doivent également prendre acte de la réticence croissante de

certaines consommateurs à acheter des produits fabriqués dans des conditions environnementales irresponsables. Selon un dirigeant, 25% des clients prétendent que l'image environnementale de l'entreprise constitue pour eux un facteur important d'achat, 17% ont boycotté les produits de l'entreprise pour des raisons éthiques.

Mais l'engagement des PME dans l'environnement n'est pas un simple problème d'instrumentalité. Il ne suffit pas que les moyens deviennent disponibles pour que la cause soit entendue. Dans le *Journal of Small Business Management* (Kenner Thompson and Smith, 1991), un questionnaire autour de l'engagement des PME dans l'environnement a été soulevé, notamment quant à la façon dont les valeurs personnelles des propriétaires-dirigeants influencent les pratiques de responsabilité environnementale de leur entreprises.

#### **4.1. Responsabilisation environnementale : engagement envers l'environnement naturel**

L'analyse des entretiens montre une typologie de trois comportements différents de dirigeants vis à vis de l'environnement :

1. Un dirigeant peut être très « attaché » à l'environnement naturel. Il éprouve alors le désir d'embrasser une vue aussi globale que possible dans son activité ou une pratique d'intérêt environnement. Il poursuit donc des objectifs très vagues et non spécifiques.

2. Un dirigeant peut être « plus ou moins concerné » par l'environnement. Il cherche alors à explorer des opportunités liées à l'environnement qui l'intéresse en établissant des normes et des structures. Pour lui, l'intégration de l'environnement implique la prise en compte des coûts économiques et sociaux associés à l'environnement.

3. Un dirigeant peut être « désintéressé » de l'environnement. L'intégration de l'environnement peut être vue comme une « obligation » pour continuer à opérer dans son environnement. Le dirigeant poursuit alors un objectif spécifique à son activité. Simultanément, il remplit une obligation vis-à-vis de l'environnement et fournit ainsi une réponse à cette obligation.

Il en résulte que, la responsabilisation à l'environnement naturel résulte du « degré » de la perception de l'environnement par lequel le dirigeant (et son organisation) est concerné. Dans le sens où, l'intégration de l'environnement implique un « engagement » envers celui-ci.

Ainsi, un dirigeant hautement attaché à l'environnement cherche à intégrer toute information disponible provenant de diverses sources aussi bien internes qu'externes. Son intégration de l'environnement se fait dans un mode nouveau et innovateur permettant d'accumuler les ressources nécessaires et d'avoir une vision originale à travers l'environnement. De plus, elle permet d'établir un avantage stratégique compétitif dans le futur. « .. *il faut que les gens apprennent à respecter les déchets pour les métaux, les cartons, les verres... donc on a un travail de sensibilisation et on a pris en charge le coût* ». Par exemple, le concept d'écocfficacité consiste à réduire la consommation d'énergie, les coûts d'intrants, à minimiser la production de déchets, et à mieux gérer les trois R (Réduction, Ré-utilisation et Recyclage) des emballages par exemple. L'engagement environnemental occulte donc le potentiel de création de produits nouveaux comme ceux de l'agriculture biologique et la diversification de marchés.

Quant au dirigeant plus ou moins engagé dans l'environnement naturel, il cherche à intégrer l'information la plus reliée aux normes économiques et sociales. Son intégration de l'environnement naturel implique le développement de solutions plus limitées à l'activité économiques et sociales, focalisées principalement sur les coûts et l'usage des ressources minimums (tangibles et intangibles). « *...nos interventions ne sont pas qualifiées de développement durable en elle même et puis nous on est prestataire de services...on accompagne un investisseur qui dans sa démarche intègre des paramètres de développement durable mais notre démarche propre à nous ... ne relève pas du développement durable* ». En d'autres termes, le but de l'intégration de l'environnement naturel est de concevoir des produits soucieux de l'environnement et d'optimiser le cycle de vie de ces produits. Mais ceci peut mener à l'intégration des objectifs économiques et non économiques. Ainsi, intégrer l'environnement naturel permet à ce type de dirigeant de comprendre leurs objectifs contradictoires et générer une connaissance vecteur de durabilité en valorisant le flux d'information et d'interaction avec l'environnement.

Par ailleurs, les dirigeants qui ignorent l'environnement ou qui ont l'obligation de le considérer font une recherche d'information quand leur besoin se fait senti ou encore quand ils sont obligés de le faire. Dès lors, ils entreprennent des activités qu'ils ont principalement alignés à la satisfaction perçue de l'environnement. Ces actions seront alors soutenues (accompagnées) par l'identification de la forme la plus redevable indiquant ou créant un sens redevable. « *...on défend notre productivité... tous les ans on doit avoir des bons chiffres de*

*dégagement de la marge, de profitabilité...donc il y a un peu cette contradiction qu'il faut gérer... et on la gère comme on peut ».*

Il en résulte que, l'intégration de l'environnement doit se faire dans un sens profond. C'est à dire, la possession d'une vision et la stratégie de poursuivre cette vision en relation avec l'environnement. Ainsi, une responsabilité environnementale peut-être vue comme une initialisation à la responsabilisation sociétale à travers son évolution. La mise en place d'une démarche de développement durable commence notamment par un engagement et une implication forte du dirigeant. De ce fait, le dirigeant doit non seulement travailler en collaboration avec l'environnement mais aussi en collaboration avec les membres de son organisation. *« pour nous, le développement durable consiste à mettre l'homme, l'entreprise et l'environnement au cœur de notre métier pour favoriser notre développement »* (extrait d'entretien). Il doit développer ainsi des règles , des normes et des procédures organisationnelles de coordination et de collaboration. Ces règles doivent avoir la capacité de motiver les membres de l'organisation à s'inscrire dans sa vision environnementale. Ceci implique alors un changement et/ou transformation des règles existantes. Cependant, pas tous les membres de l'organisation sont convaincus/persuadés de ce changement. En effet, certains sont plus résistants à ce changement environnemental. D'autres suivent simplement la majorité de points de vue sans qu'ils soient réellement convaincus de la nouvelle démarche de collaboration environnementale.

#### **4.2. Redéfinir les opportunités stratégiques**

Généralement, la visions stratégique est souvent développée par le dirigeant. Cette motivation est assurée par une double stratégie : commerciale et environnementale. Les entrepreneurs ont un engagement total à leur vision qui la traduise par une certaine stratégie. Ainsi, ils ont une vision claire des objectifs poursuivis et à réaliser dans le temps. Telle vision claire leur permet de définir ce qui est nécessaire à faire. Ainsi, ils peuvent discerner les ressources dont ils ont besoin (financière, humaine, technique, etc.), où les trouver et comment les combiner pour réaliser efficacement leur objectif.

Néanmoins, le maintien de telle vision s'avère difficile face aux pressions économique, sociale, écologique et politique qu'affrontent les dirigeants. L'environnement actuel est dynamique et chaotique dans lequel les standards sont temporairement instables et les futurs

résultats sont inhérents aux discussions entre les stakeholders. De ce fait, l'engagement dans l'environnement représente un moyen pour maintenir et poursuivre une vision à travers le temps et dans les yeux des autres (membres de l'organisation et autres acteurs). Les dirigeants doivent alors compléter leur responsabilité managériale par une responsabilité environnementale. Ainsi, contrairement à la vision classique de l'entrepreneur qui ne pense qu'à satisfaire ses désirs par l'unique performance financière (maximisation des profits) se substitue un comportement orienté vers l'environnement naturel. Le rôle du dirigeant devient alors plus complexe et moins clair. Il doit intégrer des objectifs stratégiques et la définition des buts environnementaux pour son entreprise (Sharma, 2000) ainsi que des politiques et des procédures nécessaires à l'intégration de l'environnement de manière que les décisions stratégiques environnementales seront interprétées comme autant d'opportunités. « ...s'il y a des problèmes, des difficultés, c'est simplement dans la pertinence des propositions qui sont faites puisque l'idée étant de faire un investissement supérieur mais on récupère sur la suite ».

Dès lors, « l'environnementalisme » est tenu au premier rang dans l'esprit des membres de l'organisation plutôt qu'un objectif « à contre cœur » supplanté par un désir ou encore un profit. Dans ce contexte, le rôle de l'entrepreneur consiste plus à orienter les membres de son organisation vers l'environnement concerné relié aux activités stratégiques. Ainsi, la responsabilité environnementale et la vision des membres de l'organisation deviennent l'avant garde du processus d'intégration de l'environnement dans l'organisation. L'entrepreneur qui cherche à intégrer l'environnement concerné dans son organisation a besoin de comprendre le lien entre organisation et environnement.

### **4.3. Implications sur la pratique managériale**

Le comportement managérial peut-être enraciné dans certains attributs de base de personnalité tel que, la capacité d'avoir une vision stratégique, identifier des opportunités, tracer des orientations et prendre des décisions. Certaines autres qualités de base du comportement managérial proviennent naturellement de la culture du dirigeant, de la formation acquise et de la nature du métier, de l'apprentissage, etc. Si on accepte le rôle que l'entrepreneur peut jouer en faveur de l'environnement relié aux activités stratégiques, alors la culture, la structure et la nature de l'activité, l'apprentissage peuvent-être des facteurs importants. Ces éléments apportent des éléments de réponse à la question de signification de l'environnement.

Réciproquement, cette signification attribuée à l'environnement influence la capacité à identifier les opportunités environnementales et la manière dont celles-ci seront intégrées aux activités stratégiques.

Il en résulte que, le dirigeant doit être capable d'identifier des opportunités, capturer des informations provenant de sources diverses, les interpréter et développer de nouvelles compréhensions des environnements environnants en utilisant des approches globales. Ainsi, les approches qui satisfont uniquement des objectifs économiques et sociaux peuvent-être considérées comme stratégiques. De même, les approches qui satisfont un sens de l'obligation environnementale peuvent-être aussi considérées comme stratégiques/managériale. Mais, le sens dans lequel le dirigeant cherche à intégrer un support pour ses activités et les points de vues nécessaires pour être attentif à l'environnement peuvent aussi influencer les opinions des membres de l'organisation. En effet, intégrer l'environnement dans la stratégie de l'entreprise implique de gérer des conflits entre les objectifs sociaux, écologiques et économiques requérant un apprentissage de niveau supérieur (Sharma, 2001). De plus, le dirigeant peut-être mieux positionné pour voir les opportunités basées en des termes purement économiques et/ou sociaux et qui appellent une action purement économique et/ou sociale ; ou encore s'il s'agit d'une action d'autre type (politique, écologique, etc.).

De ce fait, le dirigeant qui veut développer une approche environnementale doit reconnaître qu'il doit faire des efforts ciblés et faire appel à des approches nouvelles. Il utilise ainsi une approche « interdisciplinaire » pour mener un ensemble divers d'informations et de perspectives. Le défi du dirigeant est alors de reconnaître la présence potentielle de toutes les dimensions de l'environnement et le processus par lequel l'intégration de celui-ci et l'identification des opportunités sont liées. Dans ce cas, le dirigeant adopte la perspective d'une décision stratégique d'innovation plutôt qu'une solution légale et/ou sous pression publique/politique. Cette décision/solution représente alors un point de rencontre de performance sociale, d'objectifs économiques et environnementaux. En d'autres termes, la décision stratégique environnementale est à propos d'innovation, d'identification des opportunités et d'exploration des perspectives globales dispersées et leur relation.

Ainsi, pour définir une approche managériale « responsable » vis à vis de l'environnement, il faut sélectionner d'une part les activités stratégiques d'un dirigeant et d'autre part, la culture environnementale.

## Conclusion

Le long de ce papier, nous avons tenté de comprendre et d'analyser la problématique de l'intégration de l'environnement naturel dans la prise de décision stratégique. La plupart des travaux en matière de management, considère l'entrepreneur comme une personne dotée d'une certaine vision (stratégique) et qui s'engage à poursuivre et à réaliser cette vision. Réciproquement, cet engagement, l'amène à identifier des opportunités, chercher des informations et des perspectives, accumuler les ressources nécessaires et les intégrer dans un mode adéquat et nouveau. Cependant, cette hypothèse génère plusieurs questions dans le contexte du management environnementale :

1) Comment générer une vision originale, innovatrice ?

2) Que signifie « intégration de l'environnement » dans le contexte stratégique/managérial ?

Plus précisément :

3) Que signifie un dirigeant responsable vis à vis de l'environnement ?

4) Enfin, si l'environnement représente un potentiel pour établir un avantage stratégique compétitif dans le futur, comment les entrepreneurs vont-ils l'intégrer ? comment vont-ils se rendre compte qu'ils ont gagné ? et comment justifient-ils leur résultat ?

Nous avons tenté d'apporter quelques réponses à ces questions. Nous avons suggéré que l'intégration de l'environnement est un « *précurseur* » de vision stratégique et de prise de décision. De plus, il donne une explication aux différentes formes de vision stratégique et action managériale. Cependant, cette compréhension du rôle de l'environnement dans la prise de décision varie selon les individus (les dirigeants). Les entrepreneurs qui cherchent à intégrer l'environnement dans leur action stratégique (et organisation) ont tentés de développer un certain climat organisationnel favorisant la prise en compte de l'environnement. Ils doivent aussi reconnaître que leur effort doivent-être ciblés. Ils doivent être conscients du fait que, faire appel ou utiliser des approches environnementales peut-être plus efficace ou plus productif que les approches traditionnelles. Notons que l'intégration de l'environnement représente un moyen et/ou signification potentielle pour mettre en valeur le sens dans lequel, premièrement, l'entrepreneur peut mieux cibler sa vision ; et deuxièmement, il doit créer un climat approprié pour éliciter les activités stratégiques alternatives.

## Bibliographie

Bardin L. (1977), *L'analyse de contenu*, PUF.

Dechant K., Altman B. (1994), « Environmental Leadership : from Compliance to Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, volume 8, n°3, p.7-27.

Day G.S., Fahey L. (1990), "Putting Strategy into Shareholder Value Analysis", *Harvard Business review*, mars- avril.

Hart L.S. (1995), " A natural – Resource Based View of the Firm", *the academy of Management Review*, volume 20, n°4, p. 986-1014.

Howard A., Magretta J. (1995), "Surviving Success: An Interview with the Nature Conservancy's John Sawhill", *Harvard Business review*, volume 73, n°5, p. 109-118.

Jones T. (1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and economics", *The Academy of Management Review*, volume 20, n°1, p. 404-437.

Phanuel D.

- "La perception du Management Environnemental par Le Personnel de l'entreprise: modèle & application", *Gestion2000*, n°5, 2001
- « Un Modèle d « excellence durable » intégrant le « développement durable ». Une extension du Modèle de Conti », *Gestion2000*, 2003, p.13-32

Laville E. (2002), *L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris, Village Mondial, 320p.

Martinet A.C. & Reynaud E.(2001), "Shareholders, Stakeholders et Stratégie", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, p. 12- 25.

Porter M. E. (1992), « Capital Disadvantage : America's Failing Capital Investment System », *Harvard Business Review*, Septembre- Octobre, p. 65-82.

Porter M. E. & VAN DER LINDE C. (1995), " Green and Competitive: ending the stalemate", *Harvard Business Review*, volume 73, n°5, Septembre-Octobre, p. 120-134.

Porter M. E.(1996), «What is Strategy?», *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre, p.61-78

Rowley T.(1997), "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, n°22, p. 887-910.

RUSSO V. Michael & FOUTS A. Paul, (1997) "A Resource-Based Perspective On Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal* , Jun, volume 3, n°3, p.534-559.

SHARMA Sanjay,

- « Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy", *Academy of Management journal*, n°43, volume 4, p.681-697, 2000.
- "L'Organisation Durable et ses Stakeholders", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 2001, p. 154- 167.

SHRIVASTAVA P (1995)., « The Role of Corporation in Achieving Ecological Sustainability", *Academy of Management Review*, volume 20, n°4, p. 936-960

SINGH Jasbinder (2000), "Making Business Sense of Environmental Compliance", *MIT Sloan Management Review*, volume 41, n°3, p. 91-100.

Torrès O. (1997), "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale des PME*, vol. 10, n°2, p.9-43.

WALLEY N. & WHITEHEAD B.(1994), "It's not Easy Being Green", *Harvard Business Review*, mai- juin p. 46-52.

WALSH J. & SEWARD J (1990)., "On The Efficiency of Internal and External Corporate Mechanisms", *Academy of Management Review*, volume 15, n°3, p.421-458.