

**HEC Montréal**

Comment un contexte (facteurs internes et externes) et une stratégie  
environnementale donnés peuvent induire le type de SME adopté ?

Par

Zoffirath DISSOU

Sciences de la gestion

Option contrôle de gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de  
maîtrise ès sciences (Msc.)

DÉCEMBRE 2011

© Zoffirath Dissou, 2011

## SOMMAIRE

Dans la revue de littérature, de nombreux articles portant sur les systèmes de management environnemental (SME) insistent sur le lien entre l'adoption des SME et la performance financière de l'entreprise. Puisque les résultats de ces articles sont hétérogènes, nous avons entrepris de mieux définir ce que l'on entend par SME en prenant en considération le contexte de l'entreprise. C'est ce qui nous a amenés à étudier les facteurs externes, risques environnementaux du secteur et groupes de pression, ainsi qu'un facteur interne bien spécifique : le point de vue des actionnaires. Du point de vue interne, nous avons également analysé l'ampleur des ressources économiques ainsi que le degré d'intégration de la stratégie environnementale par rapport à la chaîne de valeur afin de faire des rapprochements avec les résultats observés. La recherche a porté sur Bell Canada Entreprises (BCE), Rogers et Quebecor.

Le cadre conceptuel posé nous a permis d'analyser l'adoption des SME sous une nouvelle perspective ; le SME n'est plus un outil standardisé de gestion, mais bien un outil sur mesure qui doit être analysé de manière différente selon le contexte auquel l'entreprise est soumise. Nous avons déterminé que le point de vue des actionnaires ne pouvait constituer un élément concluant dans la détermination de la stratégie de l'entreprise.

En ce qui concerne les autres variables de notre cadre conceptuel, nous avons été en mesure de déterminer que le risque environnemental du secteur ainsi que les dépendances face aux réglementations pourraient avoir un impact sur l'adoption de la stratégie s'ils sont forts, mais la relation n'est pas forcément directement proportionnelle.

L'influence des groupes de pression ne semble pas avoir un impact notable sur l'adoption d'une stratégie environnementale donnée puisque Quebecor, pour qui les résultats de recherche présentaient des pressions élevées de la part des groupes de pression, était l'entreprise dont la stratégie tendait le plus vers une stratégie passive (comparativement aux entreprises à l'étude).

La variable de contrôle, ampleur des ressources disponibles, nous donne toutefois une indication selon laquelle Quebecor est l'entreprise détenant la plus faible ampleur des

ressources comparativement à BCE et à Rogers. Cela pourrait donc expliquer en partie la raison pour laquelle l'entreprise n'a pas adopté de stratégie réactive ou intégrée; l'ampleur des ressources disponibles n'est possiblement pas suffisante pour déployer une stratégie environnementale qui soit réactive ou intégrée.

Dans un second volet de notre analyse, nous nous sommes penchés sur le lien entre les stratégies environnementales adoptées et les moyens de mise-en-œuvre employés pour l'implantation d'un type de SME. Nous avons été en mesure de confirmer que le type de stratégie pouvait expliquer les moyens de mise-en-œuvre observés.

Ainsi, puisque plusieurs articles de la littérature s'intéressaient au lien entre l'adoption d'un SME donné et la performance financière, nous sommes d'avis que la présente recherche met en lumière le fait que l'analyse de ce lien sera plus pertinent lorsque les SME à l'étude seront comparables de par le contexte des entreprises étudiées ainsi que de par les caractéristiques que ces SME comportent.

Dans une recherche future, il serait donc pertinent d'évaluer, grâce à une taille d'échantillons plus importante, les adéquations entre le contexte et les stratégies environnementales adoptées, ainsi que l'adéquation entre les stratégies environnementales et la mise-en-œuvre de ces stratégies à l'aide de différents types de SME. Un échantillon comportant plusieurs entreprises de différents secteurs d'activités pourrait constituer une recherche intéressante. Prônant une approche qualitative afin de mettre l'emphase sur l'aspect intrinsèque de chaque SME. Cette recherche pourrait être effectuée à l'aide d'entrevues sur le terrain.

Mots clé : Comptabilité environnementale, système de management environnemental, éco-contrôle, stratégie environnementale, responsabilité sociale de l'entreprise

## TABLE DES MATIÈRES

### TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>I</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>III</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>8</b>
1- LE CONTEXTE HISTORIQUE .....	8
2- LA LOGIQUE ÉCONOMIQUE.....	10
<b>CHAPITRE I- REVUE DE LITTÉRATURE.....</b>	<b>12</b>
1- LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME) .....	14
A- DÉFINITION .....	16
B- LES MEILLEURES PRATIQUES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL.....	25
C- ÉLÉMENTS CARACTÉRIELS D'UN SME .....	30
2- L'IMPORTANCE DU CONTEXTE.....	32
A- LES FACTEURS EXTERNES .....	33
B- FACTEURS INTERNES.....	40
3- STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES.....	47
A- MODÈLES ÉVOLUTIFS.....	49
B- LE MODÈLE LINÉAIRE ÉTENDU .....	57
C- MODÈLES TAXINOMIQUES.....	59
D- MODÈLE DE CONTINGENCE.....	63
<b>CHAPITRE 2- CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>68</b>
1- PRÉSENTATION DES PROPOSITIONS .....	68
A- LIEN ENTRE LE CONTEXTE ET LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE.....	68
B- LIEN ENTRE LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE ADOPTÉE ET LE TYPE DE SME.....	73
<b>CHAPITRE III- MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>77</b>
1- ANALYSE DES VARIABLES .....	77
A- LIEN ENTRE LE CONTEXTE ET LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE.....	77
B- LIEN ENTRE LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE ADOPTÉE ET LE TYPE DE SME.....	81
2- CHOIX DES ENTREPRISES À ANALYSER.....	86
<b>CHAPITRE IV- PRÉSENTATION DES DONNÉES.....</b>	<b>89</b>

1-	BELL CANADA ENTREPRISES (BCE) .....	89
A-	POINT DE VUE DES ACTIONNAIRES.....	89
B-	DEGRÉ D'INFLUENCE DES GROUPES DE PRESSION DANS LE SECTEUR .....	90
C-	DEGRÉ D'INTÉGRATION DES PROCESSUS INTERNES DANS LA LOGIQUE DE RSE.....	91
D-	AMPLEUR DES RESSOURCES DISPONIBLES .....	93
2-	ROGERS .....	94
A-	POINT DE VUE DES ACTIONNAIRES.....	94
B-	DEGRÉ D'INFLUENCE DES GROUPES DE PRESSION DANS LE SECTEUR .....	94
C-	DEGRÉ D'INTÉGRATION DES PROCESSUS INTERNES DANS LA LOGIQUE DE RSE.....	95
D-	AMPLEUR DES RESSOURCES DISPONIBLES .....	97
3-	QUEBECOR.....	98
A-	POINT DE VUE DES ACTIONNAIRES.....	98
B-	DEGRÉ D'INFLUENCE DES GROUPES DE PRESSION DANS LE SECTEUR .....	98
C-	DEGRÉ D'INTÉGRATION DES PROCESSUS INTERNES DANS LA LOGIQUE DE RSE.....	99
D-	AMPLEUR DES RESSOURCES DISPONIBLES .....	100
4-	ANALYSE COMPARATIVE DES FACTEURS PRÉDICTIFS ÉTUDIÉS.....	101
A-	POINT DE VUE DES ACTIONNAIRES.....	101
B-	DEGRÉ D'INFLUENCE DES GROUPES DE PRESSION DANS LE SECTEUR .....	102
C-	DEGRÉ D'INTÉGRATION DES PROCESSUS INTERNES DANS LA LOGIQUE DE RSE.....	103
D-	AMPLEUR DES RESSOURCES DISPONIBLES .....	103
E-	RISQUES ENVIRONNEMENTAUX DU SECTEUR.....	104
F-	DEGRÉ DE DÉPENDANCE FACE AUX RÈGLEMENTATIONS DU SECTEUR .....	105
7-	LIEN ENTRE LES FACTEURS PRÉDICTIFS ET LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE.....	109
A-	BCE .....	110
B-	ROGERS .....	110
C-	QUEBECOR .....	111
8-	DISCUSSION DES LIENS ENTRE LES POSITIONNEMENTS STRATÉGIQUES ET LES TYPES DE SME ADOPTÉS. 114	
A-	L'AMPLEUR ET LA SOPHISTICATION DU SME.....	114
B-	LA PROACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE PAR RAPPORT À LA VARIABLE ENVIRONNEMENTALE.....	114
C-	PLAN COMMUNICATIONNEL .....	115
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>122</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>125</b>

**TABLE DES FIGURES**

Figure 1- Champ de recherche de ce mémoire .....	14
Figure 2: SME .....	16
Figure 3: Principales caractéristiques d'un SME conforme à la norme ISO 14001.....	25
Figure 4: Intégration de la stratégie de RSE à la stratégie organisationnelle .....	43
Figure 5: Modèle de Steger.....	61
Figure 6: Combinaison des variables .....	64
Figure 7- Cadre conceptuel.....	75
Figure 8: Modèle de chaîne de valeur proposé par Porter.....	80

**TABLE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Positionnements stratégiques par rapport à des processus institutionnels .....	52
Tableau 2: Facteurs prédictifs du contexte par rapport aux stratégies adoptées par l'organisation .....	72
Tableau 3: Relation entre la stratégie environnementale adoptée et la caractéristique du SME .....	74
Tableau 4: Éléments de mesures et sources d'information pour chaque variable étudiée...	83
Tableau 5: Comparatif des principaux services offerts par BCE, Rogers et Quebecor .....	88
Tableau 6: Récapitulatif des résultats.....	107
Tableau 7: Facteurs prédictifs et positionnement stratégique .....	109
Tableau 8: Résumé des moyens de mise-en-œuvre de la stratégie pour chaque compagnie étudiée.....	117

## REMERCIEMENTS

La réalisation du présent mémoire a été rendue possible grâce à l'appui de plusieurs personnes qui ont cru en moi tout au long de ce processus. Ainsi, je tiens sincèrement à les remercier. Tout d'abord, je désire remercier mon directeur de mémoire, M. Michel Laurin, dont les conseils et les enseignements ont été précieux pour la réalisation de ce mémoire. Sa confiance et son soutien ont constitué un appui inestimable. Je tiens également à remercier M. Alexander Mersereau et Mme Sophie Tessier pour leur support tout au long de ma maîtrise, leurs commentaires qui ont enrichi mon processus de réflexion ainsi que leur participation à la co-lecture de ce mémoire.

Ces personnes ont cru en moi et, sans leur rigueur méthodologique, leur sens critique et surtout leurs encouragements, je n'aurais pu accomplir ce long périple. La confiance qu'ils m'ont témoignée m'a grandement aidé et m'a permis d'atteindre un niveau de motivation et d'inspiration nécessaire à la réalisation de cette recherche.

Par ailleurs, je tiens à souligner la contribution de l'Ordre des CMA du Québec ainsi que de la Chaire internationale de recherche CMA qui m'ont respectivement décerné des bourses de 3000 \$ et de 1000 \$ afin de m'encourager à poursuivre dans l'accomplissement de ce mémoire. Cet appui financier a également constitué un appui moral en ce sens qu'il symbolisait cette confiance que ces organismes m'ont accordée.

Enfin, plusieurs amis et membres de ma famille m'ont soutenue tout au long de ces trois dernières années. Je ne peux tous les citer, mais je suis sûre que les personnes concernées se reconnaîtront. Toutefois, je me dois de souligner l'appui de Paulina Arroyo, Marie-Ève Quenneville, Jocelyne Chaboudy, mes parents et bien sûr Dieu, sans qui rien de tout ceci n'aurait pu être possible.



## INTRODUCTION

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est aujourd'hui un concept qui connaît un important développement. Ce concept est d'ailleurs à l'origine de plusieurs initiatives de la part d'organisations intergouvernementales. Ces initiatives peuvent prendre la forme de recommandations ou de normes volontaires qui se traduisent parfois par des réglementations imposées à différents niveaux de législation. Ce concept [la RSE] suscite de plus en plus de curiosité de par sa nature qui peut sembler à priori paradoxale. Effectivement, quel est le rôle d'une entreprise par rapport à la société au sein de laquelle elle évolue? Lui est-elle réellement redevable? Nous avons là l'essence même du débat. Afin de comprendre les différents éléments qui composent la RSE, il conviendrait de la recontextualiser.

### 1- LE CONTEXTE HISTORIQUE

L'idée selon laquelle les obligations d'une entreprise transcendent son rôle économique n'est pas nouvelle. Effectivement, nous pouvons évoquer les stades préliminaires du développement des entreprises en Angleterre au XVII<sup>e</sup> siècle. À ce moment, il était entendu que des organisations comme la Compagnie de la Baie d'Hudson aideraient les autorités publiques à atteindre certains objectifs sociétaux, tels que l'exploration du territoire colonial, la mise sur pied d'agglomérations, la prestation de services de transport ou encore le développement des services bancaires (Industrie Canada, 2008).

Au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, on observe notamment aux États-Unis que la notion de l'entreprise évolue puisqu'elle est dorénavant perçue comme étant une organisation où des dirigeants ainsi qu'un conseil d'administration se doivent d'agir de manière responsable envers des actionnaires (Klassen et McLaughlin, 1996). C'est dans cette même période que la politique publique intervient afin de réguler des domaines sociaux spécifiques, tels que la santé et la sécurité au travail ou encore la protection des consommateurs.

Au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, la RSE devient une question sur laquelle plusieurs experts se penchent. L'économiste Milton Friedmann devient célèbre alors qu'il prône qu'il

n'appartient pas aux entreprises de s'occuper des affaires publiques; elles n'auraient d'ailleurs aucune légitimité à le faire étant donné que, selon Friedmann, la seule responsabilité des entreprises serait de maximiser le profit pour ses actionnaires (Capron, 2009; Levitt, 1958). Toutefois en 1970, il change quelque peu son point de vue en stipulant que l'entreprise se doit « de faire des profits à l'intérieur des frontières de l'éthique et des lois sociétales » (Industrie Canada, 2008).

Dans un contexte plus contemporain cette fois, la représentation de la RSE renvoie à une marchandisation et à la « managérialisation » du concept (Gond, 2006). Intégrée à la rhétorique de gestion, la responsabilité sociale de l'entreprise constituerait un nouveau marché pour des secteurs traditionnels, tels que le conseil ou l'information comptable (Gond et Acquier, 2006). Cette nouvelle ère de la responsabilité sociale de l'entreprise se caractérise donc par une intégration sans précédent de ce concept à la logique marchande, à tel point que la RSE est aujourd'hui en mesure de former un véritable secteur d'activité (The Economist, 2005). Selon un sondage mené par le « *Economist Intelligence Unit* » en 2005, 85 % des dirigeants et investisseurs étaient d'avis que la responsabilité sociale était un aspect central et important relié aux décisions d'investissement, comparativement à 44 %, 5 ans plus tôt (The Economist, 2005). C'est donc dire l'importance grandissante de ce concept dans le monde des affaires.

Par conséquent, on observe que c'est de manière graduelle que ce domaine, qui était quelque peu marginal par rapport au monde industriel, est passé au centre des préoccupations, si bien qu'il est devenu aujourd'hui un des facteurs importants dans les choix stratégiques de l'entreprise. Or, lorsqu'on aborde la notion des choix stratégiques, l'on se doit d'aborder la notion des enjeux économiques qui, sans aucun doute, demeureront au centre des préoccupations de l'entreprise. Il convient donc d'approfondir le concept de RSE selon une logique économique.

## **2- LA LOGIQUE ÉCONOMIQUE**

L'évolution du degré de conscientisation par rapport à la RSE a eu un impact sur l'action collective puisque bon nombre d'acteurs sociaux (organisations intergouvernementales, sociales, environnementales, etc.) ont parallèlement pris conscience de l'aspect de rivalité qui définissait les ressources communes; l'environnement dans son ensemble est de plus en plus affecté par les externalités négatives des entreprises. Bien que le problème des ressources communes soit un jeu de biens publics, aucune mesure rationnelle n'a été mise en œuvre afin d'inciter les utilisateurs à limiter leur consommation; la possibilité d'éviter la dégradation ou la destruction des ressources est, par conséquent, extrêmement faible (Bravo et Marelli, 2008). Ces acteurs sociaux revendiquent donc de plus en plus le droit à un environnement de qualité de même qu'à une transparence de l'information relative aux activités de l'entreprise. L'entité n'a plus un simple impact financier mais a désormais une véritable responsabilité sociale et environnementale.

Selon une logique macroéconomique, certains ont poursuivi la réflexion selon laquelle la RSE devrait, au-delà de son caractère intrinsèquement social, être interprétée selon une logique économique. Ainsi, la logique macroéconomique soulève l'observation selon laquelle le PIB ne tient pas compte des facteurs liés au capital naturel, humain ou sociétal. Par exemple, l'impact d'une entreprise coupant un arbre sans le remplacer n'est pas pris en compte dans le calcul actuel du PIB mais devrait l'être dans un PIB rajusté (Buckstein 2009). On met ainsi en lumière la problématique de la difficulté mais également de la nécessité de comptabiliser toutes les ressources de la société et tous les impacts possibles des actions des entreprises sur la société au sein de laquelle elles évoluent.

C'est ainsi que la RSE devient l'objet de très nombreuses initiatives de normalisation, de démarches d'instrumentalisation, de méthodologies de mise en œuvre, d'expérimentations et de détermination de « bonnes pratiques » dans des domaines variés (Gond et Acquier, 2006). À ce point, intervient donc le rôle du management environnemental dans la mesure où il devient l'instrumentalisation de la RSE au sein de l'entreprise.

Dans le chapitre qui suit, nous définirons dans un premier temps ce qu'est un système de management environnemental (SME). Cette définition nous amènera à définir des termes connexes qui sont liés au SME dans le contexte de cette recherche; le management environnemental, la comptabilité environnementale et l'éco-contrôle. Par la suite, dans l'objectif de déterminer les éléments caractériels d'un SME, donnés dans le but de dresser une typologie, nous procéderons à l'analyse des meilleures pratiques en management environnemental. Cela nous permettra alors de définir les éléments caractériels des SME, tels que nous les aborderons dans la présente recherche. La définition de ces éléments est primordiale parce qu'après tout il est légitime de se demander pourquoi des entreprises, œuvrant dans un même secteur d'activité et donc a priori exposées à un environnement externe comparable, choisissent d'adopter des stratégies différentes par rapport à leur responsabilité sociale.

L'approche de cette recherche étant fondamentalement qualitative, nous nous devons de mettre de l'avant l'aspect intrinsèque de chaque SME, d'une entreprise à l'autre. Malgré des éléments caractériels définis, nous considérons que selon un contexte propre à chaque entreprise, ces éléments caractériels façonneront les SME adoptés d'une façon ou d'une autre. C'est ainsi que nous analyserons les facteurs externes et internes de l'entreprise qui pourraient influencer l'adoption d'un type de SME donné.

## CHAPITRE I- REVUE DE LITTÉRATURE

En parcourant la littérature, on se rend rapidement compte qu'un nombre important d'études ont analysé le lien entre le management environnemental et la performance économique. C'est une question qui domine l'univers de la recherche comptable sur la RSE. Pourquoi cette question est-elle donc si importante? Dans un contexte contemporain où les questions environnementales sont devenues des facteurs prépondérants dans les choix stratégiques des entreprises, les décisions stratégiques concernant l'allocation des ressources sont de plus en plus complexes à prendre, de par l'aspect de dualité qui subsiste entre les intérêts économiques et sociaux de l'entreprise.

De ce fait, un management environnemental<sup>1</sup> efficient pourrait sous-entendre l'adoption de nouvelles certifications ou encore l'investissement dans de nouveaux équipements éco-énergétiques, par exemple. Subséquemment, si, dans un contexte contemporain, une bonne performance sociale<sup>2</sup> est dorénavant importante, elle s'accompagne forcément de coûts additionnels. Or, en abordant la question de coût, on aborde inévitablement celle de la profitabilité.

Nous avons constaté que la littérature scientifique relative à la comptabilité et la RSE regorgeait de plusieurs articles d'auteurs qui ont tenté d'établir un lien entre l'intégration de la RSE dans la stratégie d'une entreprise et la performance économique de cette entreprise. Selon une étude menée par KPMG en 2005, les considérations économiques sont les premières motivations des entreprises par rapport au développement durable dans

---

1 ISO définit le concept comme étant cette partie du système de management global qui inclut la structure de l'organisation, la planification, les responsabilités, pratiques, procédures, processus et ressources qui permettent le développement, l'implantation, la réévaluation et le maintien de la politique environnementale (ISO 2011).

2 Il s'agit de la configuration des principes de responsabilité sociale, les processus, programmes et politiques de sensibilité sociale, ainsi que les résultats observables se rapportant aux relations sociétales de l'entreprise (Wood, 1991)

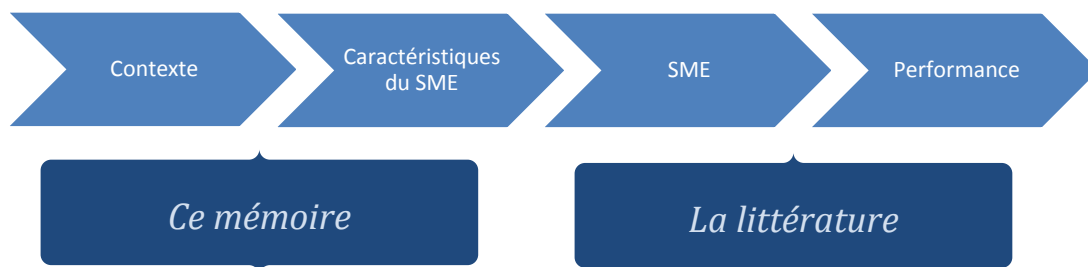
74 % des cas. Il est donc normal de constater autant d'études dédiées à l'analyse de l'apport économique de la RSE.

Toutefois, dans le cadre de cette étude, nous aborderons la question en amont. Effectivement, l'examen des résultats des études existantes traduit, pour une part, l'influence de l'intégration de la RSE dans la stratégie d'une entreprise sur la performance financière et, d'autre part, le sentiment d'un lien fragile, voire inexistant, entre ces deux concepts (Allouche et Laroche, 2005). Certains auteurs concluent à une relation positive (Cornell et Shapiro, 1987; Waddock et Graves, 1997; Orlitzky et Benjamin, 2001), d'autres, à une relation négative (Friedman, 1970; Williamson, 1985; Ullman, 1985; Preston et O'Bannon 1997; McPeak, Devirian et al. 2010), et d'autres, à une absence de relation (McWilliams et Siegel, 2001; Margolis et al., 2003; Allouche et Laroche, 2005; Kristoffersen, 2008).

Nous pouvons supposer que la définition des concepts peut être une des grandes causes de disparité entre les résultats de recherche. Effectivement, qu'entend-on exactement par « système de management environnemental »? Est-ce un concept comparable d'une entreprise à une autre ou doit-on au contraire lui conférer un caractère intrinsèque pour chaque entreprise? Et si ce caractère intrinsèque dépend de l'environnement concurrentiel de chaque entreprise, pourquoi, dans un même environnement concurrentiel, des entreprises adoptent-elles différentes stratégies face à leur responsabilité sociale?

Dans notre démarche en amont, nous procéderons donc dans un premier temps à l'analyse des systèmes de management environnemental, c'est-à-dire leur définition ainsi que la définition des concepts que nous considérons comme étant connexes dans le cadre de la présente recherche, soit le management environnemental, la comptabilité environnementale et l'éco-contrôle. Par la suite, dans l'objectif de dresser une typologie des éléments caractériels d'un SME, nous procéderons à l'exploration des meilleures pratiques de management environnemental.

Figure 1- Champ de recherche de ce mémoire



## 1- LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME)

Nous pouvons définir un SME comme étant :

*« Un ensemble formel de procédures et de politiques qui définissent la manière dont une organisation abordera la gestion de ses impacts potentiels sur l'environnement naturel, la santé et le bien-être de ses employés ainsi que les membres de sa communauté avoisinante (Andrews, R., D. Amaral, et al. 2003) ».*

Ces ensembles de procédures et de politiques impliquent une collecte des données, une analyse de ces données pour l'aide à la prise de décisions, un suivi et, finalement, une divulgation des données. Les SME peuvent prendre une forme plus ou moins formelle d'une entreprise à l'autre. Dans sa forme formelle, la structure la plus commune des SME est celle proposée par l'organisation internationale de standardisation sous l'ensemble de normes ISO 14000 (Pasquale, 2010). Un SME basé sur ces normes doit alors être en mesure :

- d'identifier et de maîtriser l'**impact environnemental** de ses activités, produits ou services;
- d'**améliorer** en permanence sa performance environnementale;
- de mettre en œuvre une **approche systématique** pour définir des objectifs et cibles environnementaux, les atteindre et démontrer qu'ils ont été atteints (ISO, 2011).

Toutefois, nous affinerons notre définition du SME en l'approfondissant selon une logique de comptabilité et de contrôle de gestion. De cette façon, nous serons en

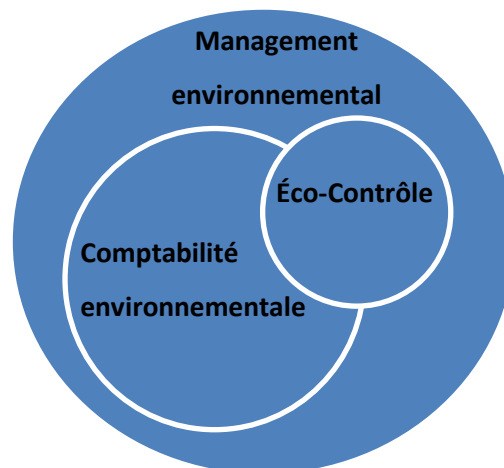
mesure de mieux apprécier la complexité et la profondeur des implications de l'adoption d'un SME dans une organisation.



## A- DÉFINITION

Dans notre définition des systèmes de management environnemental (SME), nous aborderons trois concepts distincts; le management environnemental, la comptabilité environnementale et l'éco-contrôle. Bien que ces concepts soient différents, ils s'imbriquent dans une logique de continuité tel que l'illustre le graphique ci-après.

Figure 2: SME



Effectivement, le management environnemental, pratique organisationnelle dans laquelle s'inscrivent les SME, fait partie intégrante d'une logique de développement stratégique de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement. En permettant une démarche systématique par rapport aux problèmes environnementaux, on peut alors imbriquer dans le management environnemental la comptabilité environnementale (CE), en ce sens qu'elle se donne pour rôle le développement d'outils aidant un système d'information optimal à la prise de décisions par rapport aux enjeux environnementaux de l'entreprise. Finalement, de manière plus spécifique, il y a l'éco-contrôle qui se retrouve dans une position intermédiaire entre le management environnemental et la CE, puisqu'il permet (par rapport aux enjeux environnementaux) (Schaltegger, Burritt, & Petersen, 2003) :

- la formulation des objectifs et politiques (qui découle de la logique de développement stratégique);
- la gestion de l'information;
- le développement de systèmes d'aide à la décision, le pilotage et l'implantation des outils de gestion spécifique;
- la communication interne et externe.

C'est, entre autres, la compréhension de ces trois concepts qui nous aidera par la suite à dresser une typologie des caractéristiques d'un SME.

## I) LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Un changement organisationnel ne peut se passer de la mise en place de nouveaux outils de gestion (David, 1998). Ainsi, la pratique d'un management environnemental se produit dans une logique de continuité par rapport à la protection de l'environnement. Cette mise en place implique les dispositifs de management de la qualité déjà utilisés par l'entreprise (procédures, tableau de bord, etc.) (Reverdy, 2005). Le SME, pratique organisationnelle qui s'inscrit à l'intérieur du management environnemental, se présente alors comme un « mythe rationnel » et comporte donc à la fois un mythe mobilisateur, en ce sens qu'il sous-entend de faire de l'environnement un objet de la stratégie de l'entreprise, et un projet de rationalisation de l'organisation, en ce sens qu'il permet une démarche systématique en réponse aux problèmes environnementaux (Reverdy, 2005).

Un SME peut être essentiellement vu comme une approche systématique qui permet une analyse plus pertinente des risques et opportunités reliés à l'environnement de l'entreprise. L'organisation internationale de normalisation définit le concept comme étant cette partie du système de management global qui inclut la structure de l'organisation, la planification, les responsabilités, pratiques, procédures, processus et ressources qui permettent le développement, l'implantation, la réévaluation et le maintien de la politique environnementale (ISO, 2011).

Un système performant permettra donc l'exploitation de différentes informations qui interagiront afin de permettre des prises de décisions éclairées. C'est en ce sens que le SME est somme toute conçu dans le but d'aider l'entreprise dans les prises de décisions relatives à l'environnement en lui fournissant un système d'information le plus complet qui soit.

## II) LA COMPTABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

La comptabilité environnementale (CE), quant à elle, s'imbrique dans la logique du management environnemental, par le fait qu'elle se donne pour rôle le

développement d'outils pour un système d'information optimal à la prise de décisions par rapport aux enjeux environnementaux de l'entreprise. Elle fait d'ailleurs l'objet de la série de normes ISO 14040, qui s'inscrit dans la série des normes ISO 14000, qui est dédiée au management environnemental.

On peut définir la CE comme étant cette partie de la comptabilité qui traite plus spécifiquement des préoccupations environnementales, c'est-à-dire cette partie du système d'information qui permet la collecte et l'analyse des données, le suivi de la performance, la prise de décisions et la reddition de comptes en matière de gestion des coûts et des risques environnementaux (Environnement Canada, 1997). On peut aussi considérer qu'il s'agit de manière globale, d'un ensemble de techniques utilisées pour améliorer la gestion de l'entreprise et inscrire celle-ci dans une logique de développement durable (Lafontaine, 2003). Les informations collectées l'aideront ainsi à établir un système d'information qui lui permettra de construire son SME et de supporter celui-ci dans l'orientation stratégique de l'entreprise. De manière plus spécifique, nous pouvons définir la CE essentiellement en fonction de trois composantes structurales (Environnement Canada, 1997) :

- l'analyse des données à travers le cycle de vie des produits et services :
  - Puisque la collecte des données environnementales peut s'effectuer à chacune des étapes du cycle de vie d'un produit ou d'un service, la CE propose un outil (l'analyse du cycle de vie) pour mieux comprendre l'effet des activités de l'entreprise sur l'environnement dans la mesure où il semble exister une dualité entre l'écologique et l'économique (Depoers, 2008). Cette analyse permet de mieux cibler les moments précis de transfert de pollution d'une étape à l'autre. À chacune des étapes, il est possible de collecter trois types de données; des données quantitatives financières (par exemple, le coût des intrants et extrants pour chaque étape du cycle de vie), quantitatives non financières (par exemple, la mesure de la contribution à l'effet de serre, de la consommation d'énergie fossile de l'entreprise) et qualitatives (par exemple, l'appréciation de l'impact environnemental de l'entreprise) en suivant une démarche précise.
  
- la reddition de comptes :
  - La reddition de comptes est définie selon le dictionnaire de la comptabilité comme étant l'obligation imposée à un gestionnaire par la loi, un règlement ou un contrat, de démontrer qu'il a géré ou contrôlé, en conformité avec certaines conditions explicites ou implicites, les ressources qui lui ont été confiées (Ménard, L. 2011). Dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise, la reddition de comptes est un processus important si on considère la légitimation des activités de l'entreprise par rapport à ses parties prenantes. Toutefois, en pratique, ce rôle est souvent amoindri du fait que les règles encadrant la divulgation de l'information comptable ne s'appliquent, pour la plupart, qu'aux sociétés publiques (Michaud, 2008).
  
- l'identification d'objectifs et de cibles mesurables :
  - Ceux-ci ne différencient pas fondamentalement de ceux relatifs à la comptabilité dite traditionnelle, il s'agira simplement de tenir compte des spécificités intrinsèques au domaine de l'environnement (Michaud, 2008).

Les objectifs de la CE seront essentiellement de quatre ordres, à savoir : le développement d'outils d'aide à la décision (par exemple, l'analyse du cycle de vie), le contrôle de gestion et le système d'information, le traitement comptable des aspects et risques environnementaux ainsi que la communication de l'information environnementale.

Ces objectifs viennent donc nourrir ceux du management environnemental, en ce sens qu'il permettent à l'organisation de mieux aborder la gestion de ses impacts potentiels sur l'environnement naturel, la santé et le bien-être de ses employés ainsi que des membres de sa communauté avoisinante.

### III) L'ÉCO-CONTRÔLE

En permettant, par rapport aux enjeux environnementaux, la formulation des objectifs et politiques, la gestion de l'information, le développement de systèmes d'aide à la décision, le pilotage et l'implantation des outils de gestion spécifique ainsi que la communication interne et externe (Schaltegger et al., 2003), l'éco-contrôle semble être la résultante d'une fusion entre le SME et la CE. Effectivement, en analysant les objectifs que l'on vient de citer, on se rend compte que ce concept regroupe à la fois un aspect managérial et un aspect comptable. De ce fait, il permet, d'une part, la formulation d'objectifs et de politiques, mais, d'autre part, il permet le pilotage et l'implantation d'outils de gestion spécifique, tels que l'analyse du cycle de vie.

On peut donc définir l'éco-contrôle comme étant un concept qui fait référence à l'intégration des enjeux environnementaux au SME. Cela implique que l'entreprise procède à une gestion plus rationnelle de l'ensemble de ses ressources humaines, financières et matérielles, auxquelles sont ajoutées les ressources «naturelles», dans l'espoir d'en retirer un avantage concurrentiel et d'assurer l'accomplissement des objectifs organisationnels (CMA Canada, 1999). En se basant sur la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984), l'éco-contrôle est finalement un outil de gestion qui permettra à l'entreprise d'identifier les ressources stratégiques relatives à l'environnement qui lui permettront de développer un avantage concurrentiel.

La base du concept se divise en quatre étapes principales (Schaltegger et al., 2003), soit :

1. La formulation des objectifs et politiques (qui découle de la logique de développement stratégique)
  - Cela implique une intégration des objectifs économiques et environnementaux afin que les stratégies énoncées par l'organisation puissent se réaliser. Il s'agit de l'étape la plus importante puisqu'elle engage la compréhension des besoins et des attentes des parties prenantes internes et externes à l'entreprise.
2. La gestion de l'information

- À cette étape il faudra faire arbitrage coût versus utilité de l'information puisque des limites techniques empêchent l'organisation de faire un inventaire complet de ses externalités négatives. Toutefois, l'on devra s'assurer de récolter l'information utile à l'atteinte des attentes des parties prenantes et au développement d'activités à valeur ajoutée pour l'obtention d'avantages concurrentiels.
3. Le développement de systèmes d'aide à la décision, le pilotage et l'implantation des outils de gestion spécifique
- Les différentes informations récoltées à l'étape précédente permettront au gestionnaire de comprendre l'évolution de l'organisation par rapport à ses objectifs pour être en mesure d'évaluer les alternatives possibles en cas de sous-performance, par exemple. Un bon pilotage et une implantation efficiente des outils de gestion spécifique sont importants dans la mesure où cette étape permet l'opérationnalisation de l'atteinte des objectifs. Il est important de tenir compte de la culture organisationnelle, des outils de gestion existants ainsi que de l'importance de la CE afin de conserver l'imputabilité des résultats. Effectivement, les cibles définies dans les objectifs doivent être atteignables mais doivent également être imputables aux gestionnaires responsables afin qu'ils tiennent compte de l'importance des objectifs environnementaux au même titre que les objectifs économiques (Henri et Journeault, 2010).
4. La communication interne et externe
- La communication interne et externe représente deux facteurs cruciaux. À l'interne, les liens entre la stratégie environnementale définie, les cibles à atteindre, les résultats obtenus et la performance globale de l'entreprise sont autant d'éléments qu'il importe de documenter pour permettre le progrès des efforts et résultats. La communication externe quant à elle aide à rendre compte de la performance de la compagnie aux parties prenantes externes et suggère donc une certaine pression aux gestionnaires quant aux objectifs à atteindre.



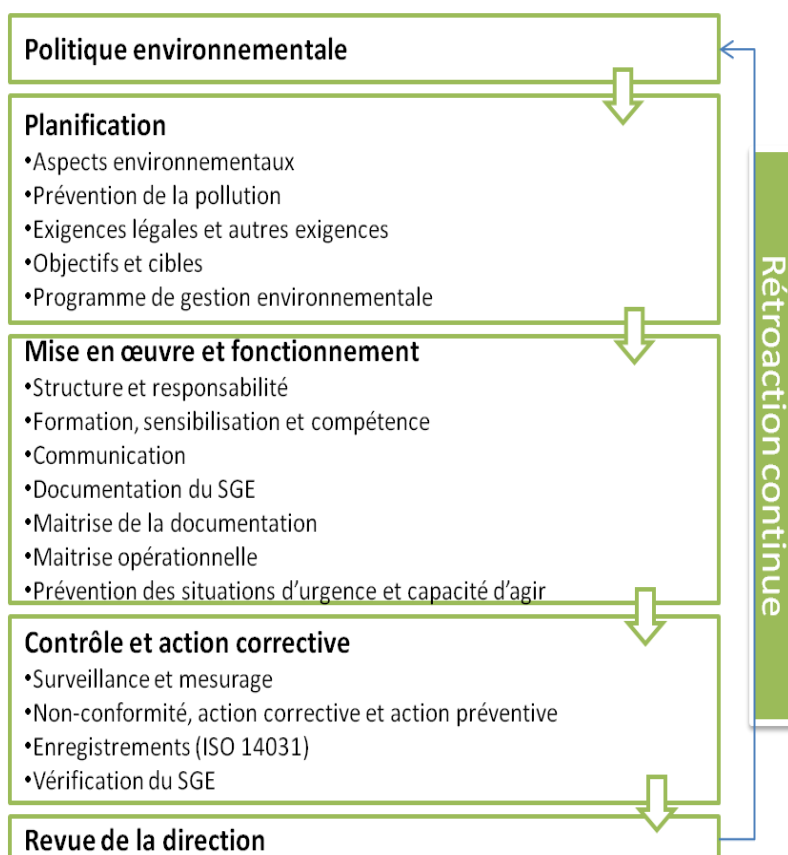
Au début du chapitre, nous avons spécifié que notre démarche en amont impliquait une redéfinition claire du SME afin de mieux comprendre toutes ces implications. Cette analyse, qui a englobé l'étude du management environnemental, de la comptabilité environnementale et de l'éco-contrôle, nous a permis de mieux nous familiariser avec le concept de manière à saisir tous les éléments qui la composent. La deuxième étape consiste maintenant à déterminer les éléments caractériels qui peuvent définir un SME. Bien que nous soyons en mesure de définir en profondeur ce qui constitue un SME, sur la base de quels éléments peut-on le comparer d'une organisation à l'autre? Quels sont donc les éléments caractériels qui le définissent? Afin de répondre à ces questions, nous explorerons les meilleures pratiques de management environnemental. Ces pratiques serviront donc de base d'analyse pour la mise en place d'une typologie qui nous permettra d'établir les éléments caractériels d'un SME.

## **B- LES MEILLEURES PRATIQUES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL**

« Faisant suite aux démarches *Qualité* mises en place dans les entreprises dans les années 1980, le *management environnemental* désigne des méthodes de gestion et d'organisation de l'entreprise apparues dans les années 1990 (Simonet, 2003) ». Encore aujourd'hui, il s'agit d'une approche innovante dans la mesure où elle vise à prendre en compte de façon systématique l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement, à évaluer cet impact et à le réduire (Simonet, 2003). Il s'agirait donc d'une interdépendance entre développement économique et qualité de l'environnement.

Dans cette recherche d'une typologie qui porterait sur les types de SME, nous pouvons prendre comme point de départ les principales caractéristiques d'un SME, telles que définies par la norme ISO 14001. Ces caractéristiques sont illustrées dans le graphique ci-après (Consumers-Gas, 1997); traduction de (CMA-Canada, 1999) :

**Figure 3: Principales caractéristiques d'un SME conforme à la norme ISO 14001**



Ainsi, comme la plupart des normes ISO, ces caractéristiques s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue. Essentiellement, ces caractéristiques sont similaires aux éléments que nous avons évoqués lors de la définition du management environnemental, de la comptabilité environnementale et de l'éco-contrôle. Toutefois, une analyse des meilleures pratiques nous permettrait de compléter cette liste de caractéristiques afin d'en identifier les principales pouvant être retenues pour une typologie des caractéristiques décrivant le mieux un SME.

Les meilleures pratiques de management environnemental sont essentiellement (Christmann 2000; Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito 2005) :

- L'utilisation de technologies de prévention de la pollution
  - Étant donné que la pollution peut être réduite par prévention ou par contrôle (Hart 1995), une des meilleures pratiques suggérées par l'auteur est l'utilisation de technologies de prévention de la pollution qui permettra la minimisation de la création de rejets dans le processus de fabrication. Un autre avantage de cette pratique est donc l'augmentation de l'efficacité de la production (Schmidheiny, 1992; Smart, 1992) et, par là-même, une réduction des coûts due à une meilleure utilisation des intrants.
  
- L'innovation et la création de technologies de prévention de la pollution
  - L'investissement dans l'innovation de même que le développement de nouvelles technologies procurent plusieurs avantages à une entreprise donnée. Premièrement, le développement de la nouvelle technologie permet l'identification d'inefficiences dans le processus de fabrication, ce qui augmente le potentiel de réduction des coûts (Porter & van der Linde, 1995a, 1995b). Deuxièmement, il y a lieu de penser que l'entreprise développant la nouvelle technologie sera en mesure de bénéficier des rentes générées par cette innovation, ce qui stabilisera l'intensité concurrentielle à laquelle elle fait face en imposant des barrières à l'entrée. Ainsi, considérant la vision basée sur les ressources (Wernerfelt, 1984), l'investissement dans l'innovation des technologies relative à la prévention

de la pollution pourrait aider l'entreprise à optimiser ses ressources et à créer un avantage concurrentiel.

- La stratégie des « Pionniers » (*early timing*)
  - L'identification d'une problématique environnementale avant les concurrents et la réglementation peuvent mener à un avantage de coût de trois manières différentes. Premièrement, cette anticipation permet la minimisation des distorsions du processus de production et des « déséconomies de compression du temps » qui sont des conséquences pouvant être associées au développement de technologies se présentant en réponse au marché (Ashford, 1993; Dierickx & Cool, 1989; Nehrt, 1996). Ainsi, en planifiant le processus de manière élaborée, une entreprise sera en mesure d'anticiper certaines problématiques avant ses concurrents et sera à même de développer et de créer des technologies de prévention de la pollution. Deuxièmement, l'identification prématurée de ces problématiques environnementales et le développement des technologies inhérentes aux problématiques identifiées permettent une augmentation de l'efficacité de par l'effet de la courbe d'apprentissage (Lieberman & Montgomery, 1988; Nehrt, 1996, 1998). Finalement, cette attitude que nous qualifierons de « pionnière » peut influencer le développement de réglementations environnementales et augmenter les coûts de protection environnementale des concurrents, donnant ainsi un avantage compétitif à l'entreprise (Salop & Scheffman, 1983). Du point de vue de l'utilisation basée sur les ressources (Wernerfelt, 1984), il s'agit donc d'une utilisation optimale des ressources stratégiques de l'entreprise.
  
- La planification et l'organisation
  - La planification et l'organisation représentent, en d'autres mots, la définition claire des objectifs et de la politique de l'entreprise relativement à l'environnement. Cette approche implique l'identification du processus de développement et d'implantation du SME. Dans le concept de l'éco-

contrôle, il y a donc un lien direct entre la formulation des objectifs et des politiques. Cela implique une adéquation entre les objectifs économiques et environnementaux afin que les stratégies énoncées par l'organisation puissent se réaliser.

- La production opérationnelle
  - La production opérationnelle implique deux orientations; l'orientation produits et l'orientation processus. La première consiste essentiellement à se concentrer sur la réduction de la consommation de ressources par l'extrant, depuis sa fabrication, jusqu'à son utilisation par l'utilisateur final. Ceci s'apparente d'ailleurs à l'analyse du cycle de vie, tel que nous l'avons vue dans la définition de la comptabilité environnementale. Dans un second temps, l'orientation processus se concentre sur l'implantation de processus opérationnels qui permettra la réduction de l'impact environnemental selon les objectifs définis dans la planification stratégique environnementale.
  
- Le plan communicationnel
  - Finalement, le plan communicationnel implique la fréquence à laquelle les publications relatives à l'environnement sont observées. On entend par là les publications de rapports de développement durable. Cette communication est-elle faite avec le rapport annuel ou plutôt de manière indépendante et plus exhaustive? Retrouve-t-on une publication relative au développement durable de façon systématique chaque année ou les publications sont-elles plutôt sporadiques? Cette pratique est considérée par les auteurs dans la mesure où les entreprises communiquant leurs informations relatives à l'environnement font généralement preuve d'un engagement social en alignant leurs objectifs corporatifs à leur stratégie environnementale. La communication est d'ailleurs un élément mentionné dans la mise en œuvre du SME, telle qu'élaborée par la norme ISO 14001.

À la lumière de ces informations, comment dresser une typologie qui saura définir, décrire, identifier et cerner un SME dans une entreprise donnée et le comparer avec le SME d'une autre entreprise?

### **C- ÉLÉMENTS CARACTÉRIELS D'UN SME**

À la suite de l'analyse des pratiques de management, nous avons retenu trois caractéristiques qui, selon nous, constituent les caractéristiques intrinsèques qui peuvent le mieux définir un SME, soit : l'ampleur et la sophistication du SME, la proactivité de l'entreprise et le plan communicationnel.

Ces caractéristiques seront définies plus en profondeur dans le chapitre de l'analyse des données, alors que nous serons à même de définir les indicateurs de performance qui nous permettront de les mesurer. Pour l'heure, nous expliquerons ce qui nous a amenés à retenir ces critères.

- L'ampleur et la sophistication du SME :
  - L'ampleur et la sophistication du SME seront fonction de l'utilisation et de l'innovation des technologies de prévention de la pollution (Chritmann 2000). Cette caractéristique dépendra également de la présence d'importants risques environnementaux (Henri & Journeault 2010). La définition de cette caractéristique implique aussi la mise en place d'un certain système de contrôle. Cet aspect du contrôle est confirmé par les caractéristiques de la norme ISO 14001, alors que ces normes insistent sur le contrôle et l'action corrective qui impliquent les « *moyens que l'entreprise a mis en œuvre pour s'assurer qu'elle adhère à tous les programmes et à toutes les directives voulus et qu'elle règle les problèmes découverts* (CMA-Canada, 1999) ».
  
- La proactivité de l'entreprise :
  - La proactivité de l'entreprise a été retenue comme autre caractéristique puisqu'elle constitue un aspect récurrent en ce qui a trait aux pratiques de management environnemental. Ainsi, l'innovation en matière de technologies de prévention de la pollution, l'attitude « pionnière » (Christmann 2000), la planification et l'organisation (Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito 2005) et la rétroaction continue, tels que spécifiés dans la norme ISO 14001, sont autant d'éléments qui plaident en faveur de

l'importance de la proactivité d'une entreprise quant à sa stratégie environnementale.

- Le plan communicationnel :
  - Le plan communicationnel quant à lui est un élément non moins important dans la mesure où il établit une certaine relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. La relation avec les parties prenantes étant un aspect important de la performance environnementale, tel que défini précédemment, toutes les actions prises par l'entreprise pour maintenir cette relation font partie intégrante du plan communicationnel et devraient être prises en compte comme étant un des aspects permettant la définition d'un SME.

Ayant dorénavant défini les caractéristiques décrivant les SME, il y a lieu de se poser la question de savoir ce qui détermine ces caractéristiques. Effectivement, si différentes caractéristiques peuvent composer un SME, ces caractéristiques se manifestent-elles de la même manière d'une organisation à une autre? Et, si oui, quels sont les éléments qui déterminent la manifestation de ces caractéristiques d'une organisation à l'autre? Au-delà de l'aspect technique de la définition de ces caractéristiques, ne devrions-nous pas nous attarder plus longuement aux contextes interne et externe de l'organisation? Peut-être alors serions-nous à même de saisir la complexité du caractère intrinsèque des SME?



## 2- L'IMPORTANCE DU CONTEXTE

S'il s'agit d'un outil de gestion dont l'utilisation a été étudiée dans le cadre de plusieurs recherches, il n'en demeure pas moins que la compréhension des SME est plus subtile; elle implique non seulement la compréhension de l'outil étudié, mais aussi du contexte inhérent à l'adoption de cet outil. On pourrait donc avancer que la compréhension des SME est interdépendante de la compréhension du contexte dans lequel il évolue.

Les entreprises ayant une plus grande exposition à des problématiques environnementales controversées auraient plus de difficulté à aligner leur stratégie opérationnelle aux valeurs des parties prenantes étant donné leur plus grande visibilité (Rowley et Berman 2000). Elles doivent alors procéder à un choix stratégique.

La perspective du choix stratégique (Child 1972) est un processus permettant aux détenteurs du pouvoir au sein de l'organisation de décider des actions stratégiques qui seront prises. Si les théories organisationnelles placent, pour la plupart, la performance de l'entreprise comme étant un extrant du modèle, la performance peut également être vue comme un intrant, une variable sur laquelle les gestionnaires se baseront, tel un standard à atteindre, afin de prendre leurs décisions (Child 1972). Les variables structurelles qui sont habituellement traitées comme des variables indépendantes pourraient donc être traitées comme des variables dépendantes qui résultent des décisions qui auraient été prises sur la base du référentiel de performance à atteindre. La performance devient alors un intrant et un extrant du modèle. Ainsi, cette perspective nous amène à supposer que les entreprises ont la capacité :

- de sélectionner l'environnement où elles veulent évoluer (le contexte)
- d'agir sur l'environnement pour le modifier (quels infrastructures et outils de gestion?)

Dans l'objectif de définir une stratégie organisationnelle, les dirigeants doivent donc tenir compte de plusieurs facteurs, si bien que la stratégie sera influencée par des facteurs aussi bien internes qu'externes à l'entreprise. Dans la prochaine section, nous nous attarderons donc sur les facteurs externes et internes qui peuvent influencer

l'adoption de stratégies environnementales qui initieraient l'adoption de SME au sein du processus organisationnel.

#### **A- LES FACTEURS EXTERNES**

La théorie de la dépendance des ressources sous-tend que la compréhension de la relation existant entre l'organisation et les acteurs sociaux se rapportant à son environnement est implicite à la compréhension du comportement organisationnel en lui-même (Pfeffer et Salanick 1978). C'est donc en appréhendant les relations de pouvoir et de dépendance qui existent entre l'organisation et les acteurs environnants que les relations inter organisationnelles peuvent être comprises (Hatch et Schultz, 2000). Selon cette théorie, la survie de l'entreprise est directement liée à sa dépendance aux acteurs externes. Le degré de dépendance sera essentiellement facteur de l'importance qu'ont les ressources externes et du monopole de contrôle par rapport aux acteurs externes (Pfeffer et Salanick 1978). On comprend ici l'importance que prend l'environnement externe de l'entreprise, dans la mesure où celle-ci a développé avec son environnement un certain lien de dépendance. Quels sont donc les éléments à prendre en compte dans l'évaluation de cet environnement? Dans la section qui suit, nous analyserons donc les risques environnementaux du secteur ainsi que la pression des parties prenantes.

##### **I) RISQUES ENVIRONNEMENTAUX DU SECTEUR**

La présence de risques environnementaux dans un secteur donné est une caractéristique à observer puisque ces risques peuvent avoir un lien, tout au moins indirect, avec les objectifs économiques de l'entreprise (Henri et Journeault 2010). Il est donc important pour une entreprise d'en prendre conscience. Mais qu'entendons-nous par risque environnemental ou encore, comme abordé par certains auteurs, incertitude environnementale? Il s'agirait

de l'incapacité de prédire les composantes de l'environnement d'une organisation de manière précise à cause d'un manque d'information ou d'une incapacité à trier l'information pertinente de l'information non pertinente (Milliken, 1987). Trois types d'incertitude peuvent être répertoriés.

- L'incertitude des impacts est l'incapacité de prédire la nature des impacts d'un changement environnemental donné sur l'organisation.
- L'incertitude de réaction est l'incapacité de prédire les conséquences d'une décision en fonction de l'environnement.
- Finalement le troisième type, l'état d'incertitude généralisé, fait référence à l'incertitude environnementale perçue qui peut être induite par la nature imprévisible de l'environnement.

Ainsi, le secteur d'activité de l'entreprise peut constituer des barrières au développement d'un SME surtout si de sérieux problèmes de pollution persistent. Il est possible de « poser l'hypothèse qu'il pourrait exister un lien entre l'incertitude de l'environnement écologique et l'ensemble des systèmes de contrôle » (Marquet-Pondeville, 2001). Effectivement, plus le niveau d'incertitude est élevé, plus les gestionnaires se voient dans l'obligation de procéder à une collecte de données qui permettra la gestion de cette incertitude (Pondeville, Swaen, & De RongT, 2006). D'autre part, le manque d'information disponible et l'ignorance technologique relative à un secteur d'activité donné peuvent également rendre difficile le développement d'un SME ainsi que l'adoption de mesures de protection environnementale (Roome, 1992). C'est donc dire l'importance stratégique que peut prendre le développement de systèmes d'information efficaces relatifs aux risques environnementaux. L'incertitude environnementale relative au secteur aura donc un impact sur la pression exercée sur la gestion d'un système d'information.

## II) PRESSION DES PARTIES PRENANTES

La croissance des actions relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise est un résultat de la croissance de la pression des parties prenantes, de même que de la menace des rendements décroissants et des coûts croissants (C. McPeak, Devirian, & Seaman, 2010). Les enjeux relatifs aux changements climatiques et leurs effets sur la gestion du risque constituent également un facteur aggravant la pression que subissent les entreprises à poursuivre des efforts en terme de responsabilité sociale. La RSE est donc essentiellement considérée comme une réponse aux pressions sociales relativement aux attentes des parties prenantes et aux enjeux environnementaux (Wood 1991; Prahalad et Hamel 1994; Cochran 2007; Crowther et Aras 2008; Dahlsrud 2008). Ce concept pourrait aussi être considéré comme étant une limitation des droits des actionnaires au profit des parties prenantes dans une vision globale (Rosé, 2006). Différents types de parties prenantes ont un impact, ou plutôt une influence directe, sur les choix stratégiques de l'entreprise. Il s'agira donc d'analyser quelles sont ces parties prenantes et dans quelle mesure exercent-elles une pression sur l'entreprise quant à l'adoption d'un SME donné. Mais tout d'abord, qu'entendons-nous par parties prenantes?

### LES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes peuvent être définies comme étant « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants » (Mercier, 1999). Selon une cartographie des parties prenantes, leur pouvoir se mesure en fonction de cinq principaux éléments, soit :

2. le contrôle des ressources stratégiques,
3. l'implication dans le déploiement de la stratégie,
4. la possession de savoirs et compétences,
5. l'influence officieuse exercée sur la prise de décisions,
6. le pouvoir de négociation.

Selon le pouvoir qu'exerceront des parties prenantes et le niveau d'intérêt de ce pouvoir par rapport aux intérêts économiques de l'entreprise, l'effort accordé à ces parties prenantes sera conséquent. Plusieurs perspectives d'analyse peuvent être employées afin d'étudier le lien entre les activités économiques de l'entreprise et ses parties prenantes.

En se basant sur une approche normative de la théorie sur les parties prenantes, on pourrait faire référence à la théorie de la justice (Rawls et Audard 1991) selon laquelle chacun a droit à une égale considération. On obtient ainsi la tendance d'une théorie des parties prenantes axée sur la recherche de la justice sociale. C'est d'ailleurs le fondement de la théorie des contrats sociaux intégrés (Donaldson et Dunfee 1999) qui considère que les dirigeants de l'entreprise ont l'obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société. Les auteurs se fondent sur l'existence d'un contrat implicite (ou contrat social) entre l'entreprise et la société : la société reconnaît l'existence de cette entité à la condition qu'elle serve ses intérêts (Damak-Ayadi et Pesqueux 2003).

Toutefois, la théorie des parties prenantes contredit quelque peu le modèle actionnarial, dans la mesure où il remet en question le droit de propriété. D'une part, la théorie des parties prenantes nie le droit des propriétaires à déterminer la façon dont leur propriété sera utilisée (Damak-Ayadi et Pesqueux 2003). D'autre part, le modèle actionnarial avance que la société dans son ensemble tire parti du système économique dans lequel les dirigeants cherchent à satisfaire les intérêts des actionnaires (Langtry, 1994), alors que la maximisation des intérêts des actionnaires n'abonde pas tout à fait dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes.

Afin de comprendre la dynamique qui peut être établie entre l'organisation et ses parties prenantes, nous analyserons tout d'abord sa relation avec les instances responsables des réglementations, dans la mesure où ces instances ont un pouvoir certain sur les permis d'exercice de l'entreprise. Ensuite, nous analyserons la relation entre l'organisation et ses groupes de pression, puisque

ceux-ci ont une certaine influence sur le choix de consommation des clients. Finalement, nous traiterons du rôle du lobbyisme qui a tendance à nuancer la relation de dépendance qui peut exister entre l'organisation et ses parties prenantes.

## RÈGLEMENTATIONS

*« Les parties prenantes primaires ou contractuelles concernent les agents organisationnels en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise. Elles ont été les premières à avoir été mises en évidence, fondant ainsi une conception partenariale au regard des relations tressées entre l'organisation et ses parties prenantes (Damak-Ayadi et Pesqueux 2003) ».*

Parmi les parties prenantes contractuelles, on peut bien sûr compter les fournisseurs, les clients, les créanciers, mais le plus important est de loin l'État qui établit une relation directe avec l'entreprise dans le but d'assurer une redistribution équitable des richesses auprès des citoyens. Dans le contexte de responsabilité sociale, on peut noter que cette relation s'établit essentiellement sur la base de réglementations.

La réglementation environnementale peut avoir un impact positif sur la compétitivité de par l'encouragement à l'innovation (Porter, 1991; Dean et Brown, 1995). Il est à noter que l'intensité concurrentielle devra être prise en compte puisque qu'elle déterminera l'importance de l'avantage compétitif développé par le biais de l'innovation. Cependant, la réglementation environnementale, mettant souvent l'accent sur l'amélioration de la qualité des extrants, ne supporte pas le développement de mesures préventives contre la pollution (Georg, 1994; Nash & Ehrenfeld, 1997) et ne pousse donc pas les entreprises à innover au-delà de la réglementation (Brunnermeier & Cohen, 2003).

Bien que les avis puissent être divisés quant au rôle spécifique que joue la réglementation environnementale sur l'entreprise, on ne peut nier que ce facteur joue un rôle important dans le contexte qui favorisera l'adoption ou non d'un SME

donné. Pour revenir aux meilleures pratiques de management environnemental abordées plus tôt, nous avons analysé la stratégie des « pionniers » qui consistait essentiellement à l'identification de problématiques environnementales avant les compétiteurs et la réglementation. Cette stratégie abonde dans la logique de celle de Porter qui sous-tend que la réglementation encourage l'innovation. Ainsi, si la réglementation encourage l'innovation dans le cadre de l'application d'une stratégie « pionnière », elle pourrait également encourager le développement d'une certaine ampleur et sophistication au niveau du SME développé par l'entreprise.

#### GROUPES DE PRESSION

Un groupe de pression peut être défini comme étant

*« une association porteuse de certaines attitudes communes, de certains intérêts spécifiques et de certains buts sociaux et qui développe une action en vue de réaliser ses buts principalement en exerçant médiatiquement ou immédiatement certaines pressions sur les instances qui sont dépositaires de la puissance publique (Boucher, 1993). »*

Les communautés locales peuvent jouer le rôle de groupe de pression en imposant une pression coercitive par de l'activisme environnemental ou encore des poursuites judiciaires (Delmas et Toffel 2004). Plusieurs études ont démontré que les compagnies adoptaient des SME dans le but de maintenir une image corporative positive auprès de leurs communautés (Gray, Kouhy et al., 1995; Neu, Warsame et al., 1998; Wilmshurst et Frost, 2000; Deegan, Rankin et al., 2002; Bansal et Clelland, 2004; Cho et Patten, 2007). Ainsi, la grande visibilité de l'entreprise auprès du public peut contribuer à jouer un rôle décisif par rapport à l'adoption de SME (Henri et Journeault 2009). L'image corporative étant donc au centre des préoccupations relatives aux groupes de pression, la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes risque d'affecter le SME sur le plan communicationnel.

*« Les parties prenantes secondaires ou diffuses regroupent les agents situés autour de l'entreprise envers lesquels [son] action a un impact (...) sans pour autant se trouver en lien*

*contractuel (...). Elles [viennent] fonder une conception sociétale des relations entre l'organisation et son environnement (Damak-Ayadi et Pesqueux 2003) ».*

Par conséquent, les instances de règlementations et les groupes de pression constituent des parties prenantes respectivement contractuelles et secondaires qui exercent une certaine pression sur les prises de décision de l'organisation par rapport à l'adoption d'un type de SME. Toutefois, au-delà de l'identification des sources de pression possibles, il conviendrait d'évaluer la perception de ces pressions. Après tout, il ne serait pas pertinent de parler de pression des parties prenantes si cette pression ne s'avère pas être effective.

## LOBBYISME

Le lobbyisme est défini comme étant

*« une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et, plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics ( Farnel, F.J., 1994)».*

Si l'on se base sur le modèle actionnarial, nous pouvons aisément comprendre qu'une entreprise peut préférer opter pour un lobbyisme qui mettra alors l'emphase sur la convergence des intérêts des actionnaires et la résolution des conflits. Ainsi, la pression des parties prenantes peut ne pas s'avérer effective si l'entreprise a recours au lobbyisme pour résoudre ses conflits.

En considérant l'effet du lobbyisme sur l'adoption d'un SME, on pourrait même avancer que c'est la limitation des ressources économiques qui favoriserait plutôt l'adoption d'un SME dans la mesure où l'entreprise qui est limitée au niveau de ses ressources ne peut qu'être réactive à l'incertitude environnementale puisqu'elle possède une plus faible marge de manœuvre quant à ses choix stratégiques (Wisner, Epstein, & Bagozzi, 2006). La limitation des ressources limiterait également sa capacité à recourir au lobbyisme.



La pertinence de considérer le lobbying dans l'évaluation de la pression des parties prenantes réside dans le fait que cet aspect informel biaise l'existence même d'une pression quelconque de la part de l'environnement externe puisque, dans une certaine mesure, l'entreprise pourra désormais contrôler son environnement et ses parties prenantes selon l'ampleur de ses ressources ainsi que la dépendance des parties prenantes à celles-ci.

Maintenant que l'environnement externe de l'entreprise est déterminé, nous analyserons les facteurs à l'origine de l'adoption d'une SME d'un point de vue plus microéconomique; les facteurs internes à l'organisation.

## - **B- FACTEURS INTERNES**

À l'intérieur de l'organisation, ce sont les dirigeants qui ont la plus grande influence sur le développement de celle-ci dans la mesure où ils déterminent le standard de performance à atteindre ainsi que la structure organisationnelle à mettre en place. Ainsi, la performance de l'organisation ne peut pas être uniquement attribuable à des facteurs de contingence externes puisque les décisions managériales basées sur des éléments de contrôle (Simons, 1995) et des facteurs d'ordre politique jouent également un rôle très important (Desreumaux, 1998). On pourrait donc penser que les entreprises dont les dirigeants adoptent une orientation proactive vis-à-vis du rôle de l'entreprise dans la société adopteront une structure interne adaptée pour une réponse aux questions sociétales et une mise en œuvre des activités sociales afin de répondre aux attentes des parties prenantes (Borchani 2004). Mais, plus spécifiquement, analysons les éléments internes qui peuvent influencer la détermination du SME.

### I) AMPLEUR DES RESSOURCES DISPONIBLES

Le modèle du « *slack organisationnel* » avance l'idée selon laquelle la responsabilité sociale n'influence pas la performance financière; il s'agirait plutôt

de la performance financière qui permettrait à l'entreprise de s'engager dans des actions socialement responsables (McGuire, Sundgren, & Schneeweis, 1988). Par conséquent, elle n'est plus l'effet, mais bien la cause. La rentabilité différenciée de l'entreprise est alors une condition d'un comportement social (Allouche et Laroche 2005). Dans la même lignée, la « théorie des fonds disponibles » affirme que les plus grandes entreprises ont tendance à allouer plus de fonds à leurs activités à vocation sociale dans la mesure où leur santé financière le leur permet (Preston et O'Bannon 1997; Waddock et Graves 1997). Ainsi les PME ayant, pour leur part, des moyens plus limités, auraient plus tendance à se concentrer sur leurs activités d'exploitation première, faute de liquidité pour accomplir davantage par rapport à leur environnement.

Des recherches menées sur l'impact de la crise financière de 2008 sur l'action socialement responsable des entreprises américaines ayant souscrit au « pacte mondial »<sup>3</sup> des Nations Unies révèlent que les compagnies qui performaient bien socialement après la crise étaient généralement celles qui avaient déjà une forte performance sociale<sup>4</sup> avant la crise économique. D'autre part, les compagnies qui avaient une faible performance sociale avant la crise financière ont été désavantagées ultérieurement par rapport à leurs efforts de responsabilité sociale (Arevalo et Aravind 2010).

C'est donc dire qu'après la crise financière les entreprises qui avaient déjà instauré une structure organisationnelle et des mécanismes de gestion dans une optique de responsabilité sociale étaient plus avantagées, au niveau de leur performance sociale, que celles qui n'avaient pas complété toutes les démarches en vue d'une performance sociale optimale. Cela nous indique aussi qu'une certaine ampleur des ressources est primordiale, du moins à l'établissement

---

<sup>3</sup> Il s'agit d'un pacte par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. (<http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html>)

<sup>4</sup> La performance sociale peut être définie comme étant la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales.

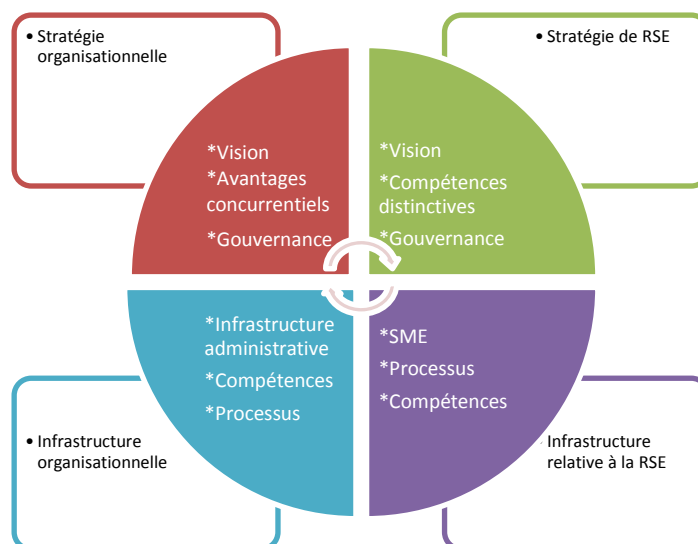
d'un SME optimal. Par ailleurs, le maintien d'une structure organisationnelle impliquant un système d'information ainsi que l'utilisation d'outils de gestion relatifs à la responsabilité sociale de l'entreprise requièrent des ressources moins importantes que son implantation. Ainsi, les ressources disponibles de l'entreprise, qu'elles soient financières ou non, détermineront de façon directe le type de SME qui sera implanté, plus spécifiquement, le niveau d'ampleur et de sophistication de celui-ci. Les entreprises ont donc besoin de ressources complémentaires disponibles si elles veulent développer un avantage compétitif relativement à l'implantation d'un SME (Teece 1986).

## II) INTÉGRATION DES PROCESSUS INTERNES POUR UNE LOGIQUE DE RSE

Les initiatives de responsabilité sociale efficaces sont celles qui sont intégrées à même la chaîne de valeur ainsi qu'aux processus de gestion et non celles qui sont reléguées à la responsabilité d'un département spécifique (Porter et Kramer 2006). Peu importe si la compagnie poursuit des efforts de responsabilité sociale dans le but de satisfaire les attentes de ses parties prenantes ou dans le but d'accroître l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement, tous les efforts se doivent d'être alignés avec la stratégie organisationnelle de l'entreprise. Le désalignement des actions sociales et des outils de contrôle inhérents à la stratégie risque d'entraîner une contre-performance (C McPeak & Tooley, 2008).

Afin de mieux comprendre l'alignement de la vision stratégique organisationnelle et sociale de l'entreprise, nous allons baser notre analyse sur un modèle proposé par Henderson et Venkatraman (1993). Ce modèle a initialement été conçu pour mesurer l'alignement stratégique entre la stratégie organisationnelle de l'entreprise et sa stratégie par rapport aux technologies de l'information. Si nous adaptons ce modèle au contexte des SME, nous obtenons le graphique présenté ci-après.

**Figure 4: Intégration de la stratégie de RSE à la stratégie organisationnelle**



La partie gauche du graphique illustre dans un premier temps une stratégie organisationnelle qui est soutenue par une infrastructure qui implique toutes les compétences et les processus internes permettant à l'entreprise de développer sa vision et son avantage concurrentiel sur le marché.

Dans la partie droite du graphique se trouve la section relative à la RSE. L'infrastructure relative à la RSE, dans laquelle est intégré le SME, a pour fonction de soutenir la stratégie de l'entreprise relativement à sa RSE en lui permettant de développer des compétences distinctives qui à leur tour pourraient permettre le développement d'un avantage concurrentiel par rapport à la stratégie organisationnelle.

Idéalement, un alignement optimal comporterait ces quatre composantes. Toutefois, il est fort possible de retrouver une infrastructure relative à la RSE incluant quelques processus telle la collecte de certaines informations relativement aux externalités dans le but de répondre à des réglementations gouvernementales, sans toutefois retrouver une stratégie de RSE conséquente. Une intégration optimale implique donc une infrastructure relative à la RSE ainsi qu'une infrastructure organisationnelle qui soutiennent tous deux une stratégie de RSE s'inscrivant à même la stratégie organisationnelle de

l'entreprise. De plus, dans une logique d'intégration, les deux infrastructures doivent communiquer et non être confinées à des départements distincts.

L'intégration des processus internes implique donc une intégration des différentes activités de la chaîne de valeur afin de produire un extrait de la façon la plus efficiente possible. Cette intégration est le « potentiel des capacités environnementales » et est définie comme étant l'ensemble des ressources qui permettent à l'entreprise de faire face à toute éventuelle problématique environnementale (Rodriguez & Ricart 2002). L'intégration des processus internes dépendra également de la culture de l'entreprise ainsi que de sa capacité fonctionnelle à s'adapter à de nouveaux environnements et à créer des liens avec les parties prenantes internes et externes à l'organisation (Claver & al. 2007).

### III) LES ACTIONNAIRES

Selon la théorie économique, dans un contexte organisationnel, c'est aux actionnaires que l'on confère la propriété et donc le contrôle légal de la compagnie. Toutefois en pratique, ce ne sont pas eux qui interviennent de façon directe dans les prises de décisions opérationnelles (Hetherington, 1969). La théorie d'agence (Akerlof 1970; Jensen et Meckling 1976) sous-tend que le détenteur des moyens de production, qui est donc l'actionnaire, désigne un agent pour exploiter ces moyens de production dans le but premier de permettre la maximisation de sa richesse. Ainsi, même si à priori ce sont les dirigeants de l'entreprise qui disposent des ressources financières, ils se doivent de se conformer aux exigences des actionnaires et à leur vision. En s'appuyant sur la cartographie des parties prenantes (Mendelow, 1991), on peut considérer que les actionnaires constituent une partie prenante interne à l'organisation. Dans cette mesure, leur pouvoir est important puisqu'ils possèdent à la fois le contrôle des ressources stratégiques, une influence officieuse et un pouvoir de négociation bien qu'ils ne soient pas directement impliqués dans le déploiement stratégique des décisions ni dans la possession des savoirs et compétences. Le

point de vue des actionnaires risque donc d'influencer le SME sur tous les points de vue, soit l'ampleur et la sophistication, la proactivité ainsi que le plan communicationnel. Pour appuyer cet argument, nous pouvons penser aux différents indices qui existent par rapport au développement durable tel le *Dow Jones sustainability index*. Ces indices existent parce que plusieurs investisseurs priorisent au-delà de la performance financière, la performance environnementale de l'entreprise dans laquelle ils désirent investir.

La pression des actionnaires pousse souvent les dirigeants à prendre des décisions sur un horizon temporel plus limité et à accorder une plus grande considération aux aspects quantitatifs et financiers de leurs prises de décisions (Christmann, 2000). Toutefois, la prise de décision en fonction de la maximisation de la richesse des actionnaires n'abonde pas forcément dans le même sens que le bien-être collectif. Effectivement, il est pertinent de s'attarder à la question de savoir s'il est possible d'obtenir un arrimage entre les intérêts des actionnaires et l'éco-efficience par le biais du management environnemental (Schaltegger et Figge 2000).

On pourrait penser au cas de la conspiration sur la fixation des prix des équipements électriques dans les années '50 ou encore à l'affaire compromettant les standards de sécurité automobiles en 1965 (Hetherington, 1969). Ainsi, bien que les actionnaires aient légalement un contrôle sur la compagnie, le contrôle effectif ne peut s'opérer au détriment du bien être collectif. Depuis les années '70, les courants de pensée ont évolué, et aujourd'hui certains investisseurs exigent même de la compagnie une orientation particulière quant à sa responsabilité sociale; on n'a qu'à penser à la prolifération des « fonds verts », ces fonds mutuels qui ne comprennent que des actions de compagnies socialement responsables (Gallarotti, 1995). Le point de vue des actionnaires joue donc une influence notable au niveau de l'implantation d'un SME donné.

Dans la présente section, nous avons donc abordé les éléments qui selon nous, influencent de façon plus importante, le contexte de l'organisation. Ces éléments proviennent, comme nous l'avons indiqué, autant du point de vue interne, que du point de vue externe de l'entreprise. Il s'agira un peu plus loin de comprendre dans quelle mesure est-ce que ces facteurs internes et externes peuvent interagir afin d'engendrer l'adoption d'un type de SME donné. Comment cette interaction s'articule-t-elle?

Une fois le contexte de l'entreprise déterminé, nous sommes d'avis qu'une variable entre en jeu avant la détermination du SME; il s'agit de la stratégie environnementale. Tel que nous l'avons abordé précédemment, dans une logique d'intégration des processus internes pour l'application d'une RSE, il est important d'avoir une stratégie environnementale soutenue par des processus internes. Ainsi, si nous considérons que l'adoption d'un SME fait partie de l'infrastructure relative à la RSE, cette infrastructure se doit de soutenir une certaine stratégie environnementale. C'est ainsi que, dans la prochaine section, nous aborderons les différents types de stratégies environnementales possibles afin d'être en mesure de déterminer **comment un contexte (facteurs internes et externes) et une stratégie environnementale donnés peuvent induire le type de SME adopté**. Il s'agira donc du cadre conceptuel sur lequel nous baserons la présente recherche. Mais tout d'abord, analysons justement quels sont les types de stratégie environnementale recensés par la littérature.

### 3- STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Trois facteurs principaux influencent la stratégie environnementale (Moroncini 1998); le contexte externe dans lequel opère l'entreprise, la configuration interne de l'entreprise et l'orientation stratégique générale de la firme.

Pour ce qui est du contexte externe, les pressions externes venant des acteurs qui ont un pouvoir d'influence sur l'entreprise (créanciers, clients, fournisseurs, etc.) sont les plus importantes (Moroncini 1998). Outre la pression des parties prenantes, rappelons-nous que, dans le précédent chapitre, nous avons également abordé la question des risques environnementaux du secteur.

En ce qui concerne la configuration interne de l'entreprise, il s'agirait plus précisément de la culture environnementale de l'entreprise, de ses ressources financières disponibles ainsi que des compétences « vertes » du personnel (Moroncini 1998). Si nous devons faire un parallèle avec les différentes notions abordées précédemment, la culture environnementale reflétant le niveau de conscience sociale de l'entreprise rejoint l'idée du point de vue des actionnaires dont nous avons fait l'analyse plus tôt. Les ressources financières de l'entreprise constituent également un élément que nous avons formellement identifié lors de l'analyse des facteurs internes qui composent le contexte de l'entreprise. Finalement, l'aspect des compétences « vertes » du personnel peut être vu comme faisant partie intégrante de l'infrastructure relative à la RSE dans la mesure où cette infrastructure implique entre autres les compétences distinctives qui peuvent permettre à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel.

Quant à l'orientation stratégique générale de la firme, elle peut être passive, réactive, ou intégrée, dépendamment des signaux du marché. C'est ainsi que, dans la présente section, nous aborderons les différentes stratégies environnementales possibles. Dans un premier temps, nous étudierons les modèles évolutifs qui ont pour caractéristique d'établir un continuum de stratégies possibles selon le niveau de prise de conscience de l'entreprise. Dans un second temps, nous procéderons à l'analyse des modèles linéaires étendus qui proposent une autre approche des modèles évolutifs. Ensuite, nous



étudierons les modèles taxinomiques qui présentent, pour leur part, une classification plutôt « statique » des stratégies environnementales (Moroncini, 1998). Finalement, nous nous pencherons sur le modèle de contingence qui propose une classification capable de remédier aux lacunes des modèles évolutifs et taxinomiques. L'analyse de ces différents modèles nous guidera dans le choix du modèle à retenir pour le cadre conceptuel de la présente recherche.

## **A- MODÈLES ÉVOLUTIFS**

Les modèles évolutifs distinguent plusieurs catégories de stratégies environnementales correspondant chacune à une attitude bien déterminée en matière de management (Moroncini 1998). Chaque stratégie détermine un certain niveau de prise de conscience environnementale qui révèle un continuum de comportements environnementaux réalisables. D'une part, les entreprises adoptant un comportement passif ne tiennent en aucun cas compte de la composante environnementale dans l'élaboration de leur stratégie; d'autre part, les entreprises adoptant un comportement plus éthique ont un souci plus marqué quant aux impacts environnementaux de leurs activités. Ainsi, le modèle peut être aussi vu comme un modèle linéaire dans la mesure où une même entreprise peut évoluer de façon ascendante ou descendante tout au long du continuum selon le niveau de reconnaissance qu'elle choisira d'avoir par rapport à l'environnement. Afin d'aborder les modèles évolutifs, nous analyserons deux types de modèles; les stratégies de légitimité et les stratégies environnementales selon Olivier (1991).

### **I) STRATÉGIES DE LÉGITIMITÉ**

La légitimité d'une entreprise peut être définie comme étant une perception générale que les actions de l'entité sont appropriées par rapport à un système social de normes, valeurs et définitions (Suchman 1995). Tout dirigeant doit mettre en adéquation, d'une part, les attentes et valeurs de la société avec, d'autre part, les actions de leur organisation, et ce, dans le but d'assurer sa survie à long terme (Dowling et Pfeffer, 1975; Lindblom, 1994). Plusieurs modèles de stratégie de légitimité ont été élaborés. Nous allons en aborder deux principaux, soit celui de Dowling et Pfeffer (1975) et celui de Lindblom (1994).

Trois stratégies de légitimité peuvent être identifiées comme permettant aux organisations d'assurer la continuité de leurs activités (Dowling et Pfeffer 1975 ; cité par Déjean et al. 2006). Les stratégies de légitimité constituent une forme de justification et traduisent des intérêts subjectifs de l'organisation en tentant une forme d'influence symbolique sur l'environnement. L'objectif de ces stratégies est

également de procéder à une certaine forme d'association avec les acteurs du développement durable (Caron et al. 2007).

- La cooptation implique l'intégration d'hommes politiques et de chercheurs universitaires dans les conseils d'administration pour une meilleure association avec des acteurs crédibles du développement durable.
- La présentation d'objectifs en adéquation avec les attentes de l'environnement vise à démontrer les intérêts de l'organisation quant à sa responsabilité sociale.
- L'identification des produits ou des systèmes de production à ceux d'organisations déjà reconnues par l'environnement vise également une association optimale par le biais d'organismes de certification comme ISO, par exemple.

En plus d'être en mesure d'assurer la continuité des activités, Lindblom (1994; cité par Moir 2001) a déterminé qu'il pouvait y avoir quatre différents types de stratégies de légitimité employées par les entreprises lorsqu'elles font face à des pressions externes;

- Informer l'environnement des changements dans ses performances et activités
- Changer les perceptions de l'environnement sans modifier le comportement de l'organisation
- Manipuler les perceptions de l'environnement en détournant l'attention des performances négatives
- Changer les attentes de l'environnement quant aux performances de l'organisation.

Ainsi, la légitimité pourrait être vue comme la source d'une motivation par rapport à l'attitude d'une entreprise vis-à-vis de la responsabilité sociale (Lindblom 1994; cité par Moir 2001). Mais il (la légitimité) s'agirait également d'une adéquation entre les valeurs sociales et les actions organisationnelles (Dowling et Pfeffer 1975).

*« Mais si la légitimité est une contrainte qui pèse sur les organisations, elle reste avant tout une contrainte dynamique qui se modifie avec l'évolution des organisations. La légitimité résulte donc avant tout d'un jugement social que les parties prenantes portent sur l'organisation. La légitimité est ainsi le résultat d'un processus de légitimation (Déjean et al. 2006). »*

Les différentes stratégies abordées sont donc parties intégrantes d'un modèle évolutif dans la mesure où nous avons d'une part des comportements passifs, voire non éthiques qui reflètent l'absence d'une prise de conscience environnementale, et d'autre part des comportements éthiques qui reflètent une préoccupation pour les effets environnementaux résultant de l'activité de l'entreprise. On peut également supposer que l'orientation stratégique (orientée sur le marché ou la société) (Bieker 2003), le comportement stratégique (réactif ou proactif) (Bieker 2003) et l'impact environnemental de l'entreprise seront autant de facteurs qui influenceront la stratégie adoptée.

## II) UNE TYPOLOGIE DES POSITIONNEMENTS STRATÉGIQUES À DES PROCESSUS INSTITUTIONNELS

Dans la logique des modèles évolutifs, Oliver (1991) propose un modèle comportant des positionnements stratégiques par rapport à des processus institutionnels. Cette typologie dresse les types de réactions possibles qu'une entreprise pourrait adopter en réponse à des pressions externes exigeant une certaine conformité par rapport à l'environnement (Oliver 1991). Ce qui est intéressant dans cette typologie, c'est qu'elle propose d'une part des stratégies, mais d'autre part des tactiques qui correspondent aux différentes formes que peuvent prendre ces stratégies. Ci-dessous, est présenté un tableau résumant les cinq types de stratégies proposées, variant d'une attitude passive à une attitude de résistance par rapport à la pression exercée par le marché.

**Tableau 1: Positionnements stratégiques par rapport à des processus institutionnels**

Stratégies	Tactiques	Exemples
<b>Consentement</b>	Habitude	Suivi des normes sous-entendues
	Imitation	Mimétisme de modèles institutionnels
	Conformité	Obéissance aux règlements et acceptation des normes
<b>Compromis</b>	Équilibre	Équilibre entre les attentes des différentes parties prenantes
	Apaisement	Apaisement et accommodement des pressions institutionnelles
	Négociation	Négociation avec les parties prenantes
<b>Évitement</b>	Conciliation	Déguisement de la non-conformité
	Tampon	Réduction des échanges avec parties prenantes
	Fuite	Changement des objectifs et des secteurs d'activités
<b>Défi</b>	Ignorance	Ignorance des normes et valeurs explicites
	Contestation	Contestation des règlements et exigences
	Attaque	Attaque des sources de pression institutionnelle
<b>Manipulation</b>	Corruption	Intégration des parties prenantes influentes aux processus internes
	Influence	Manipulation des systèmes de croyance
	Contrôle	Domination des processus institutionnel

*(Traduction libre d'Oliver (1991))*

## CONSENTEMENT

Selon Oliver (2001), la conformité peut prendre différentes formes; l'habitude, l'imitation ou la conformité. *L'habitude* implique une conformité inconsciente face à des valeurs et normes généralement acceptées par la société. Il s'agit alors de reproduire des actions et pratiques en réponse à un environnement institutionnel établi.

*L'imitation* implique un mimétisme conscient ou inconscient de différents modèles organisationnels. Ces modèles peuvent être représentés par des entreprises ayant réussi ou encore les conseils de firmes de consultation ou d'associations professionnelles.

*La conformité* se situe à un niveau de conscience plus élevé dans la mesure où cette tactique implique l'intégration des valeurs, normes et exigences institutionnelles. Cette tactique est donc plus active que *l'habitude* ou *l'imitation* puisque l'entreprise choisit pour des raisons stratégiques de se conformer aux pressions exercées par les différentes parties prenantes.

## COMPROMIS

Considérant les divergences possibles entre les objectifs de maximisation de la richesse et les exigences des parties prenantes, le consentement peut être difficile à appliquer pour certaines organisations. Ainsi, certaines entreprises peuvent opter pour des tactiques comme l'équilibre, l'apaisement ou la négociation afin d'apaiser les pressions qui peuvent peser contre elles. *L'équilibre* est une tactique qui vise à atteindre une adéquation entre les attentes des parties prenantes et les intérêts organisationnels.

*L'apaisement* est une conformité partielle vis-à-vis d'une ou de plusieurs parties prenantes. Une entreprise utilisant cette forme de tactique n'utilise pas tant ses efforts à résister aux pressions externes, mais bien à les apaiser et les calmer.

*La négociation* est une forme plus active de compromis dans la mesure où elle implique un effort de la part de l'entreprise dans une démarche ayant pour but d'exiger des parties prenantes quelques concessions par rapport à leurs attentes.

Ces trois tactiques sont employées dans une optique de conformité, mais, contrairement à la stratégie du consentement, le compromis n'implique qu'une conformité partielle, et les

entreprises utilisant cette stratégie sont plus actives lorsqu'il s'agit de promouvoir leurs propres intérêts.

## **L'ÉVITEMENT**

L'évitement est défini comme une stratégie employée par l'entreprise dans le but d'empêcher la nécessité de la conformité, soit par la conciliation, la mise en place d'une zone tampon ou encore la fuite.

*La conciliation* implique le déguisement d'une non-conformité sous un prétexte de consentement. Ainsi, par opposition à la stratégie de consentement, la conciliation se distingue par le degré de « conformité apparente » puisque, dans bien des cas, l'apparence d'une conformité est assimilée à la conformité effective par rapport à une norme, à un règlement ou à une loi.

*La mis en place d'une zone tampon* consiste à réduire les possibilités d'inspection ou d'évaluation en limitant les interactions avec l'externe. Lorsque l'efficacité de l'organisation est indépendante d'une approbation externe et d'une volonté de l'organisation de révéler les détails de ses opérations internes, établir une zone tampon peut permettre à l'organisation de maintenir une certaine autonomie, de minimiser les interventions externes et de maximiser l'efficacité. Toutefois, lorsque l'organisation est contrainte à une approbation externe pour atteindre une légitimité de ses activités, établir une zone tampon pourrait alimenter des doutes par rapport à sa transparence et donc la mettre dans une situation de précarité étant donné le manque de légitimité qui s'en suivrait.

*La fuite* implique que l'organisation veut contourner ou fuir la zone de pression qui est exercée contre elle par les parties prenantes. Cela peut impliquer de changer l'emplacement de ses activités afin d'échapper aux lois d'un pays donné ou encore de changer le domaine d'activité si celui-ci implique des externalités négatives condamnables par les lois en vigueur.

Par opposition à la stratégie de consentement ou de compromis qui implique une certaine conformité totale ou partielle, l'évitement est une stratégie motivée par la volonté de contourner les conditions pour lesquelles une conformité est nécessaire.

## LE DÉFI

Cette stratégie constitue une forme plus active de résistance par rapport aux stratégies précédemment abordées. Les trois tactiques de la stratégie de défi sont l'ignorance, la contestation et l'attaque. *L'ignorance* des lois et valeurs est une tactique qui sera adoptée essentiellement lorsque les objectifs internes seront divergents des exigences externes. La volonté d'ignorer l'autorité est alors exacerbée par la divergence qui existe entre les intérêts de l'entreprise et la logique sur laquelle se base les pressions des parties prenantes. De plus, les conséquences d'une non-conformité sont souvent ignorées par ces entreprises. Ce comportement découle du fait qu'elles entretiennent pour la plupart la croyance selon laquelle la probabilité qu'une non-conformité demeure impunie est forte. *La contestation* est utilisée par les entreprises qui accordent moins d'importance aux systèmes de valeurs généralement acceptés qu'à leur propre vision de ce qui devrait être approprié et accepté. *L'attaque* est une tactique souvent employée lorsque les valeurs adoptées par l'entreprise sont vues négativement par les parties prenantes. L'entreprise dénonce alors avec vigueur les attentes des parties prenantes, convaincue de son propre système de valeurs.

La stratégie de défi représente donc en somme un rejet des normes et exigences. Cette stratégie est plus susceptible d'être observée dans les cas où les valeurs de l'entreprise divergent de celles de ses parties prenantes alors que celle-ci est prête à démontrer la rationalité et légitimité d'un système de valeurs souvent non accepté selon les normes et exigences établies.

## LA MANIPULATION

Cette stratégie a pour objectif de changer ou d'exercer un pouvoir par rapport aux attentes des parties prenantes dans le but de les coopter, de les influencer ou de les contrôler. *La cooptation* de la source de pression consiste à augmenter la légitimité de l'entreprise et à neutraliser les parties prenantes ayant des intérêts divergents. Cette tactique se traduit souvent en impliquant ces parties prenantes dans le conseil d'administration, par exemple. *L'influence* implique, dans une optique plus large, la manipulation des critères d'évaluation utilisés par les différentes parties prenantes ou encore des systèmes de valeurs généralement acceptés. *Le contrôle* consiste à établir un pouvoir et une domination sur les



parties, acteurs externes, qui exercent une pression sur l'organisation. Il s'agit d'une tactique beaucoup plus agressive que les précédentes dans la mesure où on ne se contente plus ici de neutraliser ou d'influencer la pression exercée par les parties prenantes, mais bien de les dominer. La stratégie de manipulation est plus susceptible d'être utilisée alors que les sources de pressions externes sont isolées ou faibles. L'organisation est alors dans une meilleure position pour créer une cooptation, influence ou domination.

Ces stratégies ont bien sûr énormément de ressemblances avec celles proposées par Lindblom (1994). Le principe général demeure le même, comme quoi le niveau de prise de conscience par rapport à l'environnement, de même que les enjeux de l'industrie, influenceront la stratégie adoptée selon un continuum donné.

### III) CRITIQUE DES MODÈLES ÉVOLUTIFS

Les modèles évolutifs tels que nous les avons abordés donnent toutefois lieu à diverses critiques (Moroncini 1998). Premièrement, certaines stratégies situées dans les extrêmes du continuum ne peuvent être conservées à long terme. Les comportements passifs contribuent à accroître les pressions externes et les comportements éthiques peuvent ne pas être en adéquation avec les intérêts économiques de l'entreprise.

Deuxièmement, ces modèles ne donnent pas lieu à des stratégies environnementales complètes dans la mesure où l'aspect opérationnel n'est pas abordé; on traite d'attitudes possibles de l'organisation en réponse à des pressions institutionnelles, mais pas d'actions concrètes à prendre en réponse à ces pressions afin que ces stratégies puissent s'avérer effectives.

Troisièmement, on peut également noter que ces

*« modèles n'identifient pas des stratégies mais mettent en évidence les différents degrés de priorité qui sont susceptibles d'être attribués par les entreprises aux problèmes environnementaux. L'étape suivante consistant à déterminer comment*

*traduire ce degré de priorité en stratégies opérationnelles n'est pas réalisée (Moroncini 1998). »*

Finalement, on peut conclure que les stratégies proposées par ce modèle ne peuvent pas être considérées comme tel dans la mesure où une stratégie est généralement un processus entrepris en amont. Bien que certaines stratégies puissent être réactives, le modèle évolutif ne nous propose que des positionnements stratégiques faisant suite à des processus institutionnels. Ainsi, les modèles évolutifs sont insatisfaisants lorsque vient le temps de déterminer la réalisation et la mise-en-œuvre des stratégies environnementales.

#### **B- LE MODÈLE LINÉAIRE ÉTENDU**

En plus de ne pouvoir être utile dans la mise-en-œuvre des stratégies, les modèles évolutifs tiennent en grande partie compte d'une forme de prise de conscience environnementale de l'entreprise. Or, une entreprise ayant des apparences de conformité peut n'avoir aucune prise de conscience par rapport aux enjeux environnementaux. Le modèle linéaire étendu (Ghobadian & al. 1998) propose une approche qui se distingue du modèle évolutif classique en avançant trois comportements correspondant à trois types d'engagements afin de pouvoir se justifier d'autres comportements représentant mieux la réalité des affaires. Il s'agit de l'engagement restreint, l'engagement spéculatif et l'engagement conditionnel.

### I) L'ENGAGEMENT RESTREINT

Ce type d'engagement s'apparente à une stratégie de consentement. Toutefois, cet engagement ne va pas au-delà, car les pressions externes ne sont pas assez importantes. Les entreprises adoptant ce type d'attitude œuvrent généralement dans un secteur d'activité dans lequel le risque environnemental et la présence de groupe de pression ne sont pas très élevés. La seule différence de ce type d'engagement avec la stratégie de consentement d'Oliver (1991) est que l'entreprise adoptant un engagement restreint est située en dehors du continuum et rien ne la stimule à aspirer à une excellence opérationnelle par rapport à l'environnement.

### II) L'ENGAGEMENT SPÉCULATIF

L'engagement spéculatif se traduit par une adéquation entre les stratégies environnementales de l'entreprise et ses stratégies organisationnelles. Elle est donc en mesure de capitaliser ses ressources et ses compétences afin de répondre à un besoin de marché qui lui permettra d'accroître ses bénéfices, ses parts de marché ou encore de diminuer ses frais opérationnels. Ces entreprises adopteront donc une attitude éthique, non pas à cause d'une prise de conscience environnementale, mais bien à cause de la préoccupation de l'exploitation d'une niche. Cet engagement se caractérise donc par des objectifs à court terme dans la mesure où, si la niche n'est plus profitable en raison, par exemple, d'une disparition de l'opportunité d'affaires, l'entreprise changerait de stratégie.

### III) L'ENGAGEMENT CONDITIONNEL

Ce type d'engagement implique l'adaptation de la stratégie environnementale selon le contexte de marché dans lequel œuvre l'entreprise (Moroncini 1998). Ainsi, selon les opportunités de marché, les groupes de pression et les réglementations en vigueur, sa stratégie préconisée sera tantôt passive ou tantôt pro-active afin d'assurer ses intérêts. Ce type de gestion implique donc une forte décentralisation et un fort pouvoir décisionnel pour chacun des directeurs de sites opérationnels.

Plusieurs attitudes peuvent donc être adoptées tout au long du continuum proposé par le modèle évolutif.

Et si l'on prônait plutôt l'adoption de stratégies qui ne tiennent compte d'aucun paramètre spécifique, permettant ainsi à l'entreprise de changer de stratégie environnementale à sa guise, selon l'infrastructure qu'elle désire mettre en place?

### **C- MODÈLES TAXINOMIQUES**

Alors que les modèles évolutifs proposent un continuum de stratégies selon une prise de conscience environnementale, les modèles taxinomiques proposent plutôt une classification statique qui n'entrevoit pas la possibilité pour une entreprise de changer de stratégie. Ainsi, en se basant sur l'adoption de programmes environnementaux, les modèles taxinomiques proposent une approche qui définit d'un côté l'absence de programmes environnementaux et à l'opposé la présence de programmes environnementaux plus élaborés. Afin d'étudier les modèles taxinomiques, nous explorerons le modèle de Schot (1992) et de Steger (1993).

#### **I) LE MODÈLE DE SCHOT**

Ce modèle se base sur le postulat selon lequel la seule motivation valable qui pourrait justifier les actions environnementales d'une entreprise est la motivation économique. Ainsi, les programmes environnementaux adoptés par les entreprises ont pour objectif de protéger l'entreprise contre l'instabilité que peut provoquer les pressions externes relatives à l'environnement. Les cinq catégories de stratégies environnementales proposées par Schot (1992) sont la stratégie dépendante, défensive, offensive, innovante et la stratégie de niche.

#### **LA STRATÉGIE DÉPENDANTE**

Cette stratégie s'apparente à l'engagement restreint dans la mesure où elle implique une conformité suffisante. Les programmes environnementaux mis en place par l'entreprise servent à répondre à des exigences des parties prenantes

influentes sans pour autant que ces programmes constituent une priorité stratégique pour l'entreprise.

#### LA STRATÉGIE DÉFENSIVE

Cette stratégie en est une réactive par rapport au marché. En se basant sur une typologie proposée par Bieker (2003), cette réactivité par rapport au marché entraîne la recherche d'efficacité. Tout comme la stratégie dépendante, elle implique également une conformité suffisante par rapport aux exigences des parties prenantes influentes à la seule différence que la stratégie défensive peut amener une entreprise à investir des sommes importantes au niveau de l'infrastructure technique et/ou technologique. Ces investissements ne sont toutefois pas gage d'une volonté de la haute direction à faire des questions environnementales une priorité stratégique.

#### LA STRATÉGIE OFFENSIVE

Le développement des programmes environnementaux propres à cette stratégie va au-delà du simple investissement; l'entreprise désire intégrer ces programmes dans une sphère technique et organisationnelle. L'objectif ici est le dépassement des exigences légales. Cette stratégie suppose une implication plus active de la haute direction puisque celle-ci désire désormais développer des programmes environnementaux qui permettraient d'apporter des solutions concrètes aux enjeux environnementaux. Cette stratégie touche donc autant la sphère technique qu'organisationnelle.

#### LA STRATÉGIE INNOVANTE

Cette stratégie implique l'intégration et une centralisation complète de la composante environnementale dans toutes les sphères de l'entreprise. En se référant à la typologie proposée par Biecker (2003), cette stratégie implique une approche proactive axée sur le marché dans le but d'innover en créant des produits qui se différencieront. On ne parle plus donc d'une stratégie de coût, mais bien d'une stratégie de différenciation. Ainsi, les programmes environnementaux

permettent l'élaboration de produits innovants en ce qui concerne leurs caractéristiques environnementales.

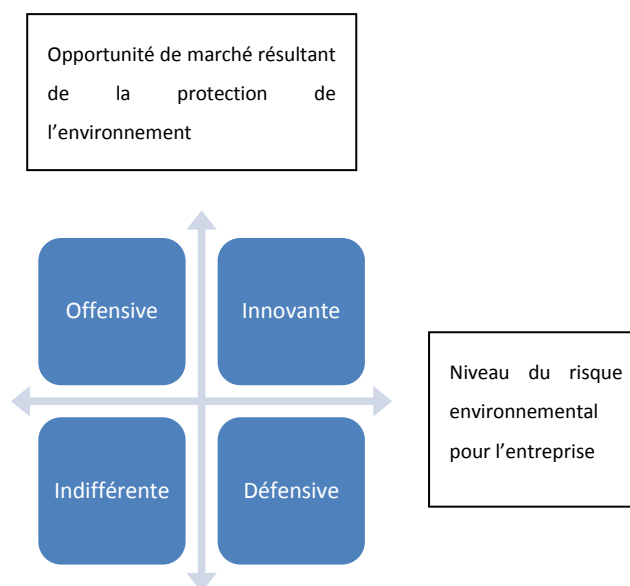
#### LA STRATÉGIE DE NICHE

Cette stratégie pourrait se rapprocher de l'engagement spéculatif dans la mesure où sa perspective est à court terme et implique un minimum d'investissement, simplement dans le but de profiter d'une occasion d'affaire. Le produit écologique ne peut en concurrencer aucun autre sur le marché. L'attitude stratégique ici est donc proactive, mais orientée sur la société puisqu'un nouveau marché est créé.

#### II) LE MODÈLE DE STEGER

Ce modèle se base d'une part sur le niveau du risque environnemental de l'entreprise et d'autre part sur l'opportunité de marché résultant de la protection de l'environnement. La jonction des deux variables crée le modèle de Steger (1993) tel que présenté ci-après.

**Figure 5: Modèle de Steger**



### LES STRATÉGIES DÉFENSIVES

Elles impliquent l'élaboration de programmes environnementaux visant une conformité par rapport aux parties prenantes influentes. Étant donné les faibles opportunités de marché, l'entreprise est incitée à ne développer des programmes environnementaux qui ne répondront qu'aux exigences réglementaires minimales.

### LES STRATÉGIES INDIFFÉRENTES

Pour les entreprises adoptant ce type de stratégie, l'industrie dans laquelle elles œuvrent ne représente qu'un très faible niveau de risque environnemental, et les opportunités de marché résultant de la protection de l'environnement sont quasi inexistantes. L'élaboration des programmes environnementaux est donc souvent absente à moins d'un souci environnemental particulier de la part des actionnaires.

### LES STRATÉGIES OFFENSIVES

Elles interviennent lors d'un niveau faible du risque environnemental pour l'entreprise mais combiné à une forte opportunité de marché résultant de la prise en compte environnementale. Les entreprises faisant face à ce type de conditions seront portées à développer des programmes environnementaux visant la mise au point de produits écologiquement sains ainsi que la modification des produits existants apportant un avantage supplémentaire au consommateur lors de leur utilisation et garantissant ainsi à l'entreprise un avantage compétitif sur les produits concurrents (Moroncini 1998).

### LES STRATÉGIES INNOVANTES

Le niveau du risque environnemental élevé ainsi que l'opportunité de marché élevée résultant de la protection de l'environnement conduisent à une prise en compte de l'environnement d'un point de vue stratégique. Ainsi, l'entreprise procède à l'élaboration

de programmes environnementaux visant une conception radicalement différente des produits. L'aspect environnemental fait alors partie intégrante de la stratégie organisationnelle.

### III) CRITIQUE DES MODÈLES TAXINOMIQUES

Les modèles taxinomiques tels qu'on les a abordés donnent eux aussi lieu à diverses critiques (Moroncini 1998). Premièrement, il a été observé que des programmes environnementaux identiques peuvent être appliqués à des stratégies environnementales différentes. Deuxièmement, plusieurs variables importantes du processus de formation de la stratégie environnementale tel que le contexte externe ou l'orientation stratégique générale de l'entreprise sont ignorées dans le modèle. Finalement, ces modèles omettent de définir les contextes interne et externe nécessaires pour l'opérationnalisation d'une stratégie donnée.

### **D- MODÈLE DE CONTINGENCE**

Le modèle de contingence développé par Azzone et al. (1995) pallie les limites des modèles évolutifs et taxinomiques en ce sens qu'il se base principalement sur deux variables, soit l'attitude stratégique de l'entreprise et le degré de priorité accordé à la variable environnementale. Ces deux variables permettent de mieux définir la stratégie environnementale.

#### I) LE DEGRÉ DE PRIORITÉ ACCORDÉ À LA VARIABLE ENVIRONNEMENTALE

Les différents degrés de priorité définis par la direction peuvent considérer l'environnement comme une contrainte, un objectif managérial significatif ou encore un élément stratégique. Dans le premier cas, l'environnement est alors vu sous l'aspect technique dans la mesure où une conformité minimale doit être atteinte afin de rendre compte aux parties prenantes influentes. Dans le cas où l'environnement est perçu comme un objectif managérial significatif, la direction tente de mettre en



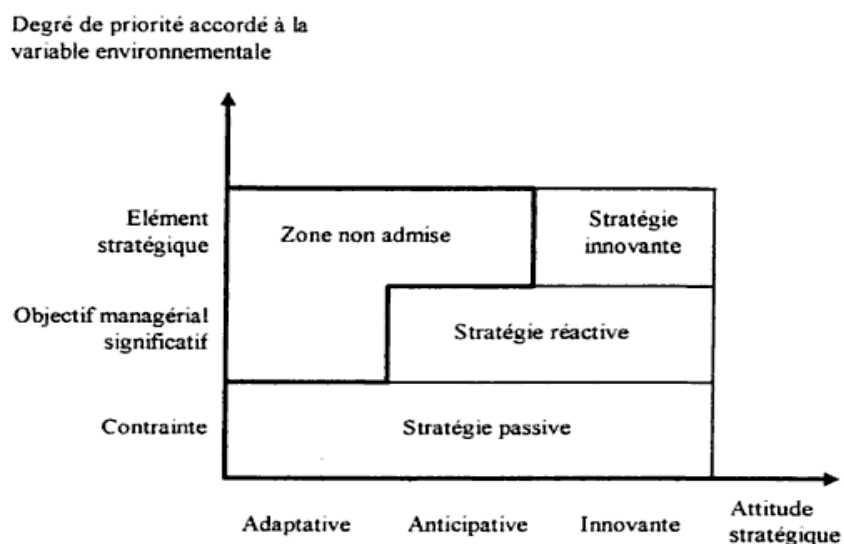
place des programmes qui permettront le développement d'un certain avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques environnementales des processus ou des produits finis. Finalement, lorsque l'environnement est perçu comme un élément stratégique, il fait partie intégrante du développement stratégique organisationnel, ce qui implique des programmes environnementaux ayant un impact sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

## II) L'ATTITUDE STRATÉGIQUE

L'attitude stratégique peut être adaptative, anticipative ou innovante selon le degré de priorité attribué aux questions environnementales par rapport aux variables de performance économiques. Ainsi, l'attitude stratégique adaptative (ou réactive) perçoit la variable environnementale comme une contrainte. L'objectif de cette attitude est la neutralisation des pressions externes et non l'utilisation des pressions externes dans une logique d'innovation. Les attitudes anticipative et innovante considèrent quant à elles l'environnement comme un objectif managérial significatif. L'attitude innovante peut toutefois arriver à dépasser le point de vue de l'objectif managérial significatif lorsque les questions environnementales ont des impacts importants afin de percevoir l'environnement comme un élément stratégique pour le positionnement de l'organisation.

La combinaison des variables engendre donc trois différentes stratégies tel que présenté dans le modèle ci après :

**Figure 6: Combinaison des variables**



### III) LES STRATÉGIES DU MODÈLE DE CONTINGENCE

La jonction des différents degrés de priorité accordés à la variable environnementale ainsi que des différentes attitudes stratégiques adoptées par l'organisation forment, selon le modèle de Azzone et al. (1995), trois stratégies distinctes soit : les stratégies passive, réactive et innovante (ou intégrée). Les trois stratégies déterminées selon le modèle ont été déduites d'une étude empirique menée par Azzone et al. (1995) sur un échantillon d'entreprises implantées dans différents secteurs économiques en Italie.

#### STRATÉGIE PASSIVE

Cette stratégie perçoit la variable environnementale comme une contrainte. Ainsi, même si l'attitude stratégique peut être adaptative, anticipative ou innovante selon les définitions que nous avons abordées un peu plus tôt, les actions prises par l'entreprise ne pourront pas permettre le développement d'un avantage concurrentiel puisque, d'un point de vue stratégique, la variable environnementale est analysée comme une contrainte à contourner plutôt que comme un objectif à dépasser. C'est la raison pour laquelle cette stratégie est plutôt convenable si elle est adoptée dans un contexte où les risques environnementaux sont faibles, les pressions des parties prenantes sont faibles et la variable environnementale n'est pas déterminante dans l'élaboration de la stratégie organisationnelle.

#### STRATÉGIE RÉACTIVE

Cette stratégie perçoit la variable environnementale comme un objectif managérial significatif. Ainsi, l'attitude stratégique ne peut être adaptative puisque cela impliquerait plutôt la neutralisation des pressions externes. L'attitude stratégique selon une stratégie réactive est donc anticipative ou innovante. Cette stratégie est convenable si les pressions des parties prenantes sont insistantes. L'entreprise adopte donc une attitude stratégique anticipative ou innovante pour répondre à la pression externe. Il s'ensuit alors la mise en place d'un système formel permettant la conception de programmes de réduction des externalités. Toutefois, les ressources

financières et humaines disponibles à l'interne doivent être suffisantes pour la mise en place de programmes environnementaux capables de répondre à ces pressions externes.

#### STRATÉGIE INNOVANTE (INTÉGRÉE)

Cette stratégie perçoit la variable environnementale comme un élément stratégique faisant partie intégrante de la chaîne de valeur de l'entreprise. Ainsi, l'attitude stratégique ne peut qu'être innovante puisque la variable environnementale constitue un élément stratégique dans le positionnement de l'organisation. Ainsi, cette stratégie est convenable dans un secteur où les risques environnementaux sont élevés si bien que la variable environnementale doit être intégrée dans l'élaboration de la stratégie organisationnelle. Au niveau de la configuration externe, il est nécessaire d'avoir un caractère proactif pour une meilleure anticipation des opportunités de marché. Toutefois, les ressources financières et humaines disponibles à l'interne doivent être importantes afin de faciliter la mise en place de programmes environnementaux capables, non seulement de répondre aux pressions externes, mais d'intégrer ces pressions internes aux préoccupations stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, il paraît **plus pertinent de considérer le modèle de contingence** dans la mesure où, contrairement aux modèles évolutifs et taxinomiques, il permet de déterminer les conditions du contexte interne et externe nécessaires à l'opérationnalisation d'une stratégie donnée.

Dans ce premier chapitre, nous avons mis en évidence les différents éléments caractériels qui étaient le mieux en mesure de résumer un type de SME. Toutefois, nous avons déterminé que, dans l'approche qualitative de notre recherche, nous ne trouvons pas pertinent de standardiser cette typologie dans la mesure où, d'une entreprise à une autre, selon les éléments du contexte, le type de SME qu'elle choisira d'adopter aura une valeur intrinsèque. Pour mieux l'imager, comment comparer les SME adoptés par une compagnie pétrolière et celui adopté par une compagnie de télécommunications? Est-il possible que

l'ampleur et la sophistication du SME soit différente? On serait tenté de répondre par l'affirmative étant donné que le contexte dans lequel ces deux compagnies se trouvent nécessite des niveaux différents de sophistication par rapport à l'approche environnementale.

C'est ainsi que nous avons déterminé les facteurs internes et externes qui, selon nous, composent le contexte d'une entreprise et façonne donc son approche par rapport au SME. Toutefois, le lien entre le contexte et le SME adopté est-il direct? Nous sommes d'avis que non. Nous avons déterminé au niveau des facteurs internes que, dans une logique d'intégration des processus internes pour l'application d'une RSE, il est important d'avoir une stratégie environnementale soutenue par des processus internes. Une infrastructure ne peut être efficace sans une stratégie qui la soutienne dans une logique d'arrimage optimal de la vision de l'organisation. Ainsi, si nous considérons que le SME fait partie de l'infrastructure relative à la responsabilité sociale de l'entreprise, cette infrastructure se doit de soutenir une certaine stratégie environnementale. C'est ainsi que nous avons introduit le concept des stratégies environnementales qui sont induites par un contexte donné afin de permettre l'adoption d'une SME donné.

Nous avons donc procédé à l'analyse des stratégies environnementales, en étudiant tous les types de stratégies environnementales (modèles évolutifs, modèles linéaires étendus, modèles taxinomiques et modèles de contingence) dans le but de déterminer, parmi tous les modèles proposés par la littérature, que le modèle de contingence était plus pertinent dans le cadre de notre recherche.

C'est ainsi que dans un second temps, dans le chapitre portant sur le cadre conceptuel, nous présenterons les hypothèses sur lesquelles nous baserons notre analyse.

## **CHAPITRE 2- CADRE CONCEPTUEL**

Dans le présent chapitre, nous analyserons donc dans un premier temps, des facteurs internes et des facteurs externes définissant le contexte de l'entreprise. Toutefois, il ne s'agira pas que de constater quels éléments du contexte de l'entreprise influencent la stratégie environnementale. Il faudra comprendre comment les différents éléments identifiés dans le contexte peuvent avoir un impact sur la stratégie environnementale adoptée par l'entreprise. En d'autres mots, comment est-ce que ces différents facteurs influencent le positionnement stratégique que choisira l'entreprise par rapport à la variable environnementale?

Dans un second temps, nous analyserons comment la stratégie adoptée par l'entreprise est en lien avec les moyens de mise-en-œuvre de la stratégie, soit le type de SME qu'elle implantera.

### **1- PRÉSENTATION DES PROPOSITIONS**

#### **A- LIEN ENTRE LE CONTEXTE ET LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE**

Dans sa recherche, en 1991, Oliver a proposé un cadre conceptuel selon lequel les stratégies adoptées par une entreprise par rapport à ses enjeux environnementaux étaient prédites selon plusieurs facteurs que nous avons identifiés précédemment tel que le risque environnemental ou encore la pression des parties prenantes. Toutefois, selon Oliver (1991), les stratégies retenues suivent un modèle évolutif. Or, selon notre analyse, les modèles évolutifs ne sont pas satisfaisants en ce sens qu'ils ne permettent pas de déterminer les conditions managériales et opérationnelles assurant la mise-en-œuvre effective des diverses stratégies. En se basant sur les éléments du contexte précédemment identifiés, nous avons constitué des facteurs prédictifs à une stratégie environnementale donnée. Ainsi, les propositions ci-après résument les facteurs prédictifs qui constituent selon nous une stratégie environnementale donnée. Les stratégies retenues sont basées sur un modèle de contingence, tel que discuté précédemment.

**Proposition 1 :** Si le point de vue des actionnaires par rapport à la variable environnementale est favorable, il est probable que cette variable sera perçue comme un élément stratégique plutôt qu'une contrainte à laquelle il faille se soumettre. Selon la perspective de la cartographie des parties prenantes (Mendelow, 1991), les actionnaires contrôlent des ressources stratégiques de l'entreprise et, par le fait même, ont une influence officieuse sur la prise de décision des dirigeants ainsi qu'un certain pouvoir de négociation. Ainsi, ils sont des acteurs clés, et leur point de vue par rapport à la variable environnementale sera déterminant quant à l'adoption d'une stratégie environnementale donnée. Leur point de vue aura également une influence officieuse sur la prise de décision des dirigeants (Christmann 2000) et donc sur le degré d'intégration de la variable environnementale à la stratégie organisationnelle.

**Proposition 2 :** Si les risques environnementaux sont élevés, il est probable que la variable environnementale sera perçue comme étant un élément stratégique. Les moyens de mise-en-œuvre de la stratégie risquent alors d'être intégrés à la stratégie organisationnelle. De plus, dans les contextes d'incertitude, les organisations ont tendance à imiter leurs concurrents (Oliver 1991). C'est donc dire que le risque environnemental est proportionnel au degré de priorité stratégique accordé à la variable environnementale dans l'industrie.

**Proposition 3 :** Si la dépendance de l'entreprise est grande face aux réglementations affectant son secteur, il est probable que la stratégie environnementale employée par l'entreprise sera intégrée étant donné le pouvoir qu'ont les instances gouvernementales par rapport aux activités de l'entreprise. Toutefois, si le gain anticipé par les réglementations environnementales est faible, le degré de priorité accordé à la variable environnementale risque de l'être également. Les compagnies qui choisiront d'être proactives par rapport à l'environnement (qui auront donc adopté une stratégie intégrée) iront au-delà des exigences légales afin de réellement intégrer l'environnement dans leur stratégie organisationnelle (Hunt & Auster, 1990; Van Wassenhove & Corbett, 1991; Roome, 1992; Henriquez & Sadowsky, 1999).

**Proposition 4 :** Si les groupes de pression sont influents dans le secteur, il est probable que le besoin de légitimité de l'entreprise sera élevé. Ainsi, elle risque d'intégrer la variable

environnementale à sa stratégie. Toutefois, selon la perspective de la dépendance des ressources, si la multiplicité des groupes de pression est forte en ce sens que leurs revendications sont divergentes, l'entreprise risque de se concentrer plutôt sur ses propres intérêts (Oliver 1991). Il faudra donc également évaluer le pouvoir de négociation de ces groupes de pression. Existe-t-il plusieurs substituts possibles pour les produits ou services offerts? Existe-t-il plusieurs concurrents sur le marché? Autant de questions auxquelles il faudra répondre afin d'évaluer le degré d'influence des groupes de pression.

Bien qu'elles ne soient généralement pas paradoxales, les pressions exercées par les instances gouvernementales ne sont pas toujours en adéquation avec les pressions exercées par les groupes de pression. L'explication se trouve au niveau de l'évolution des normes et des réglementations. Étant donné le processus plus lourd de l'adoption des lois, les normes de la société n'évoluent pas au même rythme que les lois sensées les refléter, puisque l'évolution des normes n'est mue par aucune contrainte particulière. Ainsi, entre la réglementation et les groupes de pression, si les deux parties prenantes n'exigent pas les mêmes éléments, le minimum pour une entreprise sera de répondre aux réglementations. L'arrimage des actions de l'entreprise avec celle des groupes de pression risque de varier dans un second temps selon l'importance stratégique de la variable environnementale dans le secteur d'activité. À titre d'exemple, nous pouvons penser à la divulgation de l'information relative à la responsabilité sociale. Aucune réglementation n'existe encore au Canada en ce qui a trait à l'obligation de l'entreprise de divulguer cette information. Toutefois, selon la pression des parties prenantes dans différents secteurs d'activité, la publication de ces informations peut être une norme dans l'industrie. Ainsi, dépendamment des secteurs d'activité, il peut être d'usage ou non de publier un rapport de développement durable.

**Le degré d'intégration des processus internes dans une logique de RSE** est un élément dont nous avons discuté dans la revue de littérature. Effectivement, en plus des différentes variables mentionnées plus haut, il sera pertinent de mesurer le degré d'intégration de la variable environnementale à la stratégie organisationnelle afin de relever ou non la présence d'une stratégie intégrée au sein de l'entreprise. Selon nos hypothèses, si l'intégration des préoccupations environnementales dans la chaîne de valeur est présente, il

est probable que le degré d'intégration à la stratégie de l'entreprise sera élevé. Puisque le désalignement des actions sociales et des outils de contrôle inhérents par rapport à la stratégie risque d'entraîner une contre-performance (McPeack et Tooley 2008), les initiatives de responsabilité sociale efficaces sont celles qui sont intégrées à même la chaîne de valeur (Porter et Kramer 2006). En n'intégrant pas la variable environnementale à la chaîne de valeur, on peut supposer que l'entreprise perçoit cette variable comme étant une contrainte ou un objectif managérial significatif. Ainsi, la stratégie adoptée risque d'être passive ou réactive.

**Ampleur des ressources disponibles** : étant donné que l'ampleur des ressources disponibles affecte la capacité de l'entreprise à investir ou non des ressources à la variable environnementale, nous utiliserons cette variable comme mesure de contrôle. Effectivement, à la suite de notre analyse, nous tenterons de faire un rapprochement entre les résultats observés et l'ampleur des ressources disponibles pour chaque entreprise à l'étude.

Le tableau suivant formalise les différentes hypothèses abordées.



**Tableau 2: Facteurs prédictifs du contexte par rapport aux stratégies adoptées par l'organisation**

Facteurs prédictifs		Stratégie adoptée	
		Passive	Active (réactive/intégrée)
Point de vue des actionnaires (1)		-	+
Risques environnementaux (2)		-	+
Pression des parties prenantes	Dépendance face aux réglementations (3)	-	+
	Influence des groupes de pression (4)	-	+

## **B- LIEN ENTRE LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE ADOPTÉE ET LE TYPE DE SME**

Une fois les facteurs prédictifs du positionnement stratégique établis, il s'agira dans un second temps de discuter de l'adéquation entre les différentes stratégies environnementales retenues et les moyens de mise-en-œuvre de ces positionnements stratégiques. Aux fins de notre discussion sur l'adéquation entre les différentes stratégies environnementales retenues et les types de SME adoptés, nous pourrions émettre trois propositions supplémentaires.

**Proposition 5 :** En ce qui concerne de la stratégie passive, puisqu'on retrouve généralement de plus faibles risques environnementaux et donc de plus faibles pressions des parties prenantes, on suppose que l'ampleur et la sophistication du SME de même que la proactivité de l'entreprise seront faibles. Toutefois, par rapport au plan communicationnel, il y a une nuance à apporter. Le plan communicationnel fait partie intégrante de l'aspect communicationnel entre l'entreprise et de ses parties prenantes. Ainsi, même si l'ampleur et la sophistication du SME de même que la proactivité de l'entreprise sont faibles, il serait possible de retrouver un plan communicationnel développé par rapport au développement durable dans le cas où une entreprise pense pouvoir tirer certains gains d'une proactivité environnementale pour la gestion de son image.

**Proposition 6 :** La stratégie réactive s'adapte essentiellement aux exigences de son environnement. Ainsi, l'ampleur et la sophistication du SME seront minimalement à la hauteur de ce qu'exigent les réglementations du secteur. La proactivité de l'entreprise devrait être faible et son plan communicationnel dépendra de l'influence des groupes de pression; puisque les réglementations n'exigent pas de plan communicationnel, celui-ci dépendra de l'influence et du pouvoir de négociation qu'auront les groupes de pression. La taille de l'entreprise et les pratiques de l'industrie en matière de plan communicationnel seront alors des aspects à considérer dans l'analyse.

**Proposition 7 :** La stratégie intégrée se distingue des autres par sa détermination à intégrer la problématique environnementale à sa stratégie organisationnelle. Ainsi, on devrait

retrouver une forte ampleur et sophistication du SME, une forte proactivité de l'entreprise de même qu'un plan communicationnel élaboré.

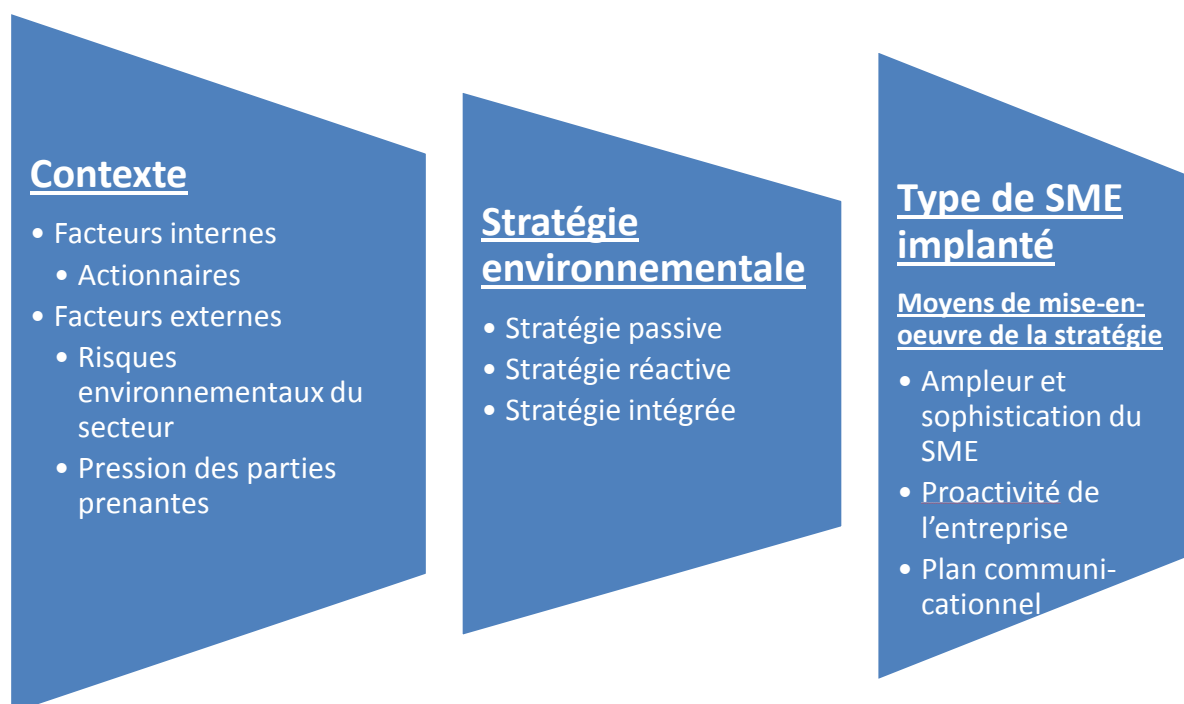
Le tableau ci-après résume cette discussion sur l'adéquation entre les différentes stratégies environnementales retenues et les types de SME adoptés.

**Tableau 3: Relation entre la stratégie environnementale adoptée et la caractéristique du SME**

Stratégie	Ampleur et sophistication du SME (5)	Proactivité de l'entreprise (6)	Plan communicationnel (7)
Passive	-	-	-/+
Réactive	-/+	-	+
Intégrée	+	+	+

Finalement, le graphique ci-dessous schématise l'ensemble des propositions que nous venons d'aborder.

**Figure 7- Cadre conceptuel**



Ainsi, en première partie, nous analyserons, pour ce qui est des facteurs internes, le point de vue des actionnaires et, en ce qui concerne les facteurs externes, les risques environnementaux du secteur ainsi que les pressions des parties prenantes. Il s'agira de comprendre comment les éléments identifiés dans le contexte peuvent avoir un impact sur la stratégie environnementale adoptée par l'entreprise.

Dans une seconde partie, nous nous attarderons sur le lien qui subsiste entre la stratégie environnementale adoptée et le type de SME implanté. Il s'agira de comprendre comment est-ce que le type de stratégie adopté influence les moyens de mises-en-oeuvre de cette même stratégie. Pour ce faire, nous analyserons l'ampleur et

la sophistication du SME, la proactivité de l'entreprise de même que le plan communicationnel.

## CHAPITRE III- MÉTHODOLOGIE

Afin de valider les différentes hypothèses avancées, il nous faudra déterminer des mesures pour chacune des variables précédemment soulevées. Ce chapitre présente la méthodologie de recherche à travers laquelle nous allons explorer les liens entre les différents facteurs retenus et la stratégie adoptée par l'entreprise face à la question environnementale. Nous aborderons dans un premier temps les éléments sur lesquels nous nous baserons afin de procéder à l'analyse de chacune des variables retenues. Dans un second temps, nous expliquerons le processus qui a mené au choix des entreprises que nous avons analysées lors de cette recherche.

### 1- ANALYSE DES VARIABLES

#### A- LIEN ENTRE LE CONTEXTE ET LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE

La première partie de variables nous guidera dans l'évaluation du lien entre le contexte de l'entreprise et la stratégie environnementale qu'elle décide d'adopter face à ce contexte.

- 1- Puisque, selon nos hypothèses, **le point de vue des actionnaires** influence les prises de décision des dirigeants, nous serons en mesure d'évaluer indirectement cette variable en effectuant une analyse qualitative des rapports de développement durable ainsi que des rapports de gestion (MD&A) afin de percevoir l'influence qu'ont les actionnaires sur la philosophie de gestion, en particulier au niveau environnemental.
- 2- **Les risques environnementaux du secteur** contribuent à augmenter l'incertitude stratégique des activités. Afin d'évaluer ces risques, nous tenterons de déterminer, à partir des informations disponibles pour le secteur étudié, les impacts potentiels des activités sur la faune, la flore ainsi que sur la santé humaine. L'appréciation du risque sera donc essentiellement qualitative. Toutefois, il est possible de dégager le pourcentage de l'émission totale des gaz à effet de serre de l'industrie. Cette

information peut alors permettre une appréciation quantitative du risque environnemental du secteur.

- 3- En ce qui concerne **les réglementations du secteur**, il s'agira d'évaluer en quoi ces réglementations constituent des barrières à l'entrée dans l'industrie, d'une part, et, d'autre part, comment ces réglementations peuvent avoir un impact sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il faudra donc étudier les réglementations en vigueur dans le secteur pour ensuite procéder à une appréciation qualitative du degré de dépendance des entreprises face à ces réglementations en déterminant l'impact de la réglementation sur les objectifs financiers de l'entreprise.
- 4- Finalement, **l'influence des groupes de pression** s'observera en analysant l'intensité concurrentielle du secteur. Tel que mentionné précédemment, plus l'intensité concurrentielle est élevée dans un secteur donné, plus les consommateurs ont un pouvoir de négociation élevé. Ainsi, on peut supposer qu'en observant une intensité concurrentielle élevée dans un secteur donné, on pourra alors apprécier le degré d'influence des groupes de pression.

Toutefois, on ne peut s'attendre à ce que l'influence des groupes de pression soit égale pour chaque entreprise. Ainsi, il s'agira également d'effectuer des recherches au niveau de la base de données *Eureka.cc* afin de déterminer le nombre d'articles de journaux parus sur la RSE en lien avec chaque entreprise à l'étude. Les mots clés utilisés seront :

- Le nom de l'entreprise + Responsabilité sociale
- Le nom de l'entreprise + Environnemental

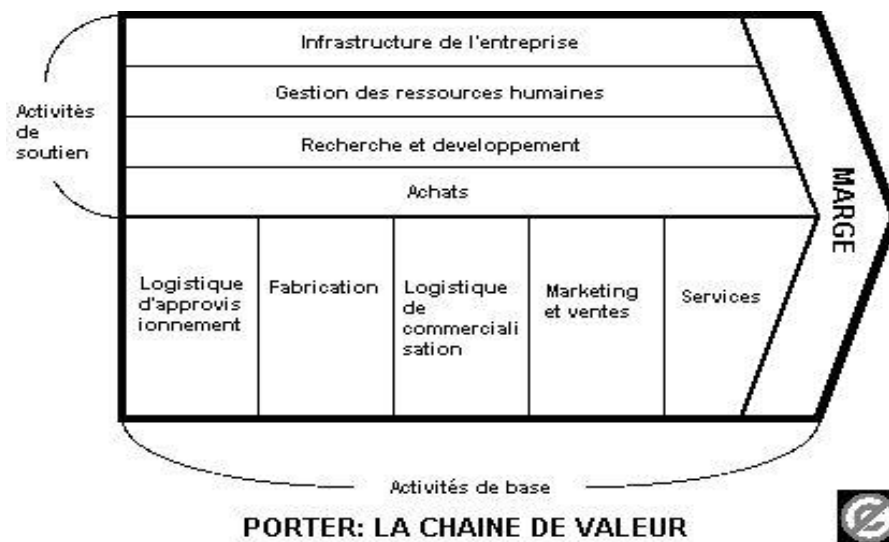
Outre le nombre d'articles, il sera important d'analyser la connotation des articles parus pour chaque entreprise (Comportaient-ils des analyses plutôt positives ou négatives?). Cette recherche permettra d'avoir une idée plus précise sur la visibilité de chacune des entreprises à l'étude dans le domaine de l'environnement et de la responsabilité sociale.

En plus des variables que nous avons retenues, nous avons choisi de mesurer deux éléments supplémentaires, soit le degré d'intégration de la variable environnementale par rapport aux processus internes et l'ampleur des ressources disponibles. Le premier élément nous servira de guide pour savoir si nous pouvons conclure ou non à la présence d'une stratégie intégrée au sein de l'entreprise. Cela nous permettra donc de corroborer les résultats trouvés par rapport aux autres variables à l'étude. Quant à l'ampleur des ressources disponibles, nous expliquions qu'il s'agira pour nous d'une variable de contrôle qui permettra de faire un rapprochement entre les résultats observés et les ressources économiques de l'entreprise considérant que des ressources économiques importantes permettraient une mise-en-œuvre plus élaborée de la stratégie.

**a- Le degré d'intégration des processus internes dans la logique de RSE** permet à l'entreprise de développer un « potentiel des capacités environnementales » en déployant toutes les ressources qui permettent à l'entreprise une intégration facile de n'importe quelle problématique environnementale qui pourrait subvenir (Rodriguez & Ricart 2002). Puisque cette variable a trait à des notions intangibles de l'entreprise, tel que sa culture organisationnelle et sa capacité fonctionnelle à s'adapter à de nouveaux environnements (Claver & al. 2007), la mesure de la variable sera essentiellement qualitative. Il s'agira de lire les rapports de développement durable afin de déterminer si des outils de gestion sont développés afin de maximiser le potentiel des capacités environnementales de l'entreprise. Afin d'apprécier les éléments de la chaîne de valeur relatives aux risques environnementaux, nous baserons notre analyse sur le modèle de la chaîne de valeur tel que proposé par Porter.



Figure 8: Modèle de chaîne de valeur proposé par Porter



- b- La variable de contrôle « **ampleur des ressources économiques** » détermine les gains que peuvent observer une entreprise mettant l'emphase sur ses coûts environnementaux. Afin de mesurer cette variable, nous nous baserons essentiellement sur des mesures comptables puisque les données du marché peuvent évaluer plus que le résultat financier (Griffin & Mahon 1997). Ainsi, les mesures retenues afin de saisir l'ampleur des ressources disponibles pour chaque entreprise sont :

#### Mesures de performance

- a. Marge bénéficiaire nette
- b. Niveau d'endettement

#### Mesure de la taille

- c. Chiffre d'affaires
- d. Nombre d'employés
- e. Nombre de clients

## **B- LIEN ENTRE LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE ADOPTÉE ET LE TYPE DE SME**

Dans un second temps, il faut également réfléchir sur les mesures pouvant être retenues afin de déterminer l'ampleur et la sophistication du SME, la proactivité de l'entreprise par rapport à la variable environnementale ainsi que le plan communicationnel relatif à l'environnement. Ces mesures nous permettront de mieux comprendre la relation qui pourrait exister entre la stratégie environnementale adoptée et les moyens de mise-en-œuvre utilisés.

- 5- **L'ampleur et la sophistication du SME** sont des éléments qui, tel que nous l'avons défini préalablement, sont liés au risque environnemental du secteur. Effectivement, il est peu probable que l'ampleur et la sophistication du SME d'une entreprise pétrolière soient comparables à celles d'une entreprise de télécommunication. Il faudrait donc déterminer le nombre de certifications environnementales obtenues par l'entreprise auprès de divers organismes (LEED, Energy Star, ISO 14000, etc.), le nombre de partenariats établis avec divers organismes à vocation écologique (Le jour de la terre, Écosommet, etc.) ainsi que le nombre d'inscriptions auprès d'organismes spécialisés dans la classification de la performance environnementale des entreprises (CDP, DJSI, etc.).
  
- 6- **La proactivité** peut également être définie comme étant la capacité de l'entreprise à initier des changements au niveau de ses processus stratégiques plutôt que de réagir face aux événements (Aragon-Correa, 1998). Afin de la mesurer, nous pourrions analyser trois dimensions ; la dimension entrepreneuriale qui fait référence aux choix de l'entreprise par rapport à ses produits et marchés ; la dimension d'ingénierie qui fait référence aux technologies utilisées ; la dimension administrative qui fait référence aux choix structurels et aux processus organisationnels qui sont mis en place pour réduire l'incertitude et permettre l'innovation (Aragon-Correa, 1998).
  - a. Pour évaluer la dimension entrepreneuriale, il faudrait procéder à une analyse qualitative afin de déterminer si les entreprises choisies arrivent ou

non à innover en ce qui a trait aux produits et services qu'elles proposent pour un impact minimal sur l'environnement.

- b. Pour évaluer la dimension d'ingénierie, nous pourrions évaluer quantitativement les efforts de la compagnie par rapport à ses émissions de GES. Premièrement, nous recenserons la quantité de GES émise en 2008 par rapport au chiffre d'affaires et, deuxièmement, l'amélioration de cette émission par rapport à 2006 (seules données disponibles).
  - c. Pour évaluer la dimension administrative, nous pourrions procéder à une appréciation qualitative des choix de l'organisation par rapport à sa structure ; il s'agira d'évaluer si, par exemple, elle possède un département dédié au développement durable ou non. Toutefois, étant donné que cette donnée structurelle n'est généralement pas publique, elle ne pourra être vérifiée dans le cadre de cette recherche.
  - d. L'ensemble de l'analyse de ces dimensions nous permettrait finalement d'apprécier la proactivité de l'entreprise. Dans notre cas, nous pourrions établir le degré de proactivité par rapport à la variable environnementale sur une échelle de 1 à 3 (1 étant le moins proactif).
- 7- **Le plan communicationnel** pourrait être évalué en déterminant dans un premier temps s'il existe ou non un rapport de développement durable publié par la compagnie. Dans un deuxième temps, il faudrait déterminer la fréquence de publication du rapport de même que la forme que cette publication prend. Effectivement, il conviendrait d'observer si le rapport prend une forme indépendante ou s'il est publié à même le rapport annuel de l'entreprise. On considère généralement qu'un rapport de développement durable divulgué indépendamment du rapport annuel témoigne d'une volonté plus ferme de la compagnie d'établir clairement son engagement envers le développement durable. En effet, l'objectif du rapport annuel est plus précis et limité, il est destiné aux actionnaires, alors que le RDD a pour objectif plus ambitieux de séduire l'ensemble des parties prenantes (Igalens 2007). Par ailleurs, nous observerions si le RDD a fait ou non preuve d'une vérification par une tierce partie.

Le tableau ci-après résume pour chaque variable à analyser, les mesures retenues de même que les sources d'information de ces mesures.

**Tableau 4: Éléments de mesures et sources d'information pour chaque variable étudiée**

<b>Variables</b>	<b>Mesures</b>	<b>Source d'information</b>
<b>Point de vue des actionnaires</b>	Appréciation qualitative (Présence de justification de gains économiques relativement à la RSE)	Rapport de développement durable/ MD&A
<b>Risques environnementaux du secteur</b>	% de l'émission totale des gaz à effet de serre de l'industrie	Données sur l'industrie
<b>Degré de dépendance face aux réglementations du secteur</b>	Appréciation qualitative des différentes réglementations présentes dans le secteur d'activité	Données sur l'industrie
<b>Degré d'influence des groupes de pression sur l'entreprise</b>	*Appréciation qualitative de l'intensité concurrentielle  * Nombre d'articles de journaux parus sur la RSE en lien avec chaque entreprise à l'étude	Données sur l'industrie et bases de données
<b>Degré d'intégration des processus internes dans une logique de RSE</b>	Analyse qualitative des éléments de la chaîne de valeur par rapport à la variable environnementale	Rapport de développement durable

<p><b>Ampleur des ressources disponibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Marge bénéficiaire nette</li> <li>* Chiffre d'affaires</li> <li>*Niveau d'endettement</li> <li>*Nombre d'employés</li> <li>*Nombre de clients</li> </ul>	<p>Rapport annuel</p>
<p><b>Ampleur et sophistication du SME</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Nombre de certifications environnementales obtenues par l'entreprise auprès de divers organismes (LEED, Energy Star, ISO 14000, etc.)</li> <li>*Le nombre de partenariats établis avec divers organismes à vocation écologique (Le jour de la terre, Écosommet, etc.)</li> <li>*Le nombre d'inscriptions auprès d'organismes spécialisés dans la classification de la performance environnementale des entreprises (CDP, DJSI, etc.)</li> </ul>	<p>Rapport de développement durable</p>
<p><b>Proactivité de l'entreprise</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Dimension entrepreneuriale : analyse qualitative afin de déterminer si les entreprises choisies arrivent ou non à innover en ce qui a trait aux produits et services qu'elles proposent pour un impact minimal sur l'environnement.</li> <li>*Dimension d'ingénierie : quantité de GES émise en 2008 par rapport au chiffre d'affaires; amélioration de cette émission par rapport à 2006 (seules données disponibles).</li> </ul>	<p>Rapport de développement durable</p>

	<p>*Dimension administrative : appréciation qualitative des choix de l'organisation par rapport à sa structure ; il s'agira d'évaluer si, par exemple, elle possède un département dédié au développement durable ou non.</p>	
<p><b>Plan communicationnel</b></p>	<p>*Existence ou non d'un rapport de développement durable publié par la compagnie.</p> <p>*Fréquence de publication du rapport</p> <p>*Forme du rapport (indépendant ou avec le rapport annuel)</p> <p>*Vérification du RDD par une tierce partie ou non</p>	<p>Rapport de développement durable/ Site web de la compagnie</p>

## 2- CHOIX DES ENTREPRISES À ANALYSER

Afin d'identifier les entreprises à analyser, une analyse des entreprises faisant partie du *Dow Jones sustainability index*<sup>5</sup> a d'abord été menée. Étant donné que cet indice est le premier au monde ayant répertorié la performance environnementale des entreprises, nous avons conclu qu'il pouvait représenter une référence fiable. Cette analyse a révélé que, dans le secteur des télécommunications en 2009, Bell Canada Entreprises, nommée BCE, était la seule entreprise de téléphonie et de câble. Cet élément nous a donc amenés à analyser BCE afin de la comparer à d'autres entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité.

Nous avons donc décidé d'arrêter notre choix sur le secteur des télécommunications en choisissant un échantillon restreint afin de mener une analyse qualitative approfondie. Étant donné l'ampleur de l'analyse à réaliser (compte tenu du nombre de variables à analyser), nous devons choisir un secteur d'activités dans lequel deux ou trois grands joueurs pouvaient fournir un nombre suffisamment important de données publiques à analyser. Le secteur des télécommunications semblait donc tout désigné pour cela. Par ailleurs, la nature des variables à l'étude ne permet pas une analyse quantitative puisque justement l'approche de notre recherche met de l'avant le fait que le type de SME adopté par chaque entreprise est intrinsèque à son contexte. Cette dimension unique à chaque entreprise se doit donc d'être appréciée de façon qualitative.

Le fait que BCE était la seule entreprise canadienne de télécommunications recensée sur le *Dow Jones sustainability index* nous a amenés à nous poser la question à savoir « pourquoi différentes entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité et donc a priori exposées aux mêmes risques environnementaux choisiraient d'adopter des stratégies environnementales différentes? ». Nous avons donc décidé de choisir deux autres entreprises œuvrant dans le secteur des télécommunications afin de mener notre recherche. Le choix de trois entreprises à analyser nous a semblé propice étant donné la

---

<sup>5</sup> Il s'agit du premier index mondial répertoriant la performance environnementale des entreprises les plus proactives en matière de développement durable. Un mécanisme de vérification est également mis en place par l'organisation afin de vérifier les informations fournies par les différentes entreprises comprises dans son index.

nature qualitative de la recherche. Nous avons donc arrêté notre deuxième choix sur Rogers, car il est le deuxième plus important joueur au Canada sur le marché de la téléphonie et du câble. Comme troisième entreprise à analyser, nous avons choisi Quebecor. Il aurait été possible de sélectionner Telus, qui est le troisième joueur en importance au Canada, mais Quebecor a été retenu, car nous avons remarqué que, contrairement aux autres, cette compagnie ne publie pas de rapport de développement durable. Seul un rapport des activités philanthropiques est divulgué. De plus, en date de juin 2011, la page dédiée au développement durable sur le site web de Quebecor relate des données datant d'avril 2008. Nous avons donc été intrigué de voir, qu'à priori, la stratégie environnementale de cette compagnie semblait être dissonante par rapport à celle des autres.

Nous pouvons supposer que ces trois compagnies sont comparables entre elles puisque leurs activités sont similaires.

- BCE offre à ses clients résidentiels des services téléphoniques, des services de communications sans fil, le service Internet haute vitesse, la télévision numérique et la voix sur IP. BCE offre également aux entreprises et aux gouvernements des services intégrés de technologies de l'information et des communications (TIC).
- Rogers offre à ses clients, des services de télévision par câble, d'accès Internet, de téléphonie résidentielle, de téléphonie mobile et de média de masse.
- Quebecor offre à ses clients des services spécialisés dans le domaine des médias de masse, de la câblodistribution, de l'Internet, de la téléphonie résidentielle et sans fil.

Le tableau ci-après présente un résumé des principaux services offerts par BCE, Rogers et Quebecor.



Tableau 5: Comparatif des principaux services offerts par BCE, Rogers et Quebecor

Service offert	BCE	Rogers	Quebecor
Téléphonie résidentielle	X	X	X
Téléphonie cellulaire	X	X	X
Téléphonie par protocole Internet	X		X
Accès Internet	X	X	X
Télédiffusion par satellites	X		
Télévision par câble		X	X
Médias de masse		X	X

## CHAPITRE IV- PRÉSENTATION DES DONNÉES

### 1- BELL CANADA ENTREPRISES (BCE)

#### A- POINT DE VUE DES ACTIONNAIRES

Afin de percevoir le point de vue des actionnaires, nous avons analysé plusieurs rapports de gestion (MD&A) publiés au cours de l'année 2010. Ainsi, BCE explique ses pratiques de gestion des risques. Il est entre autres question du comité de vérification qui a pour rôle de tenir compte des « questions sociales, environnementales et éthiques importantes liées [aux] activités [de BCE] »<sup>6</sup>. On explique également que l'identification et l'évaluation de ces risques est importante dans l'atteinte des objectifs d'affaires de l'entreprise.

Il y a donc un indice important de l'intégration de la variable environnementale à l'infrastructure organisationnelle puisque l'on identifie ici une corrélation claire entre l'identification du risque environnemental et l'atteinte des objectifs organisationnels.

Les objectifs organisationnels étant essentiellement économiques, en mettant en lumière un lien entre le risque environnemental et l'atteinte des objectifs d'affaires, le rapport de gestion de BCE confirme le point de vue des actionnaires par rapport à la variable environnementale; ils y voient une importance stratégique considérable.

De plus, étant donné que BCE fait partie du FTSE4 Good index<sup>7</sup> de même du Jantzi Social Index<sup>8</sup>, nous pouvons en déduire que le point de vue des actionnaires par rapport à la

---

<sup>6</sup> MD&A de BCE- mars 2010

<sup>7</sup>La série d'indices FTSE4Good a été conçue pour mesurer objectivement les performances des sociétés qui répondent aux normes mondialement reconnues de responsabilité d'entreprise. Une gestion et des critères transparents font de FTSE4Good un outil précieux lors de l'évaluation ou la création de produits d'investissement responsable.

<sup>8</sup> Le JSI est composé de 60 sociétés canadiennes qui satisfont à un ensemble de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Il sert de baromètre pour mesurer la responsabilité sociale des entreprises canadiennes.

variable environnementale est favorable. Effectivement, plusieurs investisseurs se basent sur ces indices afin de prendre des décisions sur leurs investissements. Ainsi, en faisant partie de ces indices, BCE attire des actionnaires soucieux de la RSE.

### **B- DEGRÉ D'INFLUENCE DES GROUPES DE PRESSION DANS LE SECTEUR**

L'octroi par *Industrie Canada* de dix nouveaux permis de télécommunication ainsi que l'émergence de nouveaux outils de télécommunication tel que *Skype* ou *Google talk* fait varier sensiblement l'offre de service, contribuant ainsi à augmenter la compétitivité sur le marché des télécommunications. La compétition entre les différents joueurs du marché est donc de plus en plus agressive puisque la pression se fait ressentir sur la diminution des prix (Datamonitor, 2010). Cette compétitivité étant appelée à croître dans les prochaines années, l'on peut affirmer que le pouvoir de négociation des groupes de pression est grandissant sur ce marché où les entreprises doivent désormais mener une lutte féroce afin de conserver leurs parts de marché et leurs marges bénéficiaires nettes.

Toutefois, dans une analyse plus pointue, il est important de déterminer, pour chaque entreprise étudiée, quelle est l'influence des groupes de pression sur l'organisation. Tel qu'expliqué dans le chapitre de méthodologie, une recherche a été menée dans la base de données *Eureka.cc*. Les recherches pour les expressions « BCE responsabilité sociale » et « BCE environnemental » ont été menées. Dans tous les cas, les critères de recherches déterminés étaient les résultats de toutes les archives de la presse canadienne anglophone et francophone.

Pour la recherche de l'expression « BCE responsabilité sociale », 55 documents ont été trouvés; toutefois, seulement 19 d'entre eux étaient pertinents. Les articles non pertinents avaient trait à la Banque centrale européenne ou ne traitaient tout simplement pas directement de la responsabilité sociale pour BCE. En parcourant les articles, nous avons remarqué que les sujets sont somme toute flatteurs par rapport à la compagnie, soulignant que leurs décisions de gestion, bien que parfois négatives pour les obligataires, étaient positives à long terme pour la société.

Pour la recherche de l'expression « BCE environnemental », 38 documents ont été trouvés, mais seulement 17 étaient pertinents. Parmi les articles pertinents, nous avons noté qu'ils traitaient pour la plupart d'un appareil sans-fil écologique offert exclusivement par la compagnie ou encore d'un classement publié par *ABI Research* sur le caractère « vert » des fournisseurs de services de télécommunications nord-américains. Ce classement publié en 2009 a classé BCE en 7<sup>e</sup> position des fournisseurs de services de télécommunications les plus « verts » en Amérique du Nord. Le classement considérait que BCE était légèrement plus performante que Rogers en termes d'implantation d'infrastructures vertes. Parmi les critères étudiés pour cette variable, on retrouve entre autres l'utilisation d'infrastructure écologique pour les réseaux, les divers aménagements, la flotte de transport ou encore les emballages.

### **C- DEGRÉ D'INTÉGRATION DES PROCESSUS INTERNES DANS LA LOGIQUE DE RSE**

Tel que mentionné plus tôt, afin d'apprécier les éléments de la chaîne de valeur relatives aux risques environnementaux, nous baserons notre analyse sur le modèle de la chaîne de valeur tel que proposé par Porter.

Ainsi, en analysant les enjeux environnementaux abordés dans le rapport de développement durable 2009 de BCE, les points principaux soulevés sont :

7. Apparence visuelle
8. Bruit
9. Sol et eau
10. Air biodiversité

La plupart de ces enjeux couvre donc l'aspect de l'infrastructure de l'entreprise ainsi que la logistique de commercialisation. **La logistique de commercialisation** faisant partie des activités de base de la chaîne de valeur, BCE peut donc, à travers ses différents programmes environnementaux, avoir un impact significatif sur sa valeur ajoutée au client. En réduisant les obstructions visuelles et en minimisant le niveau de bruit, BCE offre une valeur ajoutée à la communauté avoisinant ses infrastructures. Il en va donc de l'image que reflète l'entreprise.

En ce qui concerne les points ayant trait à **l'infrastructure de l'entreprise**, ils témoignent en quelque sorte du degré d'intégration de la RSE au sein de l'infrastructure organisationnelle. Par exemple, l'objectif de mettre en place un processus de signalisation des incidents environnementaux « qui fonctionne 24 heures sur 24, sept jours sur sept, [couvrant] le contrôle, la correction et la signalisation de tous les incidents environnementaux, ainsi que les préoccupations des tiers et les inspections gouvernementales. »<sup>9</sup>

Les enjeux environnementaux qu'aborde BCE dans son rapport ne se limitent toutefois pas à la section attribuée à l'environnement. En traitant des enjeux relatifs à son impact sur la société, BCE aborde différentes mesures utilisées dans le cadre de ses opérations. La facturation électronique et le service de recyclage des téléphones usagés sont des programmes déployés pour les clients dans le but de réduire l'impact des télécommunications sur l'environnement. Sur la chaîne de valeur, on affecte donc directement l'aspect du **service**, offrant une valeur ajoutée directement au client.

Pour ce qui est de l'approvisionnement, BCE fait également preuve d'une approche responsable en établissant un code de conduite des fournisseurs dans lequel certaines exigences en matière d'engagement à l'égard du développement durable sont énoncées. De

---

<sup>9</sup> Rapport de développement durable 2009 de BCE

plus, dans le processus d'achat de l'entreprise, une évaluation des critères écologiques est menée afin d'assurer la consommation d'énergie, la recyclabilité et la durabilité des produits achetés. Ainsi, la **logistique d'approvisionnement** de même que les **achats** sont clairement affectés dans une logique de RSE.

Finalement, on pourrait également mentionner l'intégration, dans la chaîne de valeur, de la **gestion des ressources humaines** dans une logique de RSE, puisque BCE a mis en place un programme permettant à 20 000 de ses employés de faire du télétravail une partie du temps et à 1 100 employés de travailler en tout temps à l'extérieur du bureau.

#### **D- AMPLEUR DES RESSOURCES DISPONIBLES**

Selon les données du rapport annuel de 2010, le chiffre d'affaires de BCE est de 18 069 000 \$, et sa marge bénéficiaire nette, de 12,6 %. Le levier financier calculé est de 2,28, ce qui signifie qu'environ la moitié de ses actifs sont financés par capitaux propres. Cela révèle donc une structure financière équilibrée. Le nombre d'employés est de 42 900, et le nombre de clients, de 21 668 537. Toutefois, ces données ne seront interprétables que lorsqu'elles seront comparées à celles des autres entreprises à l'étude. Aussi, nous pouvons affirmer que BCE détient, dans l'industrie des télécommunications au Canada, le revenu le plus important, le bénéfice net le plus important ainsi que le total d'actif le plus important<sup>10</sup>. Il va donc sans dire qu'il s'agit de l'entreprise ayant la plus grande ampleur des ressources disponibles dans l'industrie des télécommunications au Canada.

---

<sup>10</sup> Selon les données publiées par fpinfomart.ca en juin 2011.

## **2- ROGERS**

### **A- POINT DE VUE DES ACTIONNAIRES**

En parcourant les rapports de gestion de Rogers entre 2008 et 2010, aucune mention de l'aspect environnemental n'est répertoriée. Cela n'est donc pas de bon augure du point de vue des actionnaires, en ce qui concerne la variable environnementale. Contrairement au rapport de gestion de BCE, les rapports de gestion de Rogers ne nous permettent pas de confirmer que les actionnaires accordent à la variable environnementale une importance stratégique dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

Toutefois, en considérant que Rogers fait partie du FTSE4 Good index<sup>11</sup> de même du Jantzi Social Index<sup>12</sup> (tout comme BCE), nous pouvons en déduire que le point de vue des actionnaires par rapport à la variable environnementale est favorable. Effectivement, puisque bon nombre d'investisseurs se basent sur ces indices pour prendre des décisions sur leurs investissements, une appartenance à ces indices démontre que Rogers attire des actionnaires soucieux de la RSE.

### **B- DEGRÉ D'INFLUENCE DES GROUPES DE PRESSION DANS LE SECTEUR**

Lors de la recherche menée dans la base de données *Eureka.cc*, les recherches pour les expressions « Rogers responsabilité sociale » et « Rogers environnemental » ont été ciblées. Dans tous les cas, les critères de recherche déterminés étaient les résultats de toutes les archives de la presse canadienne anglophone et francophone.

---

<sup>11</sup>La série d'indices FTSE4Good a été conçue pour mesurer objectivement les performances des sociétés qui répondent aux normes mondialement reconnues de responsabilité d'entreprise. Une gestion et des critères transparents font de FTSE4Good un outil précieux lors de l'évaluation ou la création de produits d'investissement responsable.

<sup>12</sup> Le JSI est composé de 60 sociétés canadiennes qui satisfont à un ensemble de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Il sert de baromètre pour mesurer la responsabilité sociale des entreprises canadiennes.

Pour la recherche de l'expression « Rogers responsabilité sociale », 77 documents ont été trouvés, toutefois seulement 1 d'entre eux était pertinent. Les articles non pertinents avaient trait à la chaire d'entrepreneuriat Rogers J.-A. Bombardier, la coupe Rogers, des individus ayant pour nom de famille Rogers ou ne traitaient tout simplement pas directement de la responsabilité sociale pour Rogers. L'article en question traitait de l'importance qu'ont les entreprises de communication par rapport à la responsabilité sociale de par leur influence sur les comportements sociaux.

Pour la recherche de l'expression « Rogers environnemental », 61 documents ont été trouvés, mais seulement 8 étaient pertinents. Parmi les articles pertinents, nous avons noté qu'ils traitaient pour la plupart d'un classement publié par *ABI Research* sur le caractère « vert » des fournisseurs de services de télécommunications nord-américains. Ce classement publié en 2009 a classé Rogers en 6<sup>ième</sup> position des fournisseurs de services de télécommunications les plus « verts » en Amérique du Nord. Le classement considérait que Rogers était plus performant que BCE en termes d'innovation par rapport entre autres à l'utilisation de technologies vertes pour les réseaux, à la recherche et développement pour des réseaux plus écologiques ou encore à la réduction de la consommation d'énergie.

Toutefois, l'étude révèle que, contrairement à certains de leurs homologues américains, aucun fournisseur de service de télécommunications canadien n'a dévoilé suffisamment d'informations au sujet de la consommation énergétique de leur réseau cellulaire et de leurs infrastructures. « Rogers a indiqué avoir l'intention de réduire la consommation de ses stations cellulaires, (...) mais n'a pas dévoilé les mesures mises en place à ce jour. Bell semble ne rien avoir prévu à ce sujet (...). (Presse canadienne, 2009) ».

### **C- DEGRÉ D'INTÉGRATION DES PROCESSUS INTERNES DANS LA LOGIQUE DE RSE**

En analysant les enjeux environnementaux abordés dans le rapport de développement durable 2009, Rogers mentionne que c'est en 2009 qu'elle a adopté un système de gestion environnemental global et officiel. Pour l'année 2010, l'entreprise a l'intention de mettre sur pied « un comité consacré à l'environnement et la durabilité composé de membres de la



haute direction [et qui] sera chargé d'examiner les questions relatives aux changements climatiques et les initiatives de la société visant à aider Rogers à atteindre ses objectifs de réduction d'émissions de carbone. » Ainsi, en dotant l'entreprise d'un tel comité, Rogers vient modeler son **infrastructure organisationnelle** afin qu'elle soit en adéquation avec ses objectifs environnementaux.

Bien que l'adoption d'un système de gestion environnementale soit un élément nouveau au sein de l'entreprise, au niveau de la chaîne de valeur, l'approche de Rogers semble être plus globale. Premièrement, en se soumettant au questionnaire du *Carbon Disclosure Project* (CDP), l'entreprise s'engage à mesurer ses émissions de GES chaque année dans le but de les diminuer à long terme. Cela fait donc partie d'une logique globale par rapport à la chaîne de valeur puisque de tels objectifs risquent d'affecter tous les éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise. Pour l'année 2010, Rogers a obtenu un score de 49 pour le CDP alors que BCE a obtenu un score de 77<sup>13</sup>.

C'est ainsi que sont mises en place des mesures qui lui permettent d'atteindre ses objectifs de réduction d'émission directe et indirecte de GES. Qu'il s'agisse de mesures concernant l'économie d'énergie sur les lieux de travail ou en lien avec la flotte de véhicules, l'adoption de nombreuses mesures témoignent de cette volonté de minimiser l'impact environnemental de l'entreprise. D'ailleurs, Rogers est devenue en 2009 la première société au Canada à déployer le « système de climatisation Kyoto ». Ce système de climatisation est un des plus efficaces et écologiques offerts à ce jour sur le marché et permettra à l'entreprise de réduire de 80 % ses émissions de CO<sub>2</sub> ainsi que sa consommation d'énergie. Toutefois, compte tenu de la différence des scores attribués à Rogers et BCE par le CDP, nous pouvons considérer que l'importance relative de l'implantation de ce système de climatisation est faible par rapport à la gestion de l'environnement dans son ensemble.

En terme de politiques environnementales, quelques unes d'entre elles affectent directement le client final tel que la promotion des factures en ligne et le programme de

---

<sup>13</sup> Le score de CDP est une échelle normalisée de 100 points. Un score élevé suggère une bonne gestion interne et une bonne compréhension des enjeux climatiques présents dans l'environnement de l'entreprise.

recyclage de téléphones sans-fil et accessoires usagés. Ces politiques affectent donc directement le **service** au niveau de la chaîne de valeur, modifiant ainsi plus directement la valeur ajoutée au client final.

Parallèlement à l'évaluation de l'empreinte carbone, Rogers tente également d'évaluer son empreinte papier. C'est dans cette optique que l'entreprise a fixé un certain nombre de mesures par rapport à son approvisionnement afin qu'il soit plus écologique. Dans la chaîne de valeur, cela affecte donc directement la **logistique d'approvisionnement** ainsi que les **achats** en ce sens que des critères environnementaux sont intégrés non seulement aux contrats d'approvisionnement en papier, mais également aux contrats de services alimentaires, de nettoyage et d'entretien.

#### **D- AMPLEUR DES RESSOURCES DISPONIBLES**

Selon le rapport annuel de 2010, Rogers a atteint un chiffre d'affaires de 6 968 000 \$ avec une marge bénéficiaire de 21,93 %. Malgré une forte performance financière par rapport à la marge bénéficiaire, le levier financier calculé est de 4,38, ce qui révèle que seulement le quart des actifs est financé par capitaux propres. L'endettement semble profitable, mais cette structure déséquilibrée pourrait nuire à l'entreprise si elle a l'intention de croître en contractant de nouvelles dettes. Rogers représente une entreprise de 30 517 employés desservant 13 400 000 clients, ce qui fait d'elle la deuxième entreprise en importance dans le secteur.

### **3- QUEBECOR**

#### **A- POINT DE VUE DES ACTIONNAIRES**

En parcourant les rapports de gestion, nous notons que les lois et règlements en matière environnementale sont des points soulevés. Toutefois, bien que l'entreprise énonce ses différentes obligations relatives à la protection de l'environnement, elle ne garantit en aucun cas la détermination de ces obligations.

De plus, la compagnie ne publie pas de rapport de développement durable contrairement aux deux autres. Cela contraste donc avec ses concurrents. Si le rapport de développement durable témoigne d'une volonté de l'actionnariat de souligner son intérêt pour la RSE et le développement durable, on peut donc déduire que le point de vue des actionnaires de Quebecor par rapport à la variable environnementale semble neutre.

Plusieurs actions posées par la compagnie (dont nous discuterons plus tard) semblent pointer vers un point de vue favorable, mais l'absence d'un énoncé clair par rapport au positionnement de la compagnie sur la question nous oriente vers un avis neutre sur la question. L'essentiel ici semble être de répondre aux exigences réglementaires.

#### **B- DEGRÉ D'INFLUENCE DES GROUPES DE PRESSION DANS LE SECTEUR**

Lors de la recherche menée dans la base de données *Eureka.cc*, les recherches pour les expressions « Quebecor responsabilité sociale » et « Quebecor environnemental » ont été menées. Dans tous les cas, les critères de recherches déterminés étaient les résultats de toutes les archives de la presse canadienne anglophone et francophone.

Pour la recherche de l'expression « Quebecor responsabilité sociale », 55 documents ont été trouvés, toutefois seulement 26 d'entre eux étaient pertinents. Les articles non pertinents avaient trait à l'amphithéâtre Quebecor ou ne traitaient tout simplement pas directement de la responsabilité sociale pour Quebecor. Les articles pertinents traitaient essentiellement du litige concernant le lock-out du journal de Montréal et d'un don effectué par Quebecor pour les sinistrés du déluge au Saguenay-Lac-St-Jean en 2011.

Pour la recherche de l'expression « Quebecor environnemental », 66 documents ont été trouvés, mais seulement 24 étaient pertinents. Parmi les articles pertinents, divers sujets ont été couverts. Les articles plus négatifs à l'égard de l'entreprise ont entre autres traité d'un refus de divulgation volontaire des émanations de GES, d'un refus de participation à un programme volontaire de collecte sélective, d'un gaspillage écologique avec 1 500 exemplaires de l'Encyclopédie du Canada qui se seraient retrouvés à la poubelle, d'une critique de *Green Peace* à l'égard des compagnies de l'industrie des pâtes et papiers ainsi que d'une critique de la revue *Protégez-vous* par rapport aux compagnies mettant en œuvre des campagnes « vertes » de publicité.

Les articles mélioratifs quant à eux traitaient essentiellement de la volonté de la compagnie en 1996 d'adopter les normes ISO 14000 (normes ISO relatives au management environnemental) ou encore du partenariat de Quebecor avec la *Journée de la Terre* et avec l'organisme *Eco-Sommet*.

### **C- DEGRÉ D'INTÉGRATION DES PROCESSUS INTERNES DANS LA LOGIQUE DE RSE**

Tel que mentionné précédemment, Quebecor ne publie pas de rapport de développement durable. La seule information sur le développement durable est située sur une page unique du site Web de l'entreprise<sup>14</sup>. On y mentionne un partenariat avec l'organisme « Jour de la terre » qui a pour mission de « stimuler, d'accompagner et de valoriser l'action positive à l'égard de l'environnement auprès des individus, des organismes et des entreprises. »<sup>15</sup>

Dans le cadre de ce partenariat, Quebecor a mis en place un programme de récupération des téléphones cellulaires usagés de ses clients. Ainsi, en se référant à la chaîne de valeur, on note ici que c'est l'élément **service** qui est affecté puisqu'une valeur ajoutée est directement transmise au client. L'aspect service de la chaîne de valeur est également

---

<sup>14</sup> <http://www.quebecor.com/fr/content/environnement>

<sup>15</sup> <http://www.jourdelaterre.org/organisation/mission-2/>

affecté par la mise en place d'un programme de facturation en ligne qui promet qu'un arbre sera planté pour chaque client qui s'inscrit au programme.

Par ailleurs, l'entreprise a pris la décision que tous les livres en noir et blanc imprimés par le Groupe Livre Quebecor Media seraient imprimés sur du papier contenant 100 % de fibres postconsommation. Ici, cela a donc un effet sur la **fabrication** dans la chaîne de valeur. Comparativement à Rogers qui œuvre également dans le domaine des médias de masse, la compagnie semble s'être démarquée sur ce point.

Contrairement aux deux autres entreprises, pour ce qui est de la RSE, nous n'avons pu identifier aucune mesure adoptée par Quebecor en ce qui a trait à l'infrastructure de l'entreprise ou aux activités de soutien dans la chaîne de valeur. De plus, concernant les activités de base, ni la logistique d'approvisionnement, ni la logistique de commercialisation ne bénéficient d'une intégration de la variable environnementale lors des prises de décisions.

#### **D- AMPLEUR DES RESSOURCES DISPONIBLES**

Le chiffre d'affaires de Quebecor pour 2010 était de 4 000 100 \$ avec une marge bénéficiaire nette de 5,75 %. Le calcul du levier financier donne un résultat de 6,23, ce qui est alarmant dans la mesure où moins de 20 % des actifs sont financés par fonds propres. La dépendance face aux créanciers ainsi que l'exposition au risque d'augmentation des taux d'intérêts est donc très importante. En 2010, l'entreprise comptait 16 360 employés qui ont desservi quelques 4 178 000 clients. Par rapport à BCE et à Rogers, il va donc sans dire que l'ampleur des ressources économiques de Quebecor est la plus faible. Il est tout de même important de procéder à l'analyse de cette entreprise qui est essentiellement basée au Québec<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Selon l'organigramme des filiales (Notice annuelle 2010)

#### **4- ANALYSE COMPARATIVE DES FACTEURS PRÉDICTIFS ÉTUDIÉS**

Maintenant que nous avons procédé à l'analyse individuelle de quelques éléments du contexte pour chaque entreprise à l'étude, il s'agira de procéder à l'analyse des facteurs propres au contexte externe qui sont communs à l'ensemble des entreprises de l'industrie des télécommunications. Toutefois, avant de ce faire, nous proposons une discussion des données présentées en comparant les entreprises entre elles. Cela permettra une réinterprétation des données sous un angle différent.

##### **A- POINT DE VUE DES ACTIONNAIRES**

Nous avons établi que le point de vue des actionnaires par rapport à la variable environnementale avait un impact indirect sur la prise de décision des gestionnaires, et que cela pourrait être déterminé par une analyse des rapports de gestion. Toutefois, cette analyse semble peu concluante. Seulement BCE a mentionné brièvement les mesures mises en place pour la gestion des risques en ce qui concerne les questions sociales, environnementales et éthiques.

Quant à Rogers, nous n'avons trouvé aucun indice dans les rapports de gestion analysés. C'est seulement l'analyse indirecte de la présence de la compagnie sur plusieurs indices de performance environnementale qui nous a permis de conclure que le point de vue des actionnaires était sans doute favorable.

Finalement, pour ce qui est de Quebecor, étant donné l'absence de rapport de développement durable, on pouvait s'attendre à ce que les rapports de gestion ne fassent aucune mention des risques environnementaux. Toutefois, l'entreprise mentionne avoir pris connaissance de certains risques mais ne semble garantir la détermination de ces obligations.

## **B- DEGRÉ D'INFLUENCE DES GROUPES DE PRESSION DANS LE SECTEUR**

Comparativement à BCE et à Rogers, les résultats de recherche portant sur Quebecor comportaient une plus grande proportion d'articles qui traitaient de litiges et d'enjeux compromettant pour l'image de la compagnie. De plus, les articles mélioratifs portant sur Quebecor avaient en général plutôt trait à des dons ou à des partenariats que formait l'entreprise avec des organismes à vocation écologique. Par opposition, les articles portant sur Bell et Rogers traitent d'actions directement posées par ces compagnies, sans procuration à travers un organisme.

Ainsi, malgré la plus faible ampleur des ressources, le plus faible degré d'intégration des processus internes dans une logique de RSE et un point de vue neutre des actionnaires par rapport à la variable environnementale, la pression des parties prenantes est plus forte sur Quebecor, tel que le démontrent les résultats de recherches. Cela pourrait s'expliquer par une mauvaise gestion des risques environnementaux qui causent certaines problématiques comme ce gaspillage écologique avec 1 500 exemplaires de l'Encyclopédie du Canada qui se seraient retrouvés à la poubelle.

Par opposition, les résultats de recherche pour Rogers étaient plus faibles alors que selon les articles répertoriés, Rogers affichait une meilleure performance environnementale que BCE ou Quebecor. Est-ce donc dire que la pression des parties prenantes est inversement proportionnelle à la performance environnementale de l'entreprise?

Essentiellement, l'analyse comparative des éléments analysés nous a permis de mettre en lumière que BCE et Rogers semblent comparables sur plusieurs points malgré que BCE bénéficie d'une ampleur des ressources disponibles plus importante. Une recherche menée par *ABI research* placerait même Rogers en tête devant BCE par rapport à la variable environnementale.

Il est possible qu'une recherche sur le terrain révèle que le point de vue des actionnaires par rapport à la variable environnementale chez Rogers soit plus fort que chez BCE, ce qui expliquerait possiblement la performance environnementale comparable des deux entreprises alors que leurs ressources financières respectives ne sont pas du même ordre.

Toutefois, une autre explication serait que l'ampleur des ressources n'a pas d'impact sur les décisions d'une entreprise par rapport à la variable environnementale.

Maintenant qu'une discussion a été menée par rapport aux résultats trouvés pour les différents facteurs prédictifs étudiés, nous procéderons à l'analyse des éléments du contexte qui sont communs à l'ensemble des entreprises du secteur des télécommunications, soit les risques environnementaux ainsi que le degré de dépendance face aux réglementations du secteur.

### **C- DEGRÉ D'INTÉGRATION DES PROCESSUS INTERNES DANS LA LOGIQUE DE RSE**

En se basant sur l'analyse des rapports de développement durable, nous pouvons déterminer que BCE et Rogers sont très comparables au niveau de leurs efforts d'intégration des processus internes dans une logique de RSE. Effectivement, en procédant à un parallèle entre les processus mis en place par les deux entreprises et l'impact de ces processus sur la chaîne de valeur, nous en concluons que plusieurs efforts sont mis en place dans une logique d'intégration. Toutefois, selon une étude menée en 2009 par *ABI Research* sur le caractère « vert » des fournisseurs de services de télécommunications nord-américains, il semble que les fournisseurs canadiens n'aient pas mis en place de mesures concrètes pour réduire la consommation énergétique de leurs réseaux (Presse canadienne 2009).

### **D- AMPLEUR DES RESSOURCES DISPONIBLES**

Des trois entreprises étudiées, BCE est la compagnie la plus enviable au niveau financier; un chiffre d'affaires plus imposant, un niveau d'endettement plus faible et une plus grande clientèle. Bien que la marge bénéficiaire de Rogers soit plus importante que celle de BCE, le chiffre d'affaires de BCE représente plus du double de celui de Rogers pour l'exercice financier 2010.



De plus, considérant que la marge bénéficiaire nette de l'industrie est de 10,79%, BCE peut être considérée comme étant performante par rapport à l'industrie. Il est également à noter que le niveau d'endettement de Rogers est deux fois plus important que celui de BCE, l'exposant ainsi à une situation de déséquilibre de l'endettement.

Quebecor présente une très faible performance par rapport aux deux autres entreprises. Nonobstant le fait qu'elle soit de moindre importance, elle présente une performance financière plus faible et un niveau d'endettement trois fois plus élevé que celui de BCE. On peut donc en conclure que l'ampleur des ressources disponibles est plus faible pour Quebecor.

#### **E- RISQUES ENVIRONNEMENTAUX DU SECTEUR**

Des analystes ont estimé que le secteur des technologies de l'information est responsable de l'émission d'environ 860 millions de tonnes de gaz à effet de serre, soit environ 2 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur la planète<sup>17</sup>. Cette émission n'est pas appelée à se résorber d'autant plus que, selon *Datamonitor*, la demande pour des services de télécommunications tel que l'Internet est appelée à augmenter de 11 % au Canada au cours des prochaines années. L'impact indirect sur la faune et la flore peut donc être important si une entreprise ne s'attarde pas aux sources d'énergies dont elle se sert pour alimenter toutes ses installations de télécommunication.

De plus, certaines installations de télécommunication peuvent comporter des risques liés à la santé de par la consommation de l'eau puisque ces installations utilisent des produits frigorigènes contenus dans les systèmes d'air climatisé. Par ailleurs, selon son étude en collaboration avec Bell Canada, le WWF-Canada a révélé en 2008 qu'en tirant meilleur parti des services et technologies de l'information et des communications, le Canada pourrait réduire ses émissions de GES de 20 millions de tonnes par année.

Toutefois, en ce qui concerne les risques liés à la santé, selon l'aide mémoire n° 304 publié en mai 2006, l'OMS a déclaré qu'il n'existait aucun élément scientifique probant confirmant

---

<sup>17</sup> <http://telecomdaily.blogspot.com/2011/02/trai-releases-consultation-paper-on.html>

d'éventuels effets nocifs des stations de base et des réseaux sans fil pour la santé. Cependant, l'organisation a préconisé la poursuite des recherches pour déterminer si l'exposition plus intense aux radiofréquences des téléphones mobiles pourrait avoir des effets sur la santé.

Ainsi, les risques environnementaux du secteur sont essentiellement liés aux installations qui contribuent à l'émission de GES et qui peuvent créer des impacts indirects sur la faune et la flore. Si l'on considère que l'industrie des énergies fossiles est responsable d'un rejet de 60 % des GES émis au monde (Total 2011), on peut donc en conclure qu'avec 2 % des émissions de GES sur la planète, les risques environnementaux du secteur des télécommunications sont donc relativement faibles.

#### **F- DEGRÉ DE DÉPENDANCE FACE AUX RÈGLEMENTATIONS DU SECTEUR**

Parmi les menaces repérées par *Datamonitor* dans le secteur des télécommunications au Canada, celle qui affecte directement la variable environnementale est le permis d'émission radio décerné par Industrie Canada ; le ministère a le pouvoir de révoquer un permis d'émission radio à une entreprise qui ne respecte par la Loi sur la radiocommunication. Par exemple, selon cette loi, l'emplacement des appareils radio de même que l'emplacement de la construction de pylônes sont autant d'éléments qui doivent être approuvés par le ministère. Ainsi, si l'emplacement de certains équipements de télécommunication constitue un danger pour la santé de la population, la faune ou la flore, le ministère a le droit de retirer à l'entreprise fautive le permis d'émission radio.

En ce qui concerne les réglementations environnementales non directement liées au secteur des télécommunications, certaines installations des compagnies de télécommunications « sont assujetties à des lois et à des règlements fédéraux, provinciaux, étatiques et municipaux concernant notamment les émissions dans l'air, les déversements dans l'eau et dans les égouts, la manipulation et l'élimination des matières et des déchets dangereux, le recyclage, la décontamination des sols ou se rapportant autrement à la protection de l'environnement. (MD&A Quebecor Mars 2010) ». Bien que des manquements à ces lois et règlements puissent se traduire en de « lourdes obligations », il

semble que certaines compagnies ne présentent aucune garantie sur la détermination des obligations environnementales. Selon la recherche, Quebecor pourrait en faire partie. Nous pouvons donc en déduire que le degré de dépendance face aux réglementations du secteur est faible. Cela pourrait être corrélé avec le risque environnemental du secteur. Dans la mesure où le secteur des télécommunications n'est pas imputable à une forte pollution de la planète, il semble logique que les réglementations du secteur relatives à la variable environnementale soient faibles et que conséquemment, le degré de dépendance des entreprises face à ces réglementations le soit également.

Outre les réglementations reliées aux variables environnementales, il est à noter que le secteur est soumis à une incertitude financière dans la mesure où le CRTC régule entre autres la fixation des prix de service pour une meilleure protection des consommateurs. Ainsi, une modification des réglementations du CRTC peut avoir d'importants impacts sur les revenus des entreprises et donc remettre en question leur positionnement stratégique.

Le tableau ci-après résume l'ensemble des données que nous venons de présenter.

Tableau 6: Récapitulatif des résultats

Variable	Mesure	BCE		Rogers		Quebecor	
Ampleur des ressources disponibles (données 2010)	Marge bénéficiaire nette	12,60%	<b>For t</b>	21,93%	<b>Moyen</b>	5,75%	<b>Faible</b>
	Chiffre d'affaires	18 069 000		6 968 000		4 000 100	
	Niveau d'endettement (Actif/CP)	2,28		4,38		6,23	
	Nombre d'employés	42 900		30 517		16 360	
	Nombre de clients	21 668 537		13 400 000		4 178 000	
Degré d'intégration des processus internes dans une logique de RSE	Analyse qualitative des éléments de la chaîne de valeur par rapport à la variable environnementale	Différents programmes environnementaux affectent différents éléments de la chaîne de valeur : l'infrastructure, la gestion des RH, les achats, la logistique d'approvisionnement, la logistique de commercialisation et les services.	<b>For t</b>	Différents programmes environnementaux affectent différents éléments de la chaîne de valeur : l'infrastructure, les achats, la logistique d'approvisionnement, la logistique de commercialisation et les services.	<b>For t</b>	Différents programmes environnementaux affectent différents éléments de la chaîne de valeur : la fabrication et les services.	<b>Faible</b>

<b>Risques environnementaux du secteur</b>	% de l'émission totale des gaz à effet de serre de l'industrie	Des analystes ont estimé qu'en 2007 le secteur des technologies de l'information a été responsable d'environ 2 % des émissions de gaz à effet de serre sur la planète.					
<b>Faible</b>							
<b>Degré de dépendance face aux réglementations du secteur</b>	Appréciation qualitative des différentes réglementations présentes dans le secteur d'activité	Le CRTC régule la fixation des prix de service pour une meilleure protection des consommateurs. Industrie Canada octroie les licences des radiocommunications et les entreprises doivent se soumettre à la Loi sur les radiocommunications.					
<b>Faible</b>							
<b>Degré d'influence des groupes de pression dans le secteur</b>	*Appréciation qualitative de l'intensité concurrentielle	L'octroi de nouveaux permis de radiocommunications par Industrie Canada contribuera à faire croître la compétitivité et donc l'intensité concurrentielle dans le secteur.					
	*Nombre d'articles de journaux parus sur la RSE en lien avec chaque entreprise à l'étude	47 articles pertinents. La plupart des articles sont reliés à la performance environnementale et aux initiatives menées	<b>Moyen</b>	9 articles pertinents. La plupart des articles sont reliés à la performance environnementale.	<b>Faible</b>	50 articles pertinents. Plusieurs articles traitent de sujets litigieux et critiquent différentes décisions de la compagnie. D'autres articles soulignent l'effort de Quebecor dans son partenariat avec <i>Le jour de la Terre</i> et <i>Écosommet</i> .	<b>Fort</b>

## 7- LIEN ENTRE LES FACTEURS PRÉDICTIFS ET LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE

Au vu de l'analyse que nous avons menée par rapport aux facteurs prédictifs des trois entreprises à l'étude, il convient de faire une corrélation entre ces facteurs et la stratégie adoptée par ces entreprises.

Rappelons le tableau résumant les facteurs prédictifs et les positionnements stratégiques adoptés:

**Tableau 7: Facteurs prédictifs et positionnement stratégique**

Facteurs prédictifs		Stratégie adoptée		
		Passive	Réactive	Intégrée
Point de vue des actionnaires (1)		-	-	+
Risques environnementaux (2)		-	+	+
Pression des parties prenantes	Dépendance face aux réglementations (3)	-	+	+
	Influence des groupes de pression (4)	-	+	+

Selon notre analyse, le facteur externe principal, le risque environnemental, est faible en ce qui concerne l'industrie des télécommunications. On pourrait alors s'attendre à ce que

toutes les entreprises choisissent un positionnement stratégique passif. Pourtant, ce n'est pas le cas. Afin de mieux comprendre les interrelations présentées dans le tableau ci-dessus, analysons individuellement le cas de chaque entreprise.

#### **A- BCE**

Notre analyse nous a révélé qu'il s'agit de l'entreprise ayant l'ampleur des ressources la plus forte. Selon l'analyse de la chaîne de valeur et des rapports de gestion, nous avons également conclu qu'il s'agissait d'une entreprise pour laquelle la variable environnementale occupait une place importante par rapport aux objectifs organisationnels. Une analyse des articles de journaux parus sur l'entreprise nous a révélé que l'influence des groupes de pression pouvait être considérée comme moyenne. Face à ces résultats mitigés, nous nous rendons compte que l'appariement des facteurs prédictifs et des positionnements stratégiques adoptés tel que posé au départ n'est pas tout à fait exact.

Premièrement, le risque environnemental du secteur ne semble pas avoir un impact direct sur le positionnement stratégique. De plus, l'influence des groupes de pression ne semble pas être corrélée avec l'ampleur des ressources économiques, le degré d'intégration des préoccupations environnementales à la chaîne de valeur ou encore le point de vue des actionnaires par rapport à la variable environnementale. Toutefois, nous sommes d'avis que le degré d'intégration des préoccupations environnementales à la chaîne de valeur ainsi que le point de vue des actionnaires par rapport à la variable environnementale sont des éléments suffisants pour nous indiquer, dans le cas de BCE, que le positionnement stratégique relativement à la variable environnementale est plutôt intégré à la stratégie organisationnelle.

#### **B- ROGERS**

Notre analyse révèle que, malgré ses ressources financières plus faibles, Rogers démontre un degré d'intégration des préoccupations environnementales à la chaîne de valeur et un point de vue des actionnaires par rapport à la variable environnementale positifs. De plus,

selon une recherche menée par ABI Research, cette entreprise aurait une performance environnementale plus importante que BCE alors que les résultats de recherche nous démontrent qu'il s'agit de l'entreprise pour laquelle la pression des parties prenantes serait la plus faible.

Bien que les rapports de gestion n'aient pas réussi à mettre en évidence le point de vue des actionnaires par rapport à la variable environnementale et bien que Rogers présente la pression des parties prenantes la plus faible, nous sommes d'avis que le degré d'intégration des préoccupations environnementales à la chaîne de valeur ainsi que le point de vue des actionnaires par rapport à la variable environnementale sont des éléments suffisants pour nous indiquer, dans le cas de Rogers, que le positionnement stratégique par rapport à la variable environnementale est plutôt intégré à la stratégie organisationnelle.

### **C- QUEBECOR**

Notre analyse a révélé que, sur plusieurs points, Quebecor présentait une performance plus faible que BCE et Rogers. En ce qui concerne l'ampleur des ressources disponibles, c'est l'entreprise affichant la plus faible performance financière. Pour ce qui est du degré d'intégration des préoccupations environnementales à la chaîne de valeur, la position de l'entreprise semble également être faible par rapport aux deux autres entreprises à l'étude. De plus, le point de vue des actionnaires par rapport à la variable environnementale semble être neutre. Finalement, la pression des parties prenantes, contre toute attente, est plus forte sur l'entreprise, sans doute à cause d'une gestion des risques environnementaux plus souple. On pourrait donc conclure que le positionnement stratégique de Quebecor par rapport à la variable environnementale semble être plutôt passif étant donné les éléments d'analyse dont nous disposons.



#### **D- SYNTHÈSE**

Si nous revenons à notre question de départ qui était « Comment un contexte (facteurs internes et externes) et une stratégie environnementale donnés peuvent induire le type de SME adopté ? » que sommes-nous en mesure de conclure? Suite à nos analyses, nous avons avancé que le point de vue des actionnaires ne pouvait être un élément concluant dans la détermination de la stratégie de l'entreprise.

Le risque environnemental du secteur ainsi que les dépendances face aux réglementations pourraient avoir un impact sur l'adoption de la stratégie s'ils sont forts, mais la relation n'est pas forcément directement proportionnelle. Au vu de notre analyse, nous faisons face à des entreprises faisant partie du secteur des télécommunications et donc faisant face à un risque environnemental faible et une faible dépendance par rapport aux réglementations environnementales. Nous avons remarqué que ces facteurs n'étaient pas ceux qui ont le plus influencé la stratégie des entreprises puisque, selon nos hypothèses, nous aurions dû observer des stratégies passives dans les trois cas.

L'influence des groupes de pression ne semble pas non plus avoir un impact notable sur l'adoption d'une stratégie environnementale donnée puisque Quebecor, qui présentait une influence plus élevée pour les groupes de pression, était l'entreprise dont la stratégie tendait plutôt vers une stratégie passive.

La variable de contrôle, ampleur des ressources disponibles, nous donne toutefois une indication selon laquelle Quebecor est l'entreprise détenant la plus faible ampleur des ressources comparativement à BCE et à Rogers. Cela pourrait donc expliquer en partie la raison pour laquelle l'entreprise n'a pas adopté de stratégie réactive ou intégrée; l'ampleur des ressources disponibles n'est possiblement pas suffisante pour déployer une stratégie environnementale qui soit réactive ou intégrée.

Ainsi, cette première analyse nous a tout au moins permis de comprendre comment les facteurs internes et externes affectent l'adoption de la stratégie environnementale. Il s'agirait maintenant de comprendre comment ces stratégies environnementales affectent l'adoption d'un SME donné.

Maintenant que nous avons déterminé l'adéquation qui pouvait être faite entre les facteurs prédictifs et le positionnement stratégique adopté pour chacune des entreprises, nous discuterons de l'adéquation entre les différentes stratégies environnementales retenues et les types de SME adoptés.

## **8- DISCUSSION DES LIENS ENTRE LES POSITIONNEMENTS STRATÉGIQUES ET LES TYPES DE SME ADOPTÉS**

### **A- L'AMPLEUR ET LA SOPHISTICATION DU SME**

Notre analyse nous a révélé qu'au niveau de l'ampleur et de la sophistication du SME, BCE devance de loin les deux autres entreprises à l'étude de par le nombre de certifications environnementales, le nombre de partenariats avec des organismes à vocation écologique de même que par le nombre d'inscriptions auprès d'organismes spécialisés dans la classification de la performance environnementale des entreprises. Il est toutefois à noter qu'en raison de l'absence d'un rapport de développement durable dans le cas de Quebecor, bon nombre d'information précise n'ont pu être vérifiés même suite à une recherche sur le site web de l'organisation. Nous sommes d'avis que le fait que BCE ait autant de certifications et de partenariats avec des organismes à vocation écologique témoigne d'une certaine rigueur dans la démarche puisque les certifications, par exemple, exigent d'une part, une certaine transparence, et d'autre part une certaine détermination de la mise-en-œuvre de la stratégie environnementale.

### **B- LA PROACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE PAR RAPPORT À LA VARIABLE ENVIRONNEMENTALE**

Par rapport à la capacité d'innovation dans l'offre de produits et de services « verts », notre analyse a révélée que Rogers était la plus proactive des entreprises étudiées avec quatre programmes répertoriés d'offre de produits et services « verts ». BCE pour sa part, se démarque de Quebecor de part ses solutions électroniques pour les soins de santé permettant une téléconsultation entre un patient et un professionnel de la santé.

La deuxième mesure que nous avons retenue pour l'analyse de la proactivité est la quantité de GES émise (tonnes) divisé par le chiffre d'affaires (M\$). Par rapport à cette mesure toutefois, BCE est meilleure avec un résultat de 19,76 par rapport à 24,45 pour Rogers. Un manque d'information disponible ne nous a pas permis de faire le calcul pour Quebecor. Ce résultat témoigne de l'impact global de chaque compagnie par rapport à ses émissions de

GES compte tenu de son chiffre d'affaires. Ainsi, bien que la quantité de GES émises par Rogers soit plus faible, compte tenu de son chiffre d'affaires, cette quantité émise est plus élevée que celle de BCE. Il est possible que cela soit dû à la croissance que l'entreprise connaît. Il est possible qu'un certain nombre d'infrastructure ait été mises en place afin de supporter une croissance projetée.

Finalement, en ce qui attrait au pourcentage de variation de la quantité de GES émise entre 2006 et 2008, cette donnée devrait nous indiquer dans quelle mesure est-ce que l'entreprise contrôle son impact environnemental par rapport aux émissions de GES. Notre analyse nous a révélée que BCE avait observé une augmentation de 9,68% entre 2006 et 2008 alors que Rogers avait observé une augmentation de 17,62% pour la même période. Cela peut se traduire par une mauvaise gestion de la consommation de GES chez Rogers ou simplement d'une croissance plus grande des activités sur la même période. Toutefois, à priori, BCE semble être en meilleur contrôle de ses émissions de GES. Un manque d'information disponible ne nous a pas permis de faire le calcul pour Quebecor.

Ainsi, nous pourrions avancer que malgré un nombre plus élevé de produits et services « verts » offerts par Rogers, l'analyse des autres mesures révèle que BCE est plus proactive par rapport à la variable environnementale.

### **C- PLAN COMMUNICATIONNEL**

L'étude du plan communicationnel des entreprises faisant l'objet de la recherche consistait à l'analyse de l'existence d'un RDD ainsi que l'évaluation du RDD par une tierce partie. Pour ce qui est l'analyse de l'existence du rapport de développement durable, nous avons noté que BCE en publiait un indépendamment de son rapport annuel depuis 2002. Pour Rogers, le premier RDD est publié en 2009 et avant cette première publication, aucune section n'était consacrée au développement durable dans le rapport annuel. Toutefois, en août 2011, aucun nouveau RDD n'avait été publié. Pour ce qui est de Quebecor, aucun RDD n'est publié et aucune section n'est consacrée au développement durable dans le rapport annuel. Toutefois, un rapport des activités philanthropiques de l'entreprise est publié. Ce rapport

ne semble cependant pas divulguer d'information par rapport à la RSE globale de l'entreprise.

En ce qui a trait à l'évaluation du RDD par une tierce partie, aucune indication claire n'est donnée pour les entreprises étudiées. Toutefois, nous pouvons déduire que l'inscription de BCE sur le DJSI en 2009 donne une indication par rapport à la vérification des données par une tierce partie (exigence pour les entreprises inscrites sur le DJSI). Pour Rogers, aucune indication n'est donnée non plus par rapport à une évaluation indépendante du RDD en temps que tel, mais il est fait mention que *Pinchin Environmental* et *CBSR* ont effectué l'évaluation de la consommation de papier.

Ainsi, au vu des éléments analysés, nous pouvons conclure que BCE a un plan communicationnel beaucoup plus élaboré que les deux autres compagnies étudiées entre autres étant donné qu'elle publie un RDD depuis plusieurs années.

Étant donné que nous avons classé les stratégies de BCE et de Rogers comme étant intégrées, il semble cohérent que l'ampleur, la sophistication, la proactivité des entreprises par rapport à la variable environnementale de même que leur plan communicationnel soient des éléments caractéristiques élaborés de leurs SME respectifs. Toutefois, par rapport à Quebecor, que nous avons classé comme ayant adopté une stratégie plutôt passive, il est moins évident de statuer sur une quelconque corrélation entre la stratégie environnementale adoptée et les éléments caractéristiques du SME étant donné le manque de transparence de l'entreprise en ce qui concerne plusieurs informations relatives à sa responsabilité sociale.

Le tableau ci-après résume les différents éléments de la discussion.

**Tableau 8: Résumé des moyens de mise-en-œuvre de la stratégie pour chaque compagnie étudiée**

Variable	Mesure	BCE	Rogers	Quebecor
<b>L'ampleur et la sophistication du SME</b>	*Nombre de certifications environnementales	*ISO 14001 *LEED	*ISO 14001	N/D
	*Nombre de partenariats avec des organisations à vocation écologique	*WWF-Canada *FSC *Energy Star *Ordinateurs pour les écoles du Québec	*FSC *Carbon Disclosure Project	*Le jour de la terre *Éco-Sommet
	* Nombre d'inscriptions auprès d'organismes spécialisés dans la classification de la performance environnementale des entreprises	*GRI *FTSE4Good Global Index *Jantzi Social Index *Dow Jones Sustainability Index *Pacte mondial des nations unies *Corporate Knights-Global 100 *Macleans's/Jantzi-Sustainalytics Top 50 *Corporate responsibility Prime (Oekom Research)	*GRI *FTSE4Good Global Index *Jantzi Social Index	N/D

Variable	Mesure	BCE	Rogers	Quebecor
<b>La proactivité de l'entreprise par rapport à la variable environnementale</b>	*Capacité d'innovation dans l'offre des produits et services « verts »	*Solutions électroniques pour les soins de santé : Permet une téléconsultation entre un patient et un professionnel de la santé	*Programme Échange Cellu-Bouffe : Récupération de téléphones cellulaires et récolte de fonds pour banques alimentaires.	*Programme Allo la Terre : Récupération de téléphones cellulaires au profit de l'organisme « Jour de la Terre »
		*Promotion de la facturation en ligne	*Promotion de la facturation en ligne	*Promotion de la facturation en ligne
<b>La proactivité de l'entreprise par rapport à la variable environnementale</b>		*Programme de récupération des téléphones cellulaires au profit de WWF	*Élaboration d'une gamme de téléphones fabriqués à partir de matériaux réutilisés.	

Variable	Mesure	BCE	Rogers	Quebecor
<b>La proactivité de l'entreprise par rapport à la variable environnementale</b>			*mFleet : Solution GPS permettant aux clients de gérer leurs parcs et faire le suivi des déplacements (permet une diminution de la consommation de carburant)	
	*Quantité de GES émise (tonnes)/ M\$ chiffre d'affaires (2008)	(348 974/ 17 661) <sup>18</sup>	(277 154/11 335)	N/D
	*% Augmentation ou diminution de la quantité de GES émise entre 2006 et 2008	19,76 9,68%	24,45 17,62%	N/D

---

<sup>18</sup> Selon le calcul d'une augmentation de 2,3% entre 2008 et 2009. Émission de 2009 : 357 kilotonnes



Variable	Mesure	BCE	Rogers	Quebecor
<b>Le plan communicationnel relatif à l'environnement</b>	*Analyse de l'existence de rapport de développement durable	*Un RDD est publié (indépendamment du rapport annuel) sur une base annuelle depuis 2002.	*Le premier RDD est publié en 2009 par rapport à ses activités de 2008.  *Avant la publication du premier RDD en 2009, aucune section n'était consacrée au DD dans le rapport annuel.	*Aucun RDD publié et aucune section consacrée au DD dans le rapport annuel. *Seulement un rapport des activités philanthropiques de l'entreprise est publié.
<b>Le plan communicationnel relatif à l'environnement</b>			*Le RDD sur les activités de 2009 n'est pas encore disponible en août 2011.	

Variable	Mesure	BCE	Rogers	Quebecor
	*Évaluation du RDD par une tierce partie	Pour le RDD 2008, aucune précision n'est apportée par rapport à une évaluation indépendante. Seulement à partir de 2009. Toutefois, l'inscription de l'entreprise sur le DJSI en 2009 donne une indication par rapport à la vérification des données par une tierce partie.	Le rapport sur les données de 2008 est le premier rapport de la compagnie. Aucune indication n'est apportée par rapport à une évaluation indépendante.  Toutefois, il est fait mention que <i>Pinchin Environmental</i> et <i>CBSR</i> ont effectué l'évaluation de la consommation de papier.	N/A

## CONCLUSION

Tel que nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, de nombreux articles portant sur les SME insistaient sur le lien entre l'adoption des SME et la performance financière de l'entreprise. Puisque les résultats de ces articles étaient hétérogènes, nous avons entrepris de mieux définir ce que l'on entend par SME en prenant en considération le contexte de l'entreprise. C'est ce qui nous a amenés à étudier les facteurs externes, risques environnementaux du secteur et groupes de pression, ainsi qu'un facteur interne bien spécifique : le point de vue des actionnaires. Du point de vue interne, nous avons également analysé l'ampleur des ressources économiques ainsi que le degré d'intégration de la stratégie environnementale par rapport à la chaîne de valeur afin de faire des rapprochements avec les résultats observés.

Le cadre conceptuel ainsi posé nous a permis d'analyser l'adoption des SME sous une nouvelle perspective ; le SME n'était plus un outil standardisé de gestion, mais bien un outil sur mesure qui doit être analysé de manière différente selon le contexte auquel l'entreprise est soumise. Nous avons déterminé que le point de vue des actionnaires ne pouvait constituer un élément concluant dans la détermination de la stratégie de l'entreprise.

En ce qui concerne les autres variables de notre cadre conceptuel, nous avons été en mesure de déterminer que le risque environnemental du secteur ainsi que les dépendances face aux réglementations pourraient avoir un impact sur l'adoption de la stratégie s'ils sont forts, mais la relation n'est pas forcément directement proportionnelle.

Puisque les entreprises analysées font partie du secteur des télécommunications et sont donc exposées à un risque environnemental faible et à une faible dépendance par rapport aux réglementations environnementales, nous avons pu confirmer que ces facteurs n'étaient pas les plus importants dans la détermination de la stratégie d'une entreprise. Effectivement, selon nos hypothèses, nous aurions dû observer des stratégies passives pour les trois entreprises alors que cela n'a pas été le cas.

L'influence des groupes de pression ne semble pas non plus avoir un impact notable sur l'adoption d'une stratégie environnementale donnée puisque Quebecor, pour qui les

résultats de recherche présentaient des pressions élevées de la part des groupes de pression, était l'entreprise dont la stratégie tendait le plus vers une stratégie passive (comparativement aux autres entreprises à l'étude).

La variable de contrôle, ampleur des ressources disponibles, nous donne toutefois une indication selon laquelle Quebecor est l'entreprise détenant la plus faible ampleur des ressources comparativement à BCE et à Rogers. Cela pourrait donc expliquer en partie la raison pour laquelle l'entreprise n'a pas adopté de stratégie réactive ou intégrée; l'ampleur des ressources disponibles n'est possiblement pas suffisante pour déployer une stratégie environnementale qui soit réactive ou intégrée.

D'autre part, il a été intéressant d'analyser pourquoi, dans une industrie donnée, différentes approches étaient utilisées par rapport à l'adoption d'un SME. Au vu de notre recherche, nous sommes donc en mesure de déterminer, au vu de notre analyse, que l'ampleur des ressources disponibles semble être le facteur principal qui influence les stratégies environnementales adoptées et donc les types de SME implantés.

Ainsi, puisque plusieurs articles de la littérature s'intéressaient au lien entre l'adoption d'un SME donné et la performance financière, nous sommes d'avis que la présente recherche met en lumière le fait que l'analyse de ce lien sera plus pertinent lorsque les SME à l'étude seront comparables de par le contexte des entreprises étudiées ainsi que de par les caractéristiques que ces SME comportent.

Dans un second volet de notre analyse, nous nous sommes penchés sur le lien entre les stratégies environnementales adoptées et les moyens de mise-en-œuvre employés pour l'implantation d'un type de SME. Nous avons été en mesure de confirmer que le type de stratégie pouvait expliquer les moyens de mise-en-œuvre observés. Étant donné que nous avons classé les stratégies de BCE et de Rogers comme étant intégrées, il semble cohérent que l'ampleur, la sophistication, la proactivité des entreprises par rapport à la variable environnementale de même que leur plan communicationnel soient des éléments caractéristiques élaborés de leurs SME respectifs. Toutefois, par rapport à Quebecor, que nous avons classé comme ayant adopté une stratégie plutôt passive, il est moins évident de

statuer sur une quelconque corrélation entre la stratégie environnementale adoptée et les éléments caractériels du SME.

Toutefois, nous nous devons de mentionner que notre analyse comporte plusieurs limites. Premièrement, la taille de l'échantillon, bien que pratique pour effectuer une analyse qualitative approfondie, ne nous permet pas de généraliser les conclusions de notre recherche sur d'autres entreprises ou même sur le secteur des télécommunications. Il aurait fallu un plus grand nombre d'entreprises œuvrant dans des secteurs d'activités variés. Par ailleurs, l'étude menée était théorique et non empirique. Nous nous sommes basés sur des données externes pour apprécier nos variables. Certaines variables, tel que le point de vue des actionnaires ou encore le degré d'influence des groupes de pression, s'apprécieraient mieux avec une étude sur le terrain à l'aide d'un questionnaire et/ou d'entrevues par exemple.

Dans une recherche future, il serait donc pertinent d'évaluer, grâce à une taille d'échantillons plus importante, les adéquations entre le contexte et les stratégies environnementales adoptées, ainsi que l'adéquation entre les stratégies environnementales et la mise-en-œuvre de ces stratégies à l'aide de différents types de SME. Un échantillon comportant plusieurs entreprises de différents secteurs d'activités pourrait constituer une recherche intéressante. Prônant une approche qualitative afin de mettre l'emphase sur l'aspect intrinsèque de chaque SME, cette recherche pourrait être effectuée à l'aide d'entrevues sur le terrain.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A., & Gond, J. P. (2006). Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion, 31*(2), 83-91.
- Adams, C. (2004). The ethical, social and environmental reporting performance portrayal gap. *Accounting, Auditing and accountability Journal, 17*, 731-757.
- Akerlof, G. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics, 84*(3), 488-500.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). *Responsabilité sociale et performance financière: Une synthèse de la littérature*. Nancy.
- Andrews, R. N. L., Amaral, D., Darnall, N., Gallagher, D., Edwards Jr, D., Hutson, A., . . . Zhang, Y. (2003). Environmental management systems: Do they improve performance. *Final Report, 30*, 20.
- Aragón-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal, 556-567*.
- Arevalo, J. A., & Aravind, D. (2010). The impact of the crisis on corporate responsibility: the case of UN global compact participants in the USA. *Corporate Governance, 10*(14), 406-420.
- Ashford, N. A. (1993). Understanding technological responses of industrial firms to environmental problems: Implications for government policy. *Environmental strategies for industry, 277-307*.
- Azzone, G., Bertelè, U., & Rangone, A. (1995). Measuring resources for supporting resource-based competition. *Management Decision, 33*(9), 57-62.
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *The Academy of Management Journal, 93-103*.
- Benjamin, A. N., & Bulent, M. (2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics, 66*(4), 377.
- Bieker, T. (2003). Sustainability management with the Balanced Scorecard. *International Summer Academy on Technology Studies-Corporate Sustainability*.
- Borchani, M. (2004). *Les déterminants de la stratégie sociétale des multinationales: étude exploratoire des entreprises étrangères en France*.
- Boucher, S. (1993). *Le conseil en lobbying en France et en Grande-Bretagne: Mémoire présenté pour le DEA d'études politiques, IEP de Paris, juin*.
- Bravo, G., & Marelli, B. Ressources Communes. *Revue de géographie alpine, 5-14*.
- Bravo, G., & Marelli, B. (2008). Ressources communes. Systèmes d'irrigation du nord de l'Italie. *Revue de géographie alpine. Journal of Alpine Research*(96-3), 5-14.

- Brunnermeier, S. B., & Cohen, M. A. (2003). Determinants of environmental innovation in US manufacturing industries. *Journal of environmental economics and management*, 45(2), 278-293.
- Buckstein, J. Comptabilisation des ressources de la planète : Notre profession peut-elle jouer un rôle de premier plan dans la protection de l'environnement? Première partie : Évaluer les ressources de la Terre. Retrieved 13 février 2009, 2009, from [https://www.cga-pdnet.org/Non\\_VerifiableProducts/ArticlePublication/EnvironmentalProtection\\_F/EnvironmentalProtection\\_p1\\_F.pdf](https://www.cga-pdnet.org/Non_VerifiableProducts/ArticlePublication/EnvironmentalProtection_F/EnvironmentalProtection_p1_F.pdf)
- Capron, M. (2009, Juillet). La responsabilité sociale d'entreprise. *L'encyclopédie du développement durable*, 1-5.
- Caron, M. A., Boisvert, H., & Mersereau, A. (2007). La Comptabilité De Management Environnementale Ou L'Écocontrôle: Utilité Des Outils De Contrôle De Gestion.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43.
- Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 639-647.
- Christmann, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663-680.
- Claver, E., López, M. D., Molina, J. F., & Tarí, J. J. (2007). Environmental management and firm performance: A case study. *Journal of environmental management*, 84(4), 606-619.
- CMA-Canada. (1999a). Comptabilité de développement durable: point de vue de l'entreprise. *Management stratégique*.
- CMA-Canada. (1999b). La rédaction et l'évaluation des rapports sur le développement durable et des rapports environnementaux *Politique CMA- Collection gestion stratégique*. Mississauga: Société des comptables en management du Canada.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50, 449-454.
- Cool, K., Dierickx, I., & Jemison, D. (1989). Business strategy, market structure and risk-return relationships: A structural approach. *Strategic management journal*, 10(6), 507-522.
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial management*, 5-14.
- Crowther, D., & Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*: David Crowther, Güler Aras & Ventus Publishing ApS.

- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 11-13.
- Damak-Ayadi, S., & Pesqueux, Y. (2003). La théorie des parties prenantes en perspective. *Journée de Développement Durable et Entreprise*.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue française de gestion, septembre-octobre*, 44-59.
- Davidson, W. N. W., D.L. (1988). The impact of announcements of corporate illegalities on shareholder returns. *Academy of Management Journal*, 31, 195-200.
- De Villiers, C., & Barnard, P. (2000). Environmental reporting in South Africa from 1994 to 1999: a research note. *Meditari: Research Journal of the School of Accounting Sciences*, 8, 15-23.
- Dean, T. J., & Brown, R. L. (1995). Pollution regulation as a barrier to new firm entry: Initial evidence and implications for future research. *Academy of Management Journal*, 288-303.
- Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 312-343.
- Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209-222.
- Depoers, F. (2008). Un outil de la comptabilité environnementale : L'analyse du cycle de vie. *Revue Française de Comptabilité*, 18.
- Desreumaux, A. (1998). *Théorie des organisations*: Ed. Management société.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*: Harvard Business Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 122-136.
- Environnement-Canada. (1997). Guide d'introduction à la comptabilité environnementale.
- Farnel, F. J. (1994). *Le lobbying stratégies et techniques d'intervention*: Éd. d'Organisation.
- Friedman, M. (1970, 13 Septembre 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, pp. 32-33, 122, 124,126.
- Gallarotti, G. (1995). It pays to be green:: The managerial incentive structure and environmentally sound strategies. *The Columbia Journal of World Business*, 30(4), 38-57.



- Georg, S. (1994). Regulating the environment: changing from constraint to gentle coercion. *Business Strategy and the Environment*, 3(2), 11-20.
- Ghobadian, A., Viney, H., Liu, J., & James, P. (1998). Extending linear approaches to mapping corporate environmental behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 7(1), 13-23.
- Gond, J.-P. (2006). Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact financier: Université de Toulouse I, Faculté des Sciences sociales.
- Gond, J.-P., & Acquier, A. (2006, Juillet). Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion*, 83-91.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1-15.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. *Business & Society*, 36(1), 5-31.
- Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678-689.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*, 11-35.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 32(1), 4-16.
- Henri, J., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 63.
- Henriques, I., & Sadorky, P. (1999). The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 89-99.
- Hetherington, J. (1969). Fact and Legal Theory: Shareholders, Managers, and Corporate Social Responsibility. *Stanford Law Review*, 21(2), 248-292.
- Hunt, C. B., & Auster, E. R. (1990). Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, 31(2), 7-18.
- Igalens, J. (2007). L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40. *IAE, Toulouse*.

- Igalens, J. G., J.P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue de gestion des ressources humaines*, 50, 111-130.
- Industrie-Canada. (2008). Responsabilité sociale des entreprises Retrieved 12 février 2010, from [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h\\_rs00577.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00577.html)
- ISO. (2011). Les fondements d'ISO 14000 23 mai 2011, Retrieved 12 février 2010 from [http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_14000\\_essentials](http://www.iso.org/iso/fr/iso_14000_essentials)
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C. (2001). Why Corporate Budgeting Needs To Be Fixed. *Harvard Business Review*.
- Journeault, J.-F. H. M. (2008). L'éco-contrôle au secours de la productivité des entreprises manufacturières québécoises? *Revue Hermes, Hiver*, 11-13.
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
- Kristoffersen, G. C.-M. (2008). Corporate Social Performance and Financial Performance. *Accounting, Accountability and Performance*, 14(12) 45-88.
- Lafontaine, J. P. (2003). «Les techniques de comptabilité environnementale, entre innovations comptables et innovations managériales». *Comptabilité Contrôle Audit*, 111-127.
- Langtry, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 431-443.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business*.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis) advantages: Retrospective and link with the resource-based view. *Strategic management journal*, 19(12), 1111-1125.
- Lindblom, C. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 268-305.
- Marquet-Pondeville, S. (2001). «Le contrôle de gestion environnementale d'une entreprise». *Communication au XXVème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(34) 854-872.
- McPeak, C., Devirian, J., & Seaman, S. (2010). Do Environmentally Friendly Companies Outperform the Market? *Journal of Global Business*, 4.

- McPeak, C., & Tooley, N. (2008). Do corporate social responsibility leaders perform better financially? *Journal of Global Business Issues*, 2(2), 1–5.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*.
- Ménard, L. (2011). La comptabilité environnementale: Un outil de précision Retrieved 21 novembre 2011, from [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/78/15/PDF/sea504\\_martel.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/78/15/PDF/sea504_martel.pdf)
- Mendelow, A. (1991). *Stakeholder mapping*.
- Mercier, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises: La découverte*.
- Michaud, M.-O. (2008). L'émergence de la comptabilité environnementale: évaluation des pratiques et des perspectives Retrieved 6 avril 2009, from [http://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2008/MO\\_Michaud.pdf](http://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2008/MO_Michaud.pdf)
- Milliken, F. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate governance*, 1(2), 16-22.
- Moroncini, A. (1998). *Stratégie environnementale des entreprises: contexte, typologie et mise en œuvre*: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Nash, J., & Ehrenfeld, J. (1997). Codes of environmental management practice: Assessing their potential as a tool for change. *Annual Review of Energy and the Environment*, 22(1), 487-535.
- Nehrt, C. (1998). Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries. *Academy of Management Review*, 77-97.
- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265-282.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 145-179.
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business & Society*, 40(4), 369-396.
- Oxibar, B., & Déjean, F. (2006). Diffusion d'information sociétale et stratégie de légitimation: une étude longitudinale appliquée au cas Péchiney.
- Pasquale, L. E. (2010). *Success factors in an organizational framework for environmental management systems*. SAYBROOK GRADUATE SCHOOL AND RESEARCH CENTER.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). The external control of organizations. *New York*, 263.
- Pondeville, S., Swaen, V., & De RongT, Y. (2006). The Implementation of Environmental Management Control Systems: Contextual and Strategic Drivers.

- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E. (1991). America's green strategy. *Scientific American*, 168(4), p. 264.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995a). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995b). Green and competitive: ending the stalemate. *Reader In Business And The Environment*, 61.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? . *Strategic management journal*, 15, 15-16.
- Preston, L. E., & O'Bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis. *Business & Society*, 36, 419-429.
- Preston, L. E., & Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder Management and Corporate Performance. *Journal of behavioural economics*, 19(14) 361-376.
- Rawls, J., & Audard, C. (1991). *Théorie de la justice*: Ed. du Seuil.
- Reverdy, T. (2005). Management environnemental et dynamique d'apprentissage. *Revue française de gestion*, 31(158), 187-205.
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 135-146.
- Roman, R. M. H., S.; Agle, B.R. (1999). The relationship between social and financial performance. *Business and society*, 38, 109-125.
- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 11-24.
- Rosé, J. (2006). *Responsabilité sociale de l'entreprise: pour un nouveau contrat social*: De Boeck Université.
- Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.
- Salop, S. C., & Scheffman, D. T. (1983). Raising rivals' costs. *The American Economic Review*, 73(2), 267-271.
- Schaltegger, S., Burritt, R., & Petersen, H. (2003). chapter 18- Environmental management systems and eco-control *An introduction to corporate environmental management* Zurich: Greenleaf publishing.
- Schaltegger, S., & Figge, F. (2000). Environmental shareholder value: economic success with corporate environmental management. *Eco-management and Auditing*, 7(1), 29-42.
- Schmidheiny, S. (1992). *Changing course: A global business perspective on development and the environment*: the MIT Press.

- Schot, J. (1992). Credibility and markets as greening forces for the chemical industry. *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 35-44.
- services, K. g. s. (2005). KPMG International survey of corporate responsibility reporting 2005 Retrieved 13 octobre 2009, from [http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate\\_Site/Publicaties/International\\_Survey\\_Corporate\\_Responsibility\\_2005.pdf](http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/International_Survey_Corporate_Responsibility_2005.pdf).
- Simonet, E. (2003). Les systèmes de management environnemental- Synthèse Retrieved 18 juillet 2010, from [http://www.laplateforme.org/IMG/pdf/SME\\_synthese.pdf](http://www.laplateforme.org/IMG/pdf/SME_synthese.pdf)
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Harvard Business Press.
- Smart, B. (1992). Beyond compliance-a new industry view of the environment.
- Steger, U. (1993). The Greening of the Board Room: How German companies are dealing with environmental issues. In I. Press (Ed.), *Environmental Strategies for Industry. International Perspectives on Research Needs and Policy Implications* (pp. p. 147-167). Washington.
- Steiner, G. A. (1972). Social policies for business. *California management review*, 15(12) 17-24.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 571-610.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6), 285-305.
- The-Economist. (2005, janvier 22). The good company. A survey of corporate responsibility. *The Economist*, 3-16.
- Ullmann, A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.
- Van Wassenhove, L., & Corbett, C. (1991). How green is your manufacturing strategy?
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic management journal*, 18(4), 303-319.
- Wartick, S., & Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5, 171-180.
- Williamson, O. C. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Wilmshurst, T. D., & Frost, G. R. (2000). Corporate environmental reporting: a test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(1), 10-26.

- Wisner, P., Epstein, M., & Bagozzi, R. (2006). Organizational antecedents and consequences of environmental performance. *Advances in Environmental Accounting and Management, 3*, 143-167.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review, 16*(4), 691-718.